

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA İLE POZİTİF
PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞ TATMİNİ, İŞTEN
AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ÜZERİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Ümit ŞEVİK

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez danışmanı: Doç. Dr. Ali TAŞ

MAYIS-2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA İLE POZİTİF
PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞ TATMİNİ, İŞTEN
AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ÜZERİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR ÖRNEĞİ


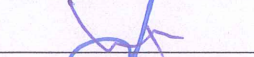

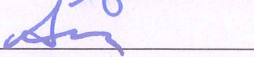

DOKTORA TEZİ

Ümit ŞEVİK

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 20/05/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Muhsin Hacıoğlu	BASARILI	
Prof. Dr. Hasan Hüseyin	BASARILI	
Prof. Dr. Süleyman Çelebi	BASARILI	
Doç. Dr. Ali ZAFER	BASARILI	
Doç. Dr. Mahmut Hürremoğlu	BASARILI	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLIK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Ümit ŞEVİK
Öğrenci Numarası	:	D 116004012
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim ve Organizasyon
Programı	:	<input type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input checked="" type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Algılanan Örgütsel Politika İle Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar Örneği
Benzerlik Oranı	:	%13

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

M. Şevik
20.05.2019
İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbttez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....
İmza

Uygun dur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: *Doç. Dr. Ali TAŞ*

Tarih: *20.05.2019*

İmza: *A*

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

EYK Tarih ve No:

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
ÖZET	xi
ABSTRACT	xii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	10
1.1. Pozitif Psikolojik Sermaye	10
1.1.1. Pozitif Psikoloji	10
1.1.2. Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış	14
1.1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye	19
1.1.3.1. Özyeterlilik.....	25
1.1.3.2. Umut.....	28
1.1.3.3. İyimserlik	31
1.1.3.4. Dayanıklılık.....	34
1.1.4. Gelecekte Olabilecek Potansiyel Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları	37
1.2. Örgütsel Politika.....	42
1.2.1. Örgütsel Politika Algısının Boyutları.....	51
1.2.1.1. Genel Politik Davranış	52
1.2.1.2. İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	53
1.2.1.3. Ücret ve Terfi Politikaları	54
1.2.2. Örgütsel Politika Algısı Modeli	55
1.2.2.1. Örgütsel Politika Algısını Etkileyen Faktörler.....	58
1.2.2.2. Örgütsel Politika Algısının Çıktıları	61
1.2.2.3. Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Değişkenleri.....	63
1.3. Örgütsel Sessizlik	65
1.3.1. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi	70
1.3.1.1. İlk Dalga.....	72
1.3.1.2. İkinci Dalga.....	73
1.3.1.3. Üçüncü Dalga Veya Güncel Dalga	75

1.3.2. Örgütsel Sessizliğin Teorik Temelleri.....	77
1.3.3. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler	79
1.3.4. Örgütsel Sessizliğin Boyutları.....	83
1.3.4.1. Kabullenici Sessizlik.....	84
1.3.4.2. Korunmacı/Savunmacı Sessizlik.....	85
1.3.4.3. Korumacı/Prososyal Sessizlik.....	85
1.3.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	88
1.4. İş Tatmini	91
1.4.1. İş Tatminin Teorik Temelleri	94
1.4.2. İş Tatmini Etkileyen Faktörler	97
1.4.2.1. Örgütsel Faktörler	97
1.4.2.2. Bireysel Faktörler.....	99
1.4.3. İş Tatmininin Sonuçları.....	102
1.5. İşten Ayrılma Niyeti.....	104
1.6. Kavramlar Arası İlişkiler.....	110

BÖLÜM 2: KAVRAMLAR ARASI ETKİ VE POZİTİF PSİKOLOJİK

SERMAYENİN ARACI ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA	128
2.1. Araştırmanın Modeli	128
2.2. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları	129
2.3. Örneklem ve Verilerin Toplanması.....	129
2.4. Çalışma Kapsamında Kullanılan Ölçekler	130
2.4.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği	130
2.4.2. Örgütsel Politika Ölçeği.....	131
2.4.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	132
2.4.4. İş Tatmini Ölçeği.....	132
2.4.5. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	132
2.5. Bulgular.....	133
2.5.1. Araştırma Sonuçlarının Demografik Değişkenler Çerçevesinde Analiz Edilmesi.....	133
2.5.1.1. Değişkenlerin Çalışılan Kurum Tipi Açısından Değerlendirilmesi	135
2.5.1.2. Değişkenlerin Çalışılanların Cinsiyeti Açısından Değerlendirilmesi .	151

2.5.1.3. Değişkenlerin Katılımcıların Yaşları Açısından Değerlendirilmesi ...	166
2.5.1.4. Değişkenlerin Katılımcıların Eğitim Düzeyleri Açısından Değerlendirilmesi.....	168
2.5.1.5. Değişkenlerin Katılımcıların Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi.....	170
2.5.2. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM).....	173
2.5.2.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Ölçüm Modeli.....	179
2.5.2.2. Örgütsel Politika Ölçeği Ölçüm Modeli	184
2.5.2.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ölçüm Modeli.....	188
2.5.2.4. Yapısal Eşitlik Modeli Oluşturma.....	193
2.5.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık (Mediator) Rolü.....	211
2.5.3.1. Algılanan Örgütsel Politikanın İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Sessizlikle İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi	213
2.5.3.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolü	216
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	226
KAYNAKÇA	238
EKLER.....	263
ÖZGEÇMİŞ.....	267

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış Arasındaki Farklar	18
Tablo 2 : Pozitif Psikolojik Sermayenin Geliştirilmesinde Uygulanacak Stratejiler ..	37
Tablo 3 : Örgütsel Politikanın Boyutları	45
Tablo 4 : Boyutlarına Göre Sessizlik Örnekleri	86
Tablo 5 : İş Tatminini Etkileyen Faktörler	97
Tablo 6 : Demografik Özellikler.....	133
Tablo 7 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Örgütsel Politika Algılarına İlişkin İstatistikler.....	135
Tablo 8 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Örgütsel Politika Algılarının Karşılaştırılması	136
Tablo 9 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Genel Politik Davranışı Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler	136
Tablo 10 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Genel Politik Davranışı Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması.....	137
Tablo 11 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler.....	137
Tablo 12 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması.....	138
Tablo 13 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Ücret ve Terfi Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler.....	138
Tablo 14 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Ücret ve Terfi Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması	139
Tablo 15 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin İstatistikler.....	139
Tablo 16 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermaye Algılarının Karşılaştırılması	140
Tablo 17 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Özyeterlilik Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler.....	141
Tablo 18 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Özyeterlilik Boyutu Algılarının Karşılaştırılması	141

Tablo 19 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Umut Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler.....	142
Tablo 20 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Umut Boyutu Algılarının Karşılaştırılması	142
Tablo 21 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların İyimserlik Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler.....	143
Tablo 22 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların İyimserlik Boyutu Algılarının Karşılaştırılması	143
Tablo 23 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Dayanıklılık Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler.....	144
Tablo 24 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Dayanıklılık Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması	144
Tablo 25 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin İstatistikler.....	145
Tablo 26 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılarının Karşılaştırılması	145
Tablo 27 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Kabullenici Sessizlik Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler	146
Tablo 28 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Kabullenici Sessizlik Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması.....	146
Tablo 29 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Korumacı Sessizlik Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler.....	147
Tablo 30 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Korumacı Sessizlik Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması	147
Tablo 31 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Korunmacı Sessizlik Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler	148
Tablo 32 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Korunmacı Boyutu Algılarının Karşılaştırılması	148
Tablo 33 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Algılarına İlişkin İstatistikler.....	149
Tablo 34 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Algılarının Karşılaştırılması	149

Tablo 35 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların İş Tatmini Algılarına İlişkin İstatistikler	150
Tablo 36 : Kamu ve Özel Sektör Çalışanların İş Tatmini Algılarının Karşılaştırılması	150
Tablo 37 : Kadın ve Erkek Çalışanların Örgütsel Politika Algılarına İlişkin İstatistikler	151
Tablo 38 : Kadın ve Erkek Çalışanların Örgütsel Politika Algılarının Karşılaştırılması	151
Tablo 39 : Kadın ve Erkek Çalışanların Genel Politik Davranışı Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler.....	152
Tablo 40 : Kadın ve Erkek Çalışanların Genel Politik Davranışı Boyutu Algılarının Karşılaştırılması	152
Tablo 41 : Kadın ve Erkek Çalışanların İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler	153
Tablo 42 : Kadın ve Erkek Çalışanların İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak Boyutu Algılarının Karşılaştırılması.....	153
Tablo 43 : Kadın ve Erkek Çalışanların Ücret ve Terfi Politikası Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler.....	154
Tablo 44 : Kadın ve Erkek Çalışanların Ücret ve Terfi Politikası Boyutu Algılarının Karşılaştırılması	154
Tablo 45 : Kadın ve Erkek Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin İstatistikler.....	155
Tablo 46 : Kadın ve Erkek Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermaye Algılarının Karşılaştırılması	155
Tablo 47 : Kadın ve Erkek Çalışanların Özyeterlilik Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler.....	156
Tablo 48 : Kadın ve Erkek Çalışanların Özyeterlilik Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması	157
Tablo 49 : Kadın ve Erkek Çalışanların Umut Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler	157
Tablo 50 : Kadın ve Erkek Çalışanların Umut Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması	158

Tablo 51 : Kadın ve Erkek Çalışanların İyimserlik Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler.....	158
Tablo 52 : Kadın ve Erkek Çalışanların İyimserlik Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması	159
Tablo 53 : Kadın ve Erkek Çalışanların Dayanıklılık Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler.....	159
Tablo 54 : Kadın ve Erkek Çalışanların Dayanıklılık Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması	160
Tablo 55 : Kadın ve Erkek Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin İstatistikler	161
Tablo 56 : Kadın ve Erkek Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılarının Karşılaştırılması	161
Tablo 57 : Kadın ve Erkek Çalışanların Kabullenici Sessizlik Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler.....	162
Tablo 58 : Kadın ve Erkek Çalışanların Kabullenici Sessizlik Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması	162
Tablo 59 : Kadın ve Erkek Çalışanların Korumacı Sessizlik Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler.....	163
Tablo 60 : Kadın ve Erkek Çalışanların Korumacı Sessizlik Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması	163
Tablo 61 : Kadın ve Erkek Çalışanların Korunmacı Sessizlik Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler.....	164
Tablo 62 : Kadın ve Erkek Çalışanların Korunmacı Sessizlik Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması	164
Tablo 63 : Kadın ve Erkek Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Algılarına İlişkin İstatistikler.....	165
Tablo 64 : Kadın ve Erkek Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Algılarının Karşılaştırılması	165
Tablo 65 : Kadın ve Erkek Çalışanların İş Tatmini Algılarına İlişkin İstatistikler	166
Tablo 66 : Kadın ve Erkek Çalışanların İş Tatmini Algılarının Karşılaştırılması.....	166
Tablo 67 : Katılımcıların Yaşlarına Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması	167
Tablo 68 : Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması ..	169

Tablo 69 : Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması ..	171
Tablo 70 : Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları	177
Tablo 71 : Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi.....	180
Tablo 72 : Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri	182
Tablo 73 : Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin İlişkiler ve Katsayıları.....	182
Tablo 74 : Örgütsel Politika Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi	185
Tablo 75 : Örgütsel Politika Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri	186
Tablo 76 : Örgütsel Politika Ölçeğine İlişkin İlişkiler ve Katsayıları	187
Tablo 77 : Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi	189
Tablo 78 : Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri.....	191
Tablo 79 : Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin İlişkiler ve Katsayıları	192
Tablo 80 : Ana Modele İlişkin Modeldeki İlişkiler ve Katsayılar.....	195
Tablo 81 : Alt Modele İlişkin Modeldeki İlişkiler ve Katsayılar	202
Tablo 82 : Ana ve Alt Hipotezler ve Karşılaştırmalar	209
Tablo 83 : Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları.....	213
Tablo 84 : Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları.....	214
Tablo 85 : Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları.....	217
Tablo 86 : Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları.....	219
Tablo 87 : Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları.....	221
Tablo 88 : Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları.....	223
Tablo 89 : Aracılık Etkisi	225

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	: Pozitif Psikolojik Sermayenin Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	20
Şekil 2	: Sermaye Türleri.....	22
Şekil 3	: Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları.....	24
Şekil 4	: Örgütsel Politika Algısı Modeli	56
Şekil 5	: Revize Edilmiş Örgütsel Politika Algısı Modeli.....	57
Şekil 6	: Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi.....	72
Şekil 7	: Çalışanların Sessiz Kalmalarına Tercihlerine İlişkin Bir Model	79
Şekil 8	: Çalışanların Sessizliğinin Olumsuz Etiketlenme veya Görülmenin Algılanan Sonuçları.....	82
Şekil 9	: Sessizliğin Çalışan Motivasyonu Olarak Temel Özellikleri	83
Şekil 10	: Örgütsel Sessizliğin Etkileri.....	90
Şekil 11	: İş Tatminine/Tatminsizliğine Verilen Cevap	103
Şekil 12	: Gerekçelendirilmiş Eylem Teorisi Modeli.....	108
Şekil 13	: Planlanmış Davranış Teorisi Modeli.....	109
Şekil 14	: Araştırma Ana Modeli.....	128
Şekil 15	: Yapısal Eşitlik Modelinde Temel Kavramlar/Semboller	176
Şekil 16	: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Ölçüm Modeli.....	181
Şekil 17	: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli	184
Şekil 18	: Örgütsel Politika Ölçeği Ölçüm Modeli	186
Şekil 19	: Örgütsel Politika Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli.....	188
Şekil 20	: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ölçüm Modeli.....	190
Şekil 21	: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli.....	193
Şekil 22	: Ana Hipotezlere İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli	194
Şekil 23	: Ana Hipotezlerin Testi İçin Kurulan Yapısal Eşitlik Modelinin Nihai Ölçüm Modeli	197
Şekil 24	: Alt Hipotezlere İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli.....	198
Şekil 25	: Alt Hipotezlerin Testi İçin Kurulan Yapısal Eşitlik Modelinin Nihai Ölçüm Modeli	208
Şekil 26	: Aracılık Modeli	212
Şekil 27	: Aracılık Testi İlk Aşama Modeli.....	213
Şekil 28	: Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Testi İkinci Aşama Modeli.....	216

Şekil 29 : Özyeterliliğin Aracılık Testi İkinci Aşama Modeli.....	218
Şekil 30 : Umut'un Aracılık Testi İkinci Aşama Modeli	220
Şekil 31 : İyimserlik Alt Boyutunun Aracılık Testi İkinci Aşama Modeli	222
Şekil 32 : Dayanıklılık Alt Boyutunun Aracılık Testi İkinci Aşama Modeli.....	224



Tezin Başlığı: Algılanan Örgütsel Politika ile Algılanan Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar Örneği	
Tezin Yazarı: Ümit ŞEVİK	Danışman: Doç. Dr. Ali TAŞ
Kabul Tarihi: 20/05/2019	Sayfa Sayısı: xii (ön kısım) + 262 (tez)+ 4 (ek)
Ana Bilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Bu çalışmada algılanan örgütsel politikanın iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ve bu etkide çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin aracı etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında kolayda örnekleme yöntemiyle Afyonkarahisar'da kamuda ve özel sektörde 660 çalışana anket uygulanmıştır. Anket sonuçları ilk olarak demografik değişkenlere yönelik bağımsız örnek t testi ve ANOVA testi, daha sonrasında yapısal eşitlik modeli ile SPSS 25 ve AMOS 25 programları kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.</p> <p>Kurulan yapısal eşitlik modelinin analizi neticesinde algılanan örgütsel politikanın pozitif psikolojik sermaye, iş tatmini ve örgütsel sessizlik üzerinde negatif; işten ayrılma niyeti üzerinde ise pozitif etkisi tespit edilmiştir. Pozitif psikolojik sermayenin ise örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif; iş tatmini üzerinde pozitif etkisi tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışma kapsamında algılanan örgütsel politikanın genel politik davranış, ilerlemek için gerekeni yapmak ve ücret ve terfi politikaları alt boyutlarının, pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık alt boyutları; örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik alt boyutları; iş tatmini; işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiş ve alt boyutlara yönelik tespit edilen bulgular yorumlanmıştır.</p> <p>Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin ve alt boyutlarının örgütsel politikanın iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkide kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir. Yani algılanan örgütsel politikanın iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerindeki olumsuz etkilerini çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin kısmen azalttığı tespit edilmiştir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Politika, Pozitif Psikolojik Sermaye, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Sessizlik	

Title of the Thesis: The Effect of Perceived Organizational Politics and Positive Psychological Capital on Job Satisfaction, Intention to Leave and Organizational Silence: The Sample of Afyonkarahisar Province	
Author: Ümit ŞEVİK	Supervisor: Assoc. Prof. Ali TAŞ
Date: 20/05/2019	Nu. of pages: xii (pre text) + 262 (main body) + 4 (App.)
Department: Business	Subfield: Management and Organization
<p>This research focused on the effect of perceived organizational politics on job satisfaction, intention to leave and organizational silence, and the mediating effect of employees' positive psychological capital with the above mentioned effect. A survey was carried out to collect data with convenience sampling method which was applied in Afyonkarahisar province to 660 employees from both the state and private sector. The demographic variables in survey results were first interpreted through independent sample t-test and ANOVA; later they were interpreted through structural equation modeling with using SPSS 25 and AMOS 25.</p> <p>As a result of structural equation modeling, it was found out that while perceived organizational politics were seem to have negative effects on positive psychological capital, job satisfaction and organizational silence, they were seem to have positive effects on intention to leave. Then, while positive psychological capital was found to have negative effects on organizational silence and intention to leave, it was discovered to have positive effects on job satisfaction. Besides, within the scope of the study, the effects of perceived organizational politics' sub-dimensions, like general political behavior, going along to get ahead, pay and promotion policies; on positive psychological capital, and its sub-dimensions, like self-efficacy, hope, optimism and resiliency; on organizational silence and its sub-dimensions, like acquiescent silence, defensive silence, pro-social silence, and on job satisfaction and intention to leave were studied and the results about sub-dimensions were interpreted.</p> <p>Moreover, the partial mediating effect of positive psychological capital and its sub-dimensions were observed on the effects of perceived organizational politics on job satisfaction, intention to leave and organizational silence. In brief, it was found out that positive psychological capital lower the negative effects of perceived organizational politics on job satisfaction, intention to leave and organizational silence.</p>	
Keywords: Perceived Organizational Politics, Positive Psychological Capital, Job Satisfaction, Intention to Leave, Organizational Silence	

GİRİŞ

Günümüzde yöneticiler çalışanların örgütsel süreçlere yönelik algılarını da dikkate alarak olumsuzlukları bertaraf etme gayretlerini artırmışlardır. Çalışanların olumsuz algılarının hem bireysel hem de örgütsel düzeyde arzu edilmeyen sonuçları olmasından dolayı yöneticiler çalışanların olumsuz algılarını yine çalışanlarla aşabilmektedirler. Çalışanların sahip olduğu özelliklerinin etkin bir şekilde yönetilerek örgütsel etkinliğe katkı sunmalarını sağlamaları yöneticilerin ajandalarının ön sıralarında yerini almıştır. Bu açıdan yöneticiler çalışanların sevk ve idarelerinde çeşitli faktörlere dikkat ederek farklı argümanlar kullanmaktadırlar.

Çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermayeleri yöneticiler tarafından etkin bir şekilde yönetilebilecek argümanlardan bir tanesidir. Psikoloji biliminin insanın olumlu ve güçlü özelliklerine yeteri kadar odaklanmaması pozitif psikoloji kavramını ortaya çıkarmıştır. Pozitif psikolojik sermaye ise pozitif psikolojinin örgütlere uygulanması ile ortaya çıkan pozitif örgütsel davranış akımının bir yansımasıdır. Pozitifliğe olan meyil son yıllarda kendini daha çok göstermiş, iyiyi daha iyi yapmanın çabaları artmıştır. Çalışanların özyeterliliğe, umuda, iyimserliğe ve dayanıklılığa sahip olmaları pozitif psikolojik sermayelerine katkı sağlayacak (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:3) ve sahip olunan olumlu bakış açısıyla istenmeyen olayların etkilerinden kurtulup üstesinden gelinilebilecektir. Olayların olumlu taraflarına odaklanıp güzel bakabilen bir çalışan, her türlü olaya olumsuz bakıp olumsuzluklara odaklanan çalışan ile kıyaslandığında performans olarak daha iyi olmasının yanında hayatından da daha fazla lezzet alacaktır. Çalışanların psikolojik sermayelerinin etkin bir şekilde yönetilmesi hem örgüt hem de çalışan açısından kritik bir öneme haizdir.

Örgütü etkileyen ve yöneticilerin dikkat etmesi gereken diğer bir unsur ise çalışanların algıladıkları örgütsel politikadır. Örgütte kimi zaman hissedilmezse de örgütün günlük yaşamının bir parçası haline gelen politika (Morgan, 1998:191), örgütün bütününe veya büyük bir kısmını etkileyerek örgütleri politik bir hale getirmektedir (Mintzberg, 1985:133). Kimi zaman güç kazanma ve gücü kullanma (Koçel, 2010:558) kimi zaman etkileme süreçlerinin yönetilmesi (Mayes ve Allen, 1977:675) kimi zaman ise birey veya grupların çatışan çıkarları neticesinde örgütsel kaynakların dağıtımına yönelik informal etkileme davranışı (Drory ve Room, 1990; akt. Behram, 2015:9) olarak ele alınan örgütsel

politika, anlaşılması zor ve her örgütte bulunan güç ilişkilerinin bir çeşididir (Kacmar ve Ferris, 1991:193; Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010:2830). Çalışanların örgütte kural ve prosedürlerin açıkça belli olmadığı durumlarda, belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda ve kaynakların kıt olduğu ortamlarda kendine hizmet eden davranışlara girmesi; kişisel çıkarlara yönelik tehdit algılamasına karşı misilleme davranışları ve ilerlemek adına eylemsizliği seçerek pozisyon kollama; kendisine yönelik terfi ettirebilecek yöneticiler ile ücret politikasını düzenleyen yöneticilere karşı etkileme davranışlarına girmesi (Gull ve Zaidi, 2012:159; Kacmar ve Carlson, 1997:629-631; Khan ve Hussein, 2016:571) tarzında davranışlarla örgütsel politika örgüt ortamının bir gerçeği haline gelmiştir. Örgütte algılanan politika seviyesinin yüksek olması çalışanlarda arzu edilmeyen iş çıktıları ve iş tutumları ile sonuçlanmaktadır (Ferris ve diğ., 2002:235). Örgütün yönetim sürecinde çalışanların algıladıkları örgütsel politika seviyelerini dikkate almaları yöneticilerin etkin bir yönetim sergilemeleri konusunda karşımıza çıkmaktadır.

Yöneticiler açısından yönetim sürecinde dikkate alınması gereken diğer bir konu ise örgütsel sessizlik konusudur. Yöneticilerin eksik bilgi ile karar verme çabaları örgütsel etkinliğe zarar verebilecek bir husustur. Yöneticilerin çalışanları da karar süreçlerine dahil etmesi ve çalışanlardaki bilgi, fikir ve görüşleri edindikten sonra karar vermesi hem örgüte hem de çalışana olumlu katkılar sunacaktır. Çeşitli kültürlerde sessizlik kavramı farklı anlamlandırılrsa da (Jones, 2011:17-25) örgütler açısından sessizlik kavramı arzu edilmeyen davranışlardan biridir. Çalışanların örgütün gelişimine yönelik bilgilere sahip olmalarına rağmen fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini saklaması olarak adlandırılan sessizlik kavramı örgütün gelişimine zarar veren kasıtlı ve bilinçli bir davranıştır (Morrison ve Milliken, 2000:707). Çalışanlar, teslimiyetçi bir yaklaşımla örgütte herhangi bir fark teşkil etmeyeceğini değerlendirerek pasif bir davranış içinde geri çekilme veya ilgisizleşme sonucu kabullenici bir sessizlik davranışı gösterebilirler; korku temelli dış tehditlerden ve misillemelerden kendini savunmak maksadıyla pro-aktif bir şekilde korunmacı bir sessizlik davranışı gösterebilirler; örgütün faydasını gözeterek pro-sosyal bir yaklaşımla kişisel olumsuzluklardan ziyade diğer çalışanlar için endişe duyarak korumacı sessizlik davranışı gösterebilirler (Durak, 2014:91; Dyne, Ang ve Botero, 2003:1366-1368; Whiteside ve Berclay, 2013:253). Yöneticilerin çalışanlardaki sessizliği anlamaları, çalışan sessizliğini ortadan kaldırmaya yönelik tedbir almaları ve çalışanları yönetim sürecine dâhil etmeleri gibi argümanlarla yöneticilerin örgütte etkin bir yönetim

sergilemeleri önemli bir husustur. Çalışanların bilgi, fikir ve görüşlerini kasıtlı olarak saklamaları sonucunda yöneticinin kendi bilgi ve görgüsüyle karar vermesi örgütü sadece yöneticinin sahip olduğu yetenekle orantılı olacak şekilde geliştirecektir. Örgütün sahip olduğu değerli insan kaynağı bu suretle atıl kalacaktır. Yönetici, çalışanları sürece katarak, sinerjik bir yaklaşım sergileyerek örgütün tüm üyelerinin toplam bilgi, fikir ve görüşleriyle orantılı olacak şekilde örgütün verimliliğini artıracaktır.

Örgütün ve yöneticilerin dikkate alması gereken ve verimliliği artıran diğer bir husus da çalışanların sahip oldukları iş tatmin seviyeleridir. İşinden tatmin olan çalışanın tatmin seviyesi düşük çalışanlara göre daha iyi performans gösterdikleri ve daha verimli oldukları yöneticiler tarafından bilinen bir gerçektir (Robins ve Judge, 2012:265). Bu sebepten dolayı çalışanların iş tatmin seviyelerini artırarak insanı yücelten bir anlayışla yöneticilerin etkin bir yönetim sergilemeleri ve örgütün verimini artırmaları mümkündür. Çalışanın, iş faktörlerini değerlendirmesi sonucunda oluşan memnuniyet durumunun bir göstergesi (Çetin ve Basım, 2011:84) olan iş tatmini hem örgüt hem de çalışana olumlu yansımaları olan bir iş tutumudur. İş tatmini örgütte arzu edilen iş çıktıların ve iş tutumlarının ortaya çıkmasına vesile iken iş tatminsizliği veya düşük iş tatmini örgütte arzu edilmeyen iş çıktıları ve iş tutumlarının ortaya çıkmasına sebep olacaktır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:46; Robins ve Judge, 2012:85; Şeşen ve Basım, 2010:184). Örgütler ve yöneticiler çalışanların iş tatmin seviyelerini artırma gayretleri ile daha çok verime ulaşacaklardır.

Çalışanların olumsuz iş süreçlerine verecekleri tepkilerden biri olan işten ayrılma niyeti yöneticilerin özellikle üzerinde durmaları gereken diğer bir konudur. Örgütler için aktif ve yıkıcı bir eylem olan işten ayrılma niyeti (Rusbult ve diğ., 1988:601) çalışanın işten ayrılmasının en kesin bir belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Van Breukelen, Van Der Vlist ve Steensma, 2004:893). İşten ayrılma niyeti geliştiren bir çalışan örgütün amaçlarına yönelik tam manasıyla konsantre olamamakta ve örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2014:26). İşten ayrılma niyetinin önemi ise işten ayrılma gerçekleşmeden niyet aşamasında tespit edilmesine müteakip işten ayrılma davranışının önlenilebilir bir öncülü olmasıdır. Sonuçta nitelikli insan gücünün örgütte kalmasını sağlamak yöneticilerin en önemli görevleri arasında yer almaktadır.

Çalışmanın Konusu

Çalışanların algıladıkları örgütsel politikanın örgütsel sessizlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ile bu etkide çalışanın sahip olduğu pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisini araştırmak çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Çalışma kapsamında;

Birinci bölümde; ilk olarak psikoloji bilimine tepki olarak doğan pozitif psikoloji, pozitif psikolojinin örgütlere yansımaları olan pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel davranış kriterlerini en iyi açıklayan pozitif psikolojik sermaye kavramı teorik temelleri ile birlikte açıklanmıştır. Pozitif örgütsel davranış kriterlerini aynı zamanda pozitif psikolojik sermaye kriterlerini en iyi karşılayan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık alt boyutları pozitif psikolojik sermayenin geliştirilmesinde uygulanacak olan stratejilerle birlikte açıklandıktan sonra gelecekte potansiyel pozitif psikolojik sermaye boyutları olabilecek kavramlar ele alınmıştır.

İkinci olarak algılanan örgütsel politikanın literatürdeki tanımları verildikten sonra kavram üzerinde uzlaşma sağlanamamasının sebepleri ile kavramın dayandığı teorik temeller açıklanmıştır. Örgütsel politikanın genel politik davranış, ilerlemek için gerekeni yapmak ve ücret ve terfi politikaları alt boyutları açıklandıktan sonra örgütsel politika algısı modeli ele alınmıştır.

Çalışma kapsamındaki üçüncü konu olan örgütsel sessizlik kavramının tarihsel gelişiminden bahsedildikten sonra kavramın dayandığı teorik temeller açıklanmıştır. Örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik alt boyutları açıklandıktan sonra örgütsel sessizliğe neden olan faktörler ve örgütsel sessizliğin sonuçları ele alınmıştır.

Çalışmadaki son iki kavram olan iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramlarının dayandığı teorik temeller ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin sebepleri ve sonuçları ele alınmıştır.

İkinci bölümde; çalışmanın kısıtları ve varsayımları, araştırma modeli, araştırmada kullanılan ölçekler, nicel araştırma bulguları ve hipotezlerin test edilmesi kısımları bulunmaktadır.

Sonuç ve değerlendirme kısmında; araştırma sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesi, ulaşılan sonuç, literatürde aynı kavramları içeren diğer çalışmalarla uyum derecesi, çalışmanın teorik katkıları, yöneticilere tavsiyeler, araştırmanın sınırlılıkları ve gelecekteki çalışmalara yönelik tavsiyeler bulunmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı ölçülebilir, etkin bir şekilde yönetilebilir, geliştirilebilir ve performansa olumlu etkisi olan çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermayenin örgüte ve çalışana yönelik olumsuzlukların önlenmesindeki veya azaltılmasındaki rolünü ve etki düzeyini araştırmaktır. Çalışma kapsamında ilk olarak kavramlar arası etkiler incelenmiş sonrasında ise pozitif psikolojik sermayenin ve alt boyutlarının aracı etkisi araştırılmıştır.

Çalışanların örgütsel süreçlerdeki olumsuzluklardan etkilenmemesi, performans seviyelerinde azalmanın olmaması ve örgütün verimliliğinin artması örgüt ve yöneticiler açısından arzu edilen bir durumdur. Örgütsel davranış açısından bakıldığında olumsuz etkilerin çalışanda nasıl karşılık bulacağı, olumsuzluklarla nasıl mücadele edileceği, hangi hususlara dikkat edileceği yöneticilerin önem atfettiği konulardandır.

Çalışmada verimlilik ve performans açısından hem örgütsel hem de bireysel düzeyde olumsuz etkileri olan algılanan örgütsel politikanın (Vigoda, 2000:326) çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgütün ve çalışanın performansına olumsuz etkileri olan örgütsel politika; örgütsel sessizliği ve işten ayrılma niyetini tetiklerken (Başar ve Varoğlu, 2016; Khalid ve Ahmed, 2016) çalışandaki iş tatmin düzeyini azaltmaktadır (Başar ve Basım, 2015). Bu bilgiler ışığında çalışmanın amacı, algılanan örgütsel politikanın ve pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik kavramlarının tüm alt boyutlarıyla birlikte kendi aralarındaki bütünleşik etkileri tespit etmek, sonrasında ise algılanan örgütsel politikanın örgüt ve çalışan üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik bu etkilerde çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermayelerinin aracı etkisini tespit etmektir. Aynı zamanda bu bütünleşik etkilerde cinsiyete, eğitim durumuna, yaşa ve çalışılan sektör tipine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir.

Çalışma kapsamında aşağıda belirtilen araştırma sorularına cevap aranmaktadır:

1. Algılanan örgütsel politika ile pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma

niyeti ve örgütsel sessizlik kavramları üzerinde ve kavramların tüm alt boyutları üzerinde nasıl bir etki vardır?

2. Algılanan örgütsel politikanın iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin ve pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarının aracı etkisi var mıdır?

3. Kavramlar arası etkilerde eğitim durumu, cinsiyet, yaş ve çalışılan sektör tipi arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Çalışmanın Önemi

Çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermayenin etkin bir şekilde yönetilip geliştirilmesi ile algılanan örgütsel politikanın örgüte ve çalışana yönelik olumsuz etkilerinin azaltılması örgütsel verimliliği artırma adına önem arz etmektedir.

Örgütsel süreçlerin sonucunda çalışanlar çeşitli iş çıktılarını ve/veya iş tutumlarını sergileyeceklerdir. Çalışanlar örgütte algıladıkları süreçler neticesinde sergileyecekleri iş çıktıların/tutumlarının bazıları ise iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizliktir. Yani çalışan ya işinden tatmin olacaktır, ya tepki olarak işten ayrılmanın öncülü olan işten ayrılma niyeti geliştirecek ya da bir çeşit kendini çekme davranışı kapsamında değerlendirilebilecek sessizlik davranışına bürünecektir. Örgütlerde yaygın olarak görülen bu üç iş çıktılarından/tutumlarından özellikle örgütsel sessizliğin algılanan örgütsel politika ile birlikte değerlendirildiği çalışmalara literatürde çok fazla rastlanmamaktadır (Khalid ve Ahmed, 2016; Liang ve Wang, 2016). Türk örgütsel davranış literatüründe ise algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini tüm alt boyutları ile araştıran bir çalışma bulunmamaktadır. Çalışanların olumsuzluklara verdiği tepkiler Hirschman (1970)'in çıkış, ses, sadakat ve ihmal modeli ile değerlendirildiğinde (Vigoda, 2000:330-331), örgüte olumsuz etkisi olan algılanan örgütsel politikaya verilen tepkiler kapsamında örgütsel sessizlik kavramının değerlendirilmesi uluslararası literatürdeki sınırlı çalışmalara katkı sağlarken Türk örgütsel davranış literatüründeki boşluğu dolduracaktır.

Algılanan örgütsel politika, pozitif psikolojik sermaye, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik kavramlarının literatürde aynı anda tüm alt boyutları ile eş zamanlı değerlendirildiği bir çalışma bulunmamaktadır. Sadece Abbas ve diğ. (2014) örgütsel politikanın, psikolojik sermaye, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve performans üzerine

etkilerini incelemiş fakat tüm alt boyutları ile eş zamanlı olarak değerlendirmedeği için kapsamlı bir çalışma olmamıştır. Bu çalışma ile algılanan örgütsel politika ve pozitif psikolojik sermaye tüm alt boyutları ile analiz edilerek konu daha kapsamlı incelenmiştir. Bununla birlikte değişkenler eş zamanlı olarak analiz edildiği için değişkenler arası etkiler hakkında daha fazla ve ayrıntılı bilgi sahibi olmamızı sağlamıştır. Bu kapsamda çalışma literatüre iki açıdan katkı sağlamıştır.

Literatür taraması sonucunda algılanan örgütsel politikanın örgüte ve çalışana yönelik olumsuz etkilerini azaltacağı değerlendirilen pozitif psikolojik sermaye çalışma kapsamında ki diğer bir değişkendir. Literatürde algılanan örgütsel politikanın iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik arasında pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisi ile pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık alt boyutlarının aracı etkisinin analiz edildiği bir çalışma bulunmamaktadır. Aynı zamanda algılanan örgütsel politika ile pozitif psikolojik sermayenin aralarındaki ilişkiyi inceleyen çok az sayıda çalışma vardır (Abbas ve diğ., 2014). Hem algılanan örgütsel politikanın pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisi ile pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisi kapsamında çalışma uluslararası literatürle Türk örgütsel davranış literatüründeki boşluğu doldurarak katkı sağlayacaktır. Yani olumsuz örgütsel süreçlerin örgüte ve çalışana yönelik olumsuz etkilerini azaltmak için yöneticilerin kullanacakları argümanlardan biri olabilecek pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü ile çalışanların özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık seviyelerinin aracı rolü açısından da literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Çalışmanın literatüre katkısı yanında uygulamaya yönelik bir takım katkıları da bulunmaktadır. Örgütlerdeki olumsuz yönetim süreçlerinin neticesi olarak arzu edilmeyen iş çıktılarının/tutumlarının ortaya çıkması örgütün verimliliğine ciddi zararlar vereceği için yöneticilerin örgüte olumsuz etkileri olan davranışların etkilerini en aza indirmeye yönelik gayretlerinin olması gerekmektedir. Uygulamaya yönelik olarak arzu edilmeyen iş çıktılarının/tutumlarının ortaya çıkmasını engelleyecek veya en aza indirgeyecek araçların başında çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermayelerinin etkin bir şekilde yönetilmesi ve geliştirilmesi gelmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin etkin bir şekilde yönetilmesi ile olumsuz örgütsel süreçlerin örgüte ve çalışana yönelik etkisi azalacaktır. Uygulamaya yönelik yöneticilerin çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermayelerini analiz ederek etkin bir şekilde yönetmeleri

ile çalışanların örgütsel politika algılarını dikkate almaları performans artışı ve verimlilik artışını da beraberinde getirecektir.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışma kapsamında çalışanların algıladıkları örgütsel politika ile pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelendiğinden, çalışma oluşturulan model kapsamında nicel araştırma yöntemi ile analiz edilmiştir. Çalışmada aynı zamanda kavramlar arası etkiler ve pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları ile birlikte aracı etkileri de test edilmektedir. Çalışmada algılanan örgütsel politika ve alt boyutları olan genel politik davranış, ilerlemek için gerekeni yapmak ve ücret ve terfi politikaları değişkenleri dışsal (bağımsız) değişken; örgütsel sessizlik ve alt boyutları olan kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik değişkenleri ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri içsel (bağımlı) değişken; pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutları olan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık değişkenleri aracı değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın evreni Afyonkarahisar ilinde özel ve kamu sektöründe istihdam edilen çalışanlardır. Çalışmanın örnekleme ise 660 çalışandır. Örneklemelere olasılığa dayalı olmayan tekniklerden kolayda örnekleme yoluyla ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında algılanan örgütsel politika, Kacmar ve Ferris (1991:204) tarafından geliştirilen 12 sorudan oluşan ve genel politik davranış, ilerlemek için gerekeni yapmak ve ücret ve terfi politikaları alt boyutlarından oluşan algılanan örgütsel politika ölçeği; pozitif psikolojik sermaye, Luthans ve diğ. (2007) tarafından geliştirilen 24 sorudan oluşan ve özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık alt boyutlarını içeren ve Çetin ve Basım (2012:127) tarafından Türkçeye çevrilen pozitif psikolojik sermaye ölçeği; iş tatmini, Hackman ve Oldham (1975)'ın 5 maddeli Şeşen ve Basım (2010:180) tarafından Türkçeye çevrilen iş özellikleri anketinden uyarlanan ve çalışanların genel iş tatminini ölçen iş tatmini ölçeği; işten ayrılma niyeti, Cammann ve diğ. (1983) tarafından geliştirilen 3 sorudan oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği; örgütsel sessizlik, Dyne, Ang ve Botero (2003:1386) tarafından geliştirilen 15 sorudan oluşan ve kabullenici sessizlik, korunmacı/savunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik alt boyutlarını içeren ve Acaray (2014:174) tarafından Türkçeye çevrilen örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeklerin çalışma kapsamında kullanılmasına yönelik gerekli izinler alınmıştır. Tezin kapsamı, verilerin elde edilme süreci, anketin içeriği, anketin uygulama esasları ve tezde kullanılacak analiz yöntemi ile ilgili Sakarya Üniversitesi Etik Kurulundan çalışmanın etik açıdan uygun olduğuna dair gereken onaylar alınmıştır. Anketlerin Afyonkarahisar ilinde uygulamasına yönelik özel sektörde çalışanlar için bağlı buldukları yöneticilerden, kamu sektörü için Afyonkarahisar Valiliğinden izin alınmıştır. Aynı zamanda anket uygulamasına katılan çalışanlara çalışmaya yönelik bilgilendirme yapılmış ve gönüllü onamları alınmıştır.

Anket çalışması sonucunda geri dönüş yapıp analiz açısından uygun olan 660 anket formu değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Çalışma kapsamında 238 kadın çalışan ile 422 erkek çalışan değerlendirilmiş olup örnekleme 310 çalışan kamu sektöründe, 350 çalışan ise özel sektörde çalışmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analizleri SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences) 25 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 25 programları kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi ile yapılmıştır.

Çalışmanın evreni Afyonkarahisar İli ile sınırlıdır. Bu sebepten dolayı çalışma genellenememektedir. Zaman ve mekân kısıtından dolayı örneklem büyüklüğü 660 çalışan ile sınırlıdır.

Çalışma neticesinde desteklenen hipotezler ile reddedilen hipotezler tablo halinde verilmiştir. Araştırma neticesinde elde edilen bulgular çalışmanın son bölümünde yorumlanarak çalışmanın literatüre katkısından, teori ile uyumundan, uygulamaya yönelik katkısından ve yöneticilere tavsiyelerden bahsedilmiştir. Bununla birlikte yine çalışmanın son kısmında çalışmanın sınırlılıkları da değerlendirilerek gelecekte yapılması gereken çalışmalara yönelik tavsiyelerde bulunulmuştur.

Buraya kadar çalışmanın konusu, amacı, literatüre ve uygulamaya yönelik katkıları ile yöntemin çerçevesi ana hatları ile belirtilmiş olup bundan sonraki bölümde değişkenlere ait kavramsal çerçeveden ve kavramların dayandığı teorilerden bahsedilecektir.

BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde pozitif psikolojik sermaye, algılanan örgütsel politika, örgütsel sessizlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları teorik temelleri ile açıklandıktan sonra kavramlar arası ilişkiler kapsamında kurulan hipotezlere yer verilecektir.

1.1. Pozitif Psikolojik Sermaye

Çalışanların psikolojik gelişimine vurgu yapan pozitif psikolojik sermaye (Luthans, Youssef ve Avelio, 2007:3) ölçülebilen, etkin bir şekilde yönetilebilen ve geliştirilebilen bir kavramdır. Literatürde son 20 yıl içerisinde gelişen ve şekillenen pozitif bakış açısı (Donaldson, Dollwet ve Rao, 2015:185) içerisinde yerini bulan pozitif psikolojik sermaye çalışanlar ve örgüt için önemli bir yere sahiptir. Bundan sonraki kısımda pozitif psikolojik sermayenin çıkış noktası olan pozitif psikoloji, pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranıştan bahsedilecek ve pozitif psikolojik sermayenin teorik temelleri kapsamında alt boyutları açıklanacaktır.

1.1.1. Pozitif Psikoloji

İnsan davranışları ve zihinsel süreçleri inceleyen psikoloji biliminin temel olarak üç amacı veya görevi bulunmaktadır. Bu görevler ise zihinsel hastalıkları tedavi etmek, sağlıklı insanların daha mutlu ve üretken olmasına yardımcı olmak ve insanın sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkarmaktır. Fakat İkinci Dünya Savaşı sonrasında savaşın etkileri ile ortaya çıkan muazzam psikolojik sorunları tedavi etme görevi, psikolojinin olumlu görevlerini ihmal etmesine sebep olmuştur (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:8-9; Seligman,2002:3). Bu nedenle psikolojinin araştırma odağı bireysel hastalıkları teşhis ve tedaviye kaymıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000:6). Bu dönemde negatif bir yaklaşım haline dönen psikoloji bilimi, klinik psikoloji halini almış ve ilgisinin neredeyse tamamı patolojilerin tanısı ve tedavisine ayırmış ve insan davranışının eksiklikleri ile işlev bozuklukları üzerine yoğunlaşmıştır. Örneğin Luthans (2002b) psikoloji literatüründe yapmış olduğu alan yazın taramasında 375.000 makalenin konu içeriklerinin zihinsel hastalıkların tedavisi, anksiyete, depresyon, korku ve sinir gibi negatif kavramlar üzerine olduğunu, sadece 1000 tane makalenin insanların yetenekleri konusunda olumlu kavramları içermekte olduğunu tespit etmiştir (Luthans, 2002b:697). Bu rakamlar, psikolojinin enerjisini olumsuz olarak değerlendirilen konulara sarf ederken olumlu konuları ihmal ettiğinin en açık göstergesidir.

Psikolojide negatifliğe olan eğilim, pozitifliğe ve pozitif konulara olan ilginin artmasıyla birlikte yön değiştirmeye başlamış ve bu durum pozitif psikoloji akımının doğmasına sebep olmuştur. Psikolojinin hayatı yaşamaya değer kılan, insanların güçlü yönlerine ve olumlu karakteristik özelliklerine yeterince dikkat etmemesi üzerine pozitif psikoloji doğmuştur (Luthans, 2002a:58). Psikolojideki negatif varsayımlara tepki mahiyetinde doğan pozitif psikoloji (Nafstad, 2015:9), psikolojinin alt disiplini olarak kendini konumlandırmış ve insanın olumlu ve güçlü yönleri ile hayat kalitesini zenginleştiren özelliklerine odaklanmıştır (Wiegand ve Geller, 2005:3). Pozitif psikoloji kavramının gelişmesi ve şekillenmesi ise Martin Seligman'ın 1998 yılında Amerikan Psikoloji Derneğinin başına geçmesi sonrasındaki çabaları ile olmuştur (Donaldson, Dollwet ve Rao, 2015:185; Linley ve diğ., 2006:4). Pozitif psikoloji kavramı literatürde ilk olarak Maslow (1954) tarafından "Motivasyon ve Kişilik" kitabının "Pozitif Psikolojiye Doğru" başlıklı son bölümünde ve kitabın ekinde bahsedilmiştir (Wright, 2003:437). Aslında pozitif psikoloji yeni bir fikir değildir. Allport (1961) ve Maslow (1971) gibi birçok öncü bilim adamı bu alanda çalışmışlar ancak onlar bir şekilde bilimsel birikimlerini uygun bir araştırma zemininde toplama konusunda başarısız olmuşlardır (Seligman, 2002:7). Bilim adamlarının bu öncü çalışmaları sayesinde pozitif psikologların insanlarda bulunan olumlu duyguların, olumlu karakterlerin ve onları canlandıran kurumların nasıl, niçin ve hangi koşullar altında insanları geliştirdiği konusundaki anlayışı zenginleşmiştir (Seligman ve diğ., 2005: 874).

Pozitif psikoloji insanların, grupların ve kurumların gelişmesine ve optimum işleyişine katkıda bulunan süreçlerin ve şartların incelenmesini içerir (Gable ve Haidt, 2005:104). Pozitif psikoloji alanı kişisel seviyede geçmişte iyi olma, halinden memnun olma ve tatmin; geleceğe yönelik umut ve iyimserlik; şimdiye yönelik olarak mutluluğu; pozitif bireysel özellikler seviyesinde cesaret, estetik duyarlılık, yüksek yetenek ve bilgelik ile grup seviyesinde sorumluluk, diğerkamlık ve iş ahlakını içerir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000:5). Pozitif psikolojinin olaylara bakış açısı olumludur ve hayatı olumlu bir şekilde yorumlayıp olumlu çıkarımlarda bulunmayı kapsamaktadır. Pozitif psikolojinin temel tezinde gerçekçi bir iyimserlik yatar ve bu sayede olumsuzlukları görmezden gelmek yerine daha iyiye ulaşmak için olumsuzlukları fırsata dönüştürecek bir bakış açısı kazandırır (Demirsoy, 2014:13). Pozitif psikolojinin amacı psikoloji biliminin olumsuzlukları onarmaya odaklanmış yapısını aynı zamanda olumlu nitelikleri

yapılandırmada kolaylaştırıcı rol oynamaktır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000:5). Pozitif psikolojinin bu önleyici rolü dikkatleri üzerine çekmekte etkili olmuştur.

Pozitif psikolojinin etkilendiği iki temel yaklaşımdan bahsedilebilir. Temel ve öz kavramları geliştirmek, iyileşmek ve en iyi şekilde işlev görmek olan pozitif psikoloji açıkça Aristotelesçi¹ insan doğası modelinden etkilenmiş ve bu felsefeyi yeniden canlandırmaya çalışmıştır (Nafstad, 2015:12). Bir diğer yaklaşım ise Maslow ve Rogers'in temsil ettiği hümanist psikoloji² yaklaşımıdır. Pozitif psikoloji hümanistik psikolojinin bir dalıdır ve hümanistik psikolojinin ilgi alanı ile ortaktır (Schneider, 2011:32). Her ne kadar pozitif psikoloji hümanist psikolojiden etkilenmişse de bazı noktalardan farklılık göstermektedir. Hümanist psikoloji insanı ve onun davranışını nitel yöntemlerle gözleme ve betimlemeye dayanan fenomenolojik³ yaklaşımı benimserken, pozitif psikoloji nicel yöntemlerle deneysel yaklaşımı benimsemektedir (Eryılmaz, 2013:3). Pozitif psikolojinin şu anki aşamasında, hümanist yaklaşım ile pozitif psikoloji arasındaki kavramsal ve teorik bağı ile ilgili sistematik bir şekilde tartışmalar devam etmektedir. (Nafstad, 2015:22). Pozitif psikolojiye ulusal ve uluslararası literatürde ilgi artmaktadır. Konuyla ilgili çok sayıda kitap, makale, özel sayı ve belki de en önemlisi 2006 yılından itibaren “Journal of Positive Psychology” dergisi yayınlanmıştır (Linley ve diğ., 2006:4). Ülkemizde ise 2016 yılından itibaren her yıl icra edilen Avrasya Pozitif Psikoloji Kongresi (<http://www.ppcongress2017.org>, 2017) pozitif psikolojiye yönelik artan ilginin en büyük göstergesidir.

¹ Aristoteles'in fikirlerine başvuru en önemli konulardan birisi de varlık üzerine ve insan doğası üzerine yapmış olduğu çıkarımlardır. Aristoteles, her varlığın kendi özünde bir iyinin olduğunu ve varlığın bu iyiyi bulmaya yönelik eylemde bulunduğunu söyler. Bütün varlıklar kendi içindeki ereği gerçekleştirmek zorundaysa o zaman insan da kendi içindeki iyiyi bulmaya yönelir veya kendi içindeki iyiyi ortaya çıkarır. İnsanın içindeki bu erek ise Aristoteles'e göre mutluluktur (Senemoğlu, 2016:52).

² Maslow ve Carl Rogers'in temsil ettiği Hümanistik Psikoloji, insan doğasının iyi olduğunu ilke olarak kuramının başına koyar. Bu nedenle, danışman danışan ilişkisi koşulsuz saygıyı gerektirir. “Kendini gerçekleştirme” (self actualism) kavramı ise, insan doğasının vazgeçilmez bir doğasal yeterliliği olarak görülür. Empati, değer verici tutum ve içtenlik hümanistik psikolojinin temel kavramları olarak algılanır. Yaşantılara açık olma, varoluşsal yaşam sürme, organizmaya daha çok güvenme, daha tam olarak işlevde bulunma gibi nitelikleri kendini gerçekleştirmiş insanın temel nitelikleri olarak da kabul edebilmektedir (Topses, 2012:73).

³ Yoruma Dayalı Fenomenolojik Analiz (IPA/Interpretative Phenomenological Analysis) Jonathan A. Smith tarafından psikoloji içerisinde geliştirilmiş bir yöntemdir. Amacı, üzerinde çalışılan olguyu, bu olguyu birinci dereceden deneyimleyen kişilerin gözünden anlamaktır. Bu bağlamda, tamamen bireysel algı ve anlatılar üzerine odaklanmakta, deneyimi “içerdekinin” perspektifinden araştırmaya çalışmaktadır. Smith (2004) yöntemin idiografik (özel/bireysel odaklanan), tümevarımsal ve mevcut ana akım psikolojik bilgiyi sürekli sorgulayan (interrogative) bir duruşu olduğunu öne sürmüştür (Tanyaş, 2014:30).

Pozitif psikoloji hareketi ona meydan okumaları ve eleştirileri de beraberinde getirmiştir. İlk eleştiri eğer pozitif psikoloji varsa psikolojinin geri kalan kısmının negatif psikoloji olarak isimlendirilmesi gereğidir. Diğer bir eleştiri ise pozitif psikoloji alanında çalışanların hayatın negatif taraflarını tam olarak vurgulamamaları ve adeta polyannacı bir görüşü tercih etmeleridir (Gable ve Haidt, 2005:107). Pozitif psikolojiye getirilen diğer bir eleştiri ise pozitif akımın tarihsel öncülerine yeterince vurgu yapılmadığıdır (Linley ve diğ., 2006:5). Kötümser psikolojiyi benimseyen ve kavramlar üzerinden eleştiren Lazarus (2003) stres ve stresle mücadele etmeye niçin negatif bir anlam atfedildiğini anlamadığını, iyi şeyleri anlamak için kötü şeylere ihtiyaç olduğunu ve şeytanın da var olma gerekçesinin bu olduğunu savunmuştur. Hayatın zor gerçeklerini mücadele edip aşmanın polyanna kalitesine sahip pozitif psikoloji hareketinden daha iyi bir yaklaşım olduğunu vurgulamıştır (Lazarus, 2003:106). Metodolojik ve kuramsal açıklama konusu da pozitif psikolojinin eleştirilen alanlardan biridir (Eryılmaz, 2013:3). Eleştiriler değerlendirildiğinde birçok eleştirinin kaynağının pozitif psikolojinin adındaki pozitiflik kavramı ve kişinin yaşamış olduğu olumsuz deneyimlere vurgu yapmaması olmuştur.

Bu eleştirilere yine pozitif psikoloji alanında çalışanlardan yanıtlar gelmiştir. Psikoloji bilimi genelde tarafsız olamamış, olumlu konulara nazaran olumsuzlukları içermesinde bir dengesizlik oluşturmuş ve olumlu konular üzerinde yeterince ilerleme kaydedememiştir (Gable ve Haidt, 2005:107). Pozitif psikoloji kavramlar arasındaki bu dengesizliği gidermek adına pozitif kavramlara negatif kavramlardan daha çok yer vermiştir.

Yeni bir yaklaşım olmayan pozitif psikoloji Aristoteles'ten sistematik olarak ortaya çıkmasına kadar pozitif akım üzerine çalışan bilim adamlarının çalışmalarına vurgu yapmış ve kendilerinin pozitiflik üzerine görüşlerini zenginleştirdiğinden bahsetmişlerdir. Pozitif psikoloji negatif yaklaşımı reddetmeyerek pozitifle beraber çalışılmasını vurgulamaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000:5). Ayrıca pozitif psikoloji hem teorik alt yapı olarak hem de görgül manada güçlü ve gelişen bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Eryılmaz, 2013:3). Koruyucu ve önleyici ruh sağlığı kapsamında da değerlendirilebilen pozitif psikolojinin aslında polyannacı görüş ile ilgisi bulunmadığı iddia edilmektedir. Pozitif psikolojinin patolojiyi düzeltip, kişinin ruh halini

eksiden sıfıra çıkarmanın ötesinde sıfırdan artıya çıkaran bir yaşam felsefesini anlatan teorik kanıtlarının yanında, biyolojik kanıtları da bulunan temel bir bilim dalıdır. Aynı zamanda pozitif psikoloji Mevlana'nın öğretileri (<https://uskudar.edu.tr/>, 2017) ve Yunus Emre'nin öğretileri ile benzerlik göstermektedir (Aygül, 2017:70).

Görüldüğü üzere pozitif psikoloji hareketi negatifliği reddetmeyerek psikoloji bilimi içerisinde pozitif olguların ve insanın güçlü yönlerinin de negatif olgular kadar yer almasını beklemektedir. Pozitif psikoloji bir nevi koruyucu ve önleyici hekimlik kapsamında aslında insanın mevcut olan bakış açısını olumlu yönde değiştirmeye çalışmaktadır. Dünyada meydana gelen olayların aslında hepsi eğer uygun bakış açısına sahip olunursa iyidir. Kötü olarak değerlendirilen olaylar kişinin bakış açısı ile olumlu bir mahiyet kazanabilir nitekim bu suretle negatif olarak değerlendirilen olaylar da fırsata dönüştürülüp kişisel gelişime katkı sağlayabilir. Pozitif psikolojinin temelinde, iyi olaylar karşısında kişinin olumlu duygular beslemesi, kötü olaylar karşısında ise olumlu bakış açısı ile bunları fırsata çevirip yine olumlu duygular beslemesi yatmaktadır. Koruyucu hekimlik kapsamında sonuç olarak kişi kötü olayların seyrine kendini kaptırmayacak ve psikolojik hastalıklarla sonuçlanabilecek olan davranışlar önlenecektir. Yine sahip olunan olumlu bakış açısı ile olumsuz olaylar ve zorluklar kişiyi güçlendirecektir.

Pozitif psikoloji hareketinin öncülerinin başarısı pozitif perspektifle ilgilenen uygulamalı psikoloji ve organizasyon bilimleri ile örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar için bir rehber teşkil etmiş (Jeung, 2011:52) ve “pozitif örgüt okulu” ile “pozitif örgütsel davranış” akımını doğurmuştur.

1.1.2. Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış

Psikoloji ve sosyoloji gibi temel disiplinler, negatif odaklı çalışmalar sonucunda insan gücünün en uygun işleyişini ve gelişen özelliklerini tam olarak anlayamamışlardır. Ne yazık ki bu negatiflik örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimine de nüfuz etmiştir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:8). Pozitif psikoloji hareketi ile birlikte genel perspektif ve örgütsel davranışa ilişkin olan ilgi, negatiflikten ziyade daha çok pozitiflikle karakterize edilmiştir (Luthans, 2002b:698). Aslında örgütsel davranış alanının Hawthorne Araştırmaları ile daha başlangıcından, 2000'li yıllara kadar olan süreçte çalışanların sahip oldukları pozitif duygularla çalışanların gösterdiği performans arasında

açık bir ilişkinin varlığı kabul edilmiş ve araştırmalarda anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Luthans, 2002a:57).

Pozitif psikolojinin örgüte yansması ile “Pozitif Örgüt Okulu” ve “Pozitif Örgütsel Davranış” akımı doğmuştur (Jeung, 2011:52; Kanten ve Yeşiltaş, 2013:84; Karacaoğlu ve İnce, 2013:184; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:10; Luthans ve Youssef, 2007:327; Luthans ve Avolio, 2009: 292; Müceldili ve diğ., 2015:92). Bu iki akımdan ilki Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından “organizasyonlarda olumlu, gelişen ve hayat verici olanın çalışması” olarak tanımlanan “Pozitif Örgüt Okulu” (Jeung, 2011:52) ve ikincisi Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü tarafından “günümüz örgütlerinde pozitif odaklı insan kaynağının güçlü özellikleri, psikolojik kapasitelerinin performans gelişimi için ölçülebilmesi, geliştirilebilmesi, etkili bir şekilde yönetilebilmesi çalışmaları ve uygulamaları” olarak tanımlanan “Pozitif Örgütsel Davranış” (Luthans, 2002a:59) akımıdır. Bu iki akım aynı zamanda birbirini tamamlayıcı özellik göstermektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:10).

Pozitif örgüt okulu öncelikle örgütün ve çalışanlarının pozitif süreçleri, sonuçları ve katkıları ile ilgilenir (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003:4). Pozitif örgüt okulu olumsuz göz ardı etmekten öte, olumlu ve olumsuz koşulların bütünleşmesi ve etkileşimi ile ilgilidir (Cameron ve Caza, 2004:732). Aynı zamanda kişilik özellikleri gibi zor değişen ve gelişime açık olmayan olguların yanında, performans geliştirme ile ilgisi henüz kanıtlanmamış olgularla da ilgilenir (Jeung, 2011:52; Müceldili ve diğ., 2015:92). Pozitif örgüt okulundaki “pozitif” çalışma alanı olarak pozitif yönde örgütsel performansa veya pozitif uygulama normları ile başarılı performansa odaklanmaktadır. Kavramdaki “örgüt” ise olumlu süreçleri ve örgütsel bağlarla ilişkili durumları araştırmaya odaklanır. Örgüt içindeki olumlu olayların yanı sıra olumlu örgütsel bağları da incelemeyi temsil eder (Spreitzer ve Cameron, 2012:85). Pozitif örgüt okulundaki “okul” kavramı ise bilimsel, teorik temelli ve örgütsel ortamda olumlu olanın doğru bir şekilde araştırılmasını vurgular (Cameron ve Caza, 2004:731). Pozitif örgüt okulu performanstan ziyade günümüz organizasyonlarındaki merhamet ve erdem gibi olumlu yapıları vurgular (Müceldili ve diğ., 2015:92). Pozitif örgüt okulu ampirik olmaktan çok kavramsal ve açıklama ağırlıklı (Cameron ve Caza, 2004:733) olup araştırmaları örgütsel seviyede makro analiz düzeyine sahiptir (Müceldili ve diğ., 2015:92). Performans konusu ve

ampirik çalışmaları ikinci plana atan pozitif örgüt okulu bu yönüyle örgütsel davranışçılardan ayrılmaktadır.

Örgütsel davranışçılar bir organizasyonun çalışanlarının güçlü yanlarının nasıl geliştirilebileceğini, ölçülebileceğini ve iyileştirilebileceğini araştırmışlardır (Geiman, 2016:30). Psikolojik güçlü özellik ve kapasite kavramlarının örgütsel davranış literatürüne girmesi, pozitif ve nispeten benzersiz olan pozitif örgütsel davranış akımı ile olmuştur. Pozitif örgütsel davranışın en önemli özelliği ise bilimsel kriterleri karşılayacak teori ve araştırma temelli olması, ölçülebilir ve geliştirilebilir olması, iş performansı çıktıları ile ilişkili olmasıdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:11). Pozitif örgütsel davranış performans üzerinde doğrudan etkisi olan gelişime açık mikro ve bireysel düzeydeki psikolojik durumlara ve insanın güçlü özelliklerine odaklanmıştır (Jeung,2011:52; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:10).

“Pozitif örgütsel davranış”, araştırma yöntemleri ile uygulama açısından örgütsel davranış alanında ve insan kaynakları yönetiminde paradigma değişimi yaparak dönüştürme potansiyeline sahiptir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:11). Pozitif psikoloji gibi yakın geçmişte ortaya çıkan pozitif örgütsel davranış, pozitifliğin öneminin keşfedildiğini ortaya koymak yerine, organizasyonun ve bireylerin gelişime ve değişime açık pozitif özelliklerinin etkin uygulanmasını, teori ve araştırma odaklı olmasını vurgulamaktadır (Luthans ve Youssef, 2007:322). Çoğu genel örgütsel davranış alanına uygulanabilir kriterler olmasına rağmen pozitif örgütsel davranış kriterleri aşağıda belirtildiği gibidir:

1. Teori ve araştırmaya dayanmalı ve geçerli ölçüm kriterine sahip olmalı,
2. Değişime ve gelişime açık olmalı,
3. Performansa etki edebilmeli (Luthans ve Avolio, 2009: 299).

Teori ve araştırmaya dayalı olma ile geçerli ölçüm kriterlerine sahip olma pozitif örgütsel davranışın liderlik, insan kaynakları gelişimi ve performans alanında etkili bir bilgi birikimine sahip olması için bilimsel yaklaşıma bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca geçerli ölçüm kriterine sahip olması da sistematik analizi, tahmin ve kontrolü mümkün kılmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:13). Bu kriter popüler ve moda olan kişisel gelişim gibi literatürlerden ayrılması ve pozitif örgütsel davranış literatürünün

bilimsel açıdan sürdürülebilir olması ile güvenilirliğe sahip olması açısından önemlidir (Luthans ve Avolio, 2009: 299).

Etkin bir insan kaynakları yönetimi için doğru insanın seçilmesi ve doğru pozisyona yerleştirilmesi önemlidir, fakat yeterli değildir. İnsan gelişimi ve potansiyelinin daha esnek olması gerekmektedir. Pozitif örgütsel davranışın ikinci kriteri kapsamında geliştirilebilir psikolojik kapasiteleri içeren bu özellikler göreceli olarak kısa eğitim programları, görev başı eğitim ve kısa, yüksek oranda odaklanmış mikro müdahaleler ile gelişime ve değişime açık olmasını vurgulamaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:14).

Son olarak performans odaklı olması ise pozitif örgütsel davranışı hem kişisel gelişim literatüründen hem de pozitif psikolojiden ayırır (Luthans ve Avolio, 2009: 299). Pozitif psikolojik kapasitelerin performans ile ilgili kriterleri karşılamada pozitif örgütsel davranışın, iş çıktıları ve performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Pozitif örgütsel davranışın pozitif örgüt okulu ile belki de aralarındaki en önemli fark pozitif örgütsel davranış performansına etki eden pozitif kapasiteler ile sınırlandırılmış iken, çoğu pozitif örgüt okulu yapılarının performans ile ilgili ilişkilerinin gösterilmemiş olmasıdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:16).

Bu kriterlere ilave olarak pozitif örgütsel davranışın pozitif olma kriterinden de bahsedilebilir. Pozitiflik, pozitif örgütsel davranışın aslında çıkış noktasıdır. Negatif yaklaşımlar özellikle örgütsel davranış alanında performans, sürekli öğrenme ve gelişim gibi proaktif, stratejik ve adaptasyonla ilgili pozitif kavramların tanımlanmasında literatürde eksiklik meydana getirmiştir. Fakat pozitif örgütsel davranış ile çağdaş ve geleceğin örgütleri için psikolojik kapasite kriterlerini en iyi karşılayan daha öncesinden yeterince önem verilmemiş olan pozitifliğin gücü de tanınmaya çalışılmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:11).

Tablo 1
Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış Arasındaki Farklar

	Pozitif Örgüt Okulu	Pozitif Örgütsel Davranış
Araştırma Konuları	Örgütsel Bağlamın Pozitif Yönleri	Kişisel Pozitif Psikolojik Nitelikler
Analiz Seviyeleri	Makro	Mikro
Araştırma Yöntemleri	Tümdengelim	Tümevarım
Odak Noktaları	Örgütsel Performans	Kişisel Performans
Veri Toplama Yöntemleri	Nicel ve Nitel	Nicel
İlgilendikleri Kavramlar	Erdem ve Merhamet	Özyeterlilik, Umut, İyimserlik, Dayanıklılık, Pozitif Psikolojik Sermaye

Kaynak: Luthans, F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J. (2006). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge, USA, Oxford University Press.; aktaran: Oruç (2015:17).

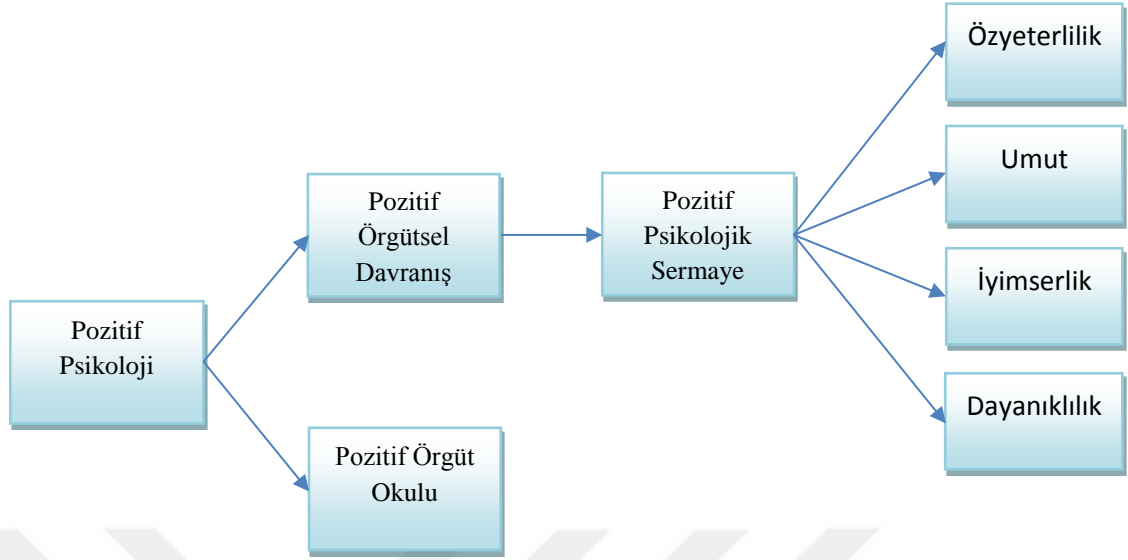
Pozitif örgütsel davranış alanının hızlı bir şekilde gelişmesi kavrama yönelik eleştirileri de yanında getirmiştir. Pozitif örgütsel davranış alanına getirilen eleştiriler aynı zamanda pozitif örgütsel davranış kriterlerini en iyi karşılayan pozitif psikolojik sermayeye de yöneliktir. İlk olarak üzerinde durulması gereken nokta kendisini pozitif psikolojiden esinlendiğini bahseden pozitif örgütsel davranışın paradigmasının çıkış noktası olarak örgütsel hastalıkların ve arzu edilmeyen hususların iyileştirilmesi gerektiğine odaklanmasının bir tepkisi olmadığı yönündedir. Çoğu örgütsel davranış konusunun iş tatmini gibi arzu edilen iş tutumları/çıktıları ile alakalı iken zaten olumlu çıktılara odaklanmasından dolayı negatifliğe tepki olarak doğan pozitif psikolojiden ayrılması gerektiği konusunda kavram eleştirilmiştir. Bununla birlikte örgütsel davranış alanındaki bir boşluktan dolayı Seligman'ı yüceltip kendi ilgi alanını örgütsel dinamiklerden bireysel düzeye indirdiği için de eleştirilmiştir. Aynı zamanda çok fazla birbirine benzeyen kavram içerdiğinden dolayı bu hızlı büyümenin de etkisiyle bu kavramların yapı geçerliliklerinde eksiklik olduğu için de eleştirilmiştir. (Hackman, 2009:309-310).

Kavramın metodolojisine yönelik olarak itirazlar da bulunmaktadır. Pozitif örgütsel davranış kavramlara daha çok odaklanmış ve sağlam yöntemlerle yeterince ilgilenmemiştir. Son olarak, çalışanların olumlu istek ve arzuları ile olumlu değişimi üzerindeki siyasi, sosyal ve maddi kısıtlamaları ele alan eylemler tartışılmaya devam etmektedir (Fineman, 2006:284).

Eleştirilerle birlikte kavramları değerlendirdiğimiz zaman pozitif psikolojinin örgütteki yansımaları makro düzeyde pozitif örgüt okulu ya da mikro düzeyde pozitif örgütsel davranış örgüte ve işgörene önemli katkılar sağlamaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2013:184). Pozitif örgütsel davranış temelinden ve kriterlerinden türemiş bir kavram olan ve pozitif örgütsel davranış kriterlerini en iyi karşılayan bir yapı olarak ise karşımıza “pozitif psikolojik sermaye” çıkmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:10).

1.1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye

Pozitif örgütsel davranış kriterleri oluşturulduğundan bu yana bazı pozitif psikolojik kapasite çalışmaları örgüt bağlamına dahil edilmiş, çalışılmış ve ampirik olarak test edilmiştir. Pozitif örgütsel davranış kriterlerini en iyi karşılayan boyutlar ise “özyeterlilik”, “umut”, “iyimserlik” ve “dayanıklılıktır”. Pozitif psikolojik sermayenin dört alt boyutu ile yani “özyeterlilik”, “umut”, “iyimserlik” ve “dayanıklılık” alt boyutları ile yapılan ampirik çalışmalarda hepsinin iş performansına olumlu katkıları olduğu sonucuna ulaşılmış (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:16-18) olup bu boyutlar pozitif örgütsel davranışın performansa etki edebilme kriterini en iyi karşılayan boyutlar olma özelliğine de sahiptir. Pozitif örgütsel davranışı en iyi karşılayan dört kriterin yanında hem pozitif psikoloji hem de pozitif örgüt okulu pozitif yapılar ile ilgili çalışmaları başlatan itici güç olmuştur (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:18). Pozitif psikolojik sermayenin gelişmesinde bu üç akım etkili olmuştur.



Şekil 1: Pozitif Psikolojik Sermayenin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Kaynak: Luthans, F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J. (2006). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge, USA, Oxford University Press.; aktaran: Oruç (2015:11).

Bireyin pozitif psikolojik gelişim durumu olarak karakterize edilen pozitif psikolojik sermaye: üstesinden gelmesi zor olan görevleri başarmak için ve vazifeyi üzerine almak için gerekli gayreti göstermede güvene (özyeterlilik) sahip olma; şimdi ve gelecekte başarılı olmaya dair olumlu atıflarda (iyimserlik) bulunma; amaçlara yönelik sebatkâr olma ve gerektiğinde başarılı olmak için amaçlara giden yeni yollara yönelme (umut); ve başarıya ulaşmak için ortaya çıkan problemler ve talihsizlikler tarafından kuşatıldığında tahammül etme (dayanıklılık) ve tekrar toparlanma olarak dört temel unsurdan oluşmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:3). Sinerjik bir yapıya sahip olan pozitif psikolojik sermaye “özyeterlilik”, “iyimserlik”, “umut” ve “dayanıklılık” boyutlarının etkisinin toplamından daha fazlasıdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:19).

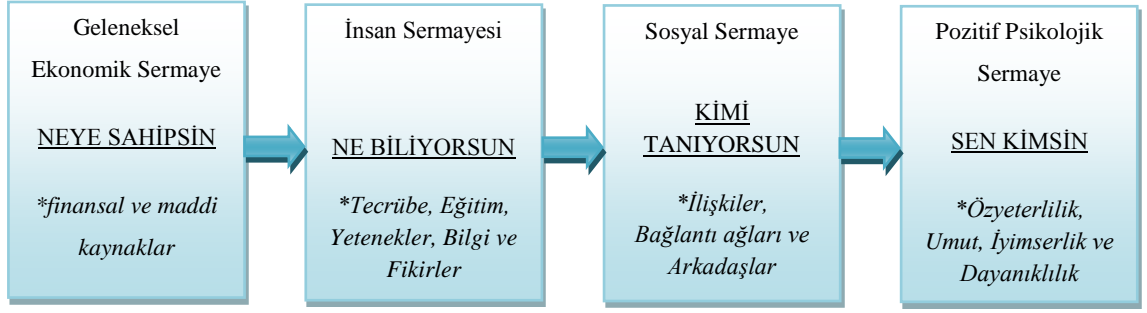
Pozitif psikolojik sermaye Hobfoll (2002) tarafından geliştirilen psikolojik kaynaklar teorisi⁴ ve Frederickson (2001) tarafından geliştirilen pozitif duygu genişletme ve inşa

⁴ Hobfoll (2002)'un pozitif kaynaklar teorisine göre bireyler sahip oldukları psikolojik kaynaklar ile hedef odaklı davranırlar ve sorunlar karşısında tahammül gösterirler. Psikolojik kaynakları yüksek seviyede olan bireylerin performansları da yüksek seviyede olacaktır. Psikolojik kaynak teorisi ile ilgili yapılan çalışmalarda performans ile ilgili pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Narcıkara, 2017:27).

etme teorisine⁵ dayanmaktadır (Abbas ve diğ., 2012:1814; Avey ve diğ., 2011:130 ve 133; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:20; Luthans ve diğ., 2007:566; Luthans ve diğ., 2010:48; Tüzün, Çetin ve Basım, 2014:89).

Sürdürülebilir rekabet avantajı için ekonomik ve finansal sermaye ile gelişmiş teknoloji gibi geleneksel kaynaklar artık tek başına yeterli olamamaktadır. Çoğu örgüt insan kaynaklarının öneminin ve tam kapasite kullanımının farkında değildirler. Örgüt açısından insan kaynağı nadir ve taklit edilmesi zor bir kaynak haline gelmiştir. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için örgütlerin “neye sahipsin” ile temsil edilen geleneksel ekonomik sermayenin yanında “ne biliyorsun” ile temsil edilen insan sermayesi, “kimi tanıyorsun” ile temsil edilen sosyal sermaye ve hepsinin de ötesinde “sen kimsin” ve “pozitif gelişim açısından kim olabilirsin” ile temsil edilen ölçülmesi, geliştirilmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi mümkün bir kavram olan pozitif psikolojik sermayeye sahip olmaları gerekmektedir (Avey, Luthans ve Jensen, 2009:678; Çetin ve Basım, 2012:122-123; Luthans, Luthans ve Luthans, 2004:46; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:7 ve 20; Luthans ve diğ., 2010:42; Polatçı, 2014:116).

⁵ Neşe, huşu, sevgi, merhamet, huzur, şükran, umut, merak, ilgi, gurur ve sevinç gibi pozitif duygular (Fredrickson ve Losada, 2005:683), bizim şu anki bilişsel, dikkat ve motivasyon alanımızı temel ihtiyaçların ötesine taşımak ve genişletmek üzere işlev görür. Daha öncesinde araştırma konusu bağlamında gözden kaçmış olan pozitif duygular kişiyi varlığını sürdürmesi adına zarifçe şekillendirerek, belirgin bir şekilde değer vermekte ve daha çok kaynak ve fırsat için çevreyi proaktif bir şekilde keşfetmesine sebep olmaktadır. Örneğin sevinç duygusu; öğrenmeye ve keşfetmeye istek uyandıran, dürtüleri canlandırma belirtisi gösteren, geçmiş tecrübeleri bütünleştirerek memnuniyet duygusunun tadının çıkarılmasını sağlayan ve insanlara karşı sevgi dürtüsünü harekete geçiren tekrarlanan bir döngüdür. Sevinç duygusu tek başına pozitif duyguları genişletme etkisi olarak belki de fazla bir değere sahip olmayabilir, fakat zaman içinde bu genişleyen durumlar daha sonrasında yaşam boyu önemli olan bazı fiziksel, sosyal ve psikolojik kabiliyetlerin inşasına sebep olmaktadır (Cohn ve Fredrickson, 2006:39; Youssef-Morgan ve Luthans, 2015:147).



Şekil 2:Sermaye Türleri

Kaynak: Luthans, F., Luthans, K.W. ve Luthans, B.C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital, *Business Horizons*, 47/1, 44-50.

Pozitif psikolojik sermayenin daha iyi anlaşılması için tanımının ötesinde önceki araştırmalara dayanarak kavramın yapısının sınırlarını çevreleyen yedi durum ve karakteristik özelliği bulunmaktadır (Avey, 2014:141). İlk olarak psikolojik sermaye dört boyutun birleşiminden ortaya çıkan bir yapıdır. Bu boyutlar pozitif örgütsel davranış kriterlerini en iyi karşılayan pozitif, emsalsiz, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performans üzerinde etkisi olan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık alt boyutlarıdır (Luthans ve Youssef, 2004:153; Larson ve Luthans, 2006:50-52; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:3). Bu boyutlardan oluşan kapsamlı yapı çok boyutlu yapılarda bulunması gereken koşulları da sağlamaktadır (Avey, 2014:142).

İkinci karakteristik özellik ise alana özgü olması ve genellikle örgüt ortamında çalışılmış olmasıdır. Bir çalışan örgüt içinde yüksek psikolojik sermayeye sahipken, özel hayatında düşük psikolojik sermayeye sahip olabilir. Diğer bir deyişle çalışan iş hedeflerini gerçekleştirmek ve iş yerindeki talihsizliklere dayanma konusunda yüksek psikolojik sermaye kapasitesi sergilerken, özel hayatında düşük umut seviyesine sahip olup ortaya çıkan sorunlara dayanıklılık göstermede zafiyet gösterebilir (Avey, 2014:142). Performansı geliştirmeye katkısı olan pozitif psikolojik sermayenin dört boyutu da çalışma alanı olarak örgüt ortamına uygulanmıştır (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004:47).

Psikolojik sermayenin üçüncü karakteristik özelliği yapının istikrarıdır (Avey, 2014:142). Zamana göre değişmezlik ve süreklilik gösterme ile ilgili yapılan güvenilirlik analizi sonuçları bu istikrarı göstermektedir. Bu çalışmalar sonucunda psikolojik sermayenin

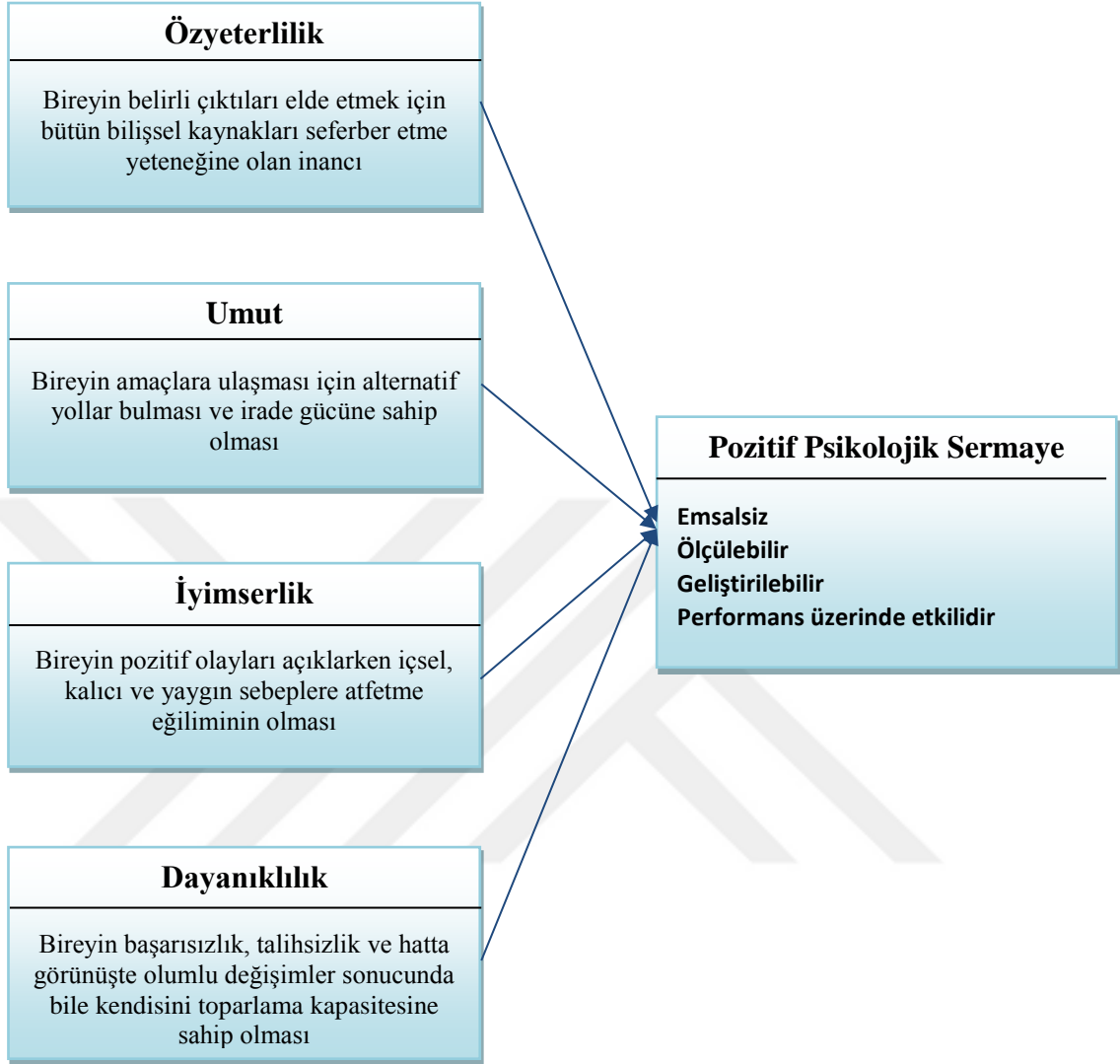
aynı zamanda değişebilir ve gelişebilir özelliklere sahip olduğu ve kişilik özellikleri gibi zor değişen özelliklerden uzak olduğu da anlaşılmıştır (Luthans ve diğ., 2007:563).

Bu yapının dördüncü karakteristik özelliği ise kişiselleştirmenin işlevselleştirilmesidir. Psikolojik sermayenin tanımında da olduğu gibi bireyin geliştirilebilir psikolojik durumuna vurgu yaptığından bireylere özel ve özgüsel bir yapı izlemektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:3). Psikoloji bilminde odak birey olduğu için pozitif psikolojide de odak bireydir.

Beşinci karakteristik özelliği ise ölçülebilir olması, geçerli ölçüm araçlarına sahip olması ve geliştirilebilir olmasıdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:22). Pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi alt boyutlarının arasındaki örtüşen ve kavramsal benzerliklere rağmen, bu pozitif yapıların her biri kavramsal ve ampirik olarak analiz edilmekte ve geçerliliği ortaya konulmaktadır (Avey, Luthans ve Youssef, 2010:437). Pozitif psikolojik sermaye gelişime açık ve duruma göre değişebilen özellikler üzerinde odaklanmıştır. Diğer bir deyişle bazı müdahaleler ile liderlerin veya çalışanların özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık seviyeleri geliştirilebilir. Bu gelişim de performans iyileştirme ile sonuçlanır (Luthans ve Youssef, 2004:152).

Altıncı özellik ise performans ile ilişkisidir (Avey, 2014:142). Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi iş tutumları ile pozitif ilişkinin bulunması performans ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Psikolojik sermaye, özyeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık alt boyutlarından güçlü bir şekilde performans ile pozitif ve anlamlı ilişki içindedir. Hatta performansla en güçlü ilişki umut alt boyutu ile (Larson ve Luthans, 2006:52 ve 55). Bu özelliği ile de Luthans, Youssef ve Avolio (2007:19)'un bahsettiği gibi psikolojik sermaye, alt boyutlarının toplamından daha fazlası olduğunu göstermektedir.

Yapının son özelliği ise analiz düzeyidir (Avey,2014:142). Pozitif psikolojik sermayenin ölçümünde geliştirilebilir özellikleri içermesinden dolayı bireysel farklılıkları göstermek için bireysel analiz düzeyini kullanmaktadır (Luthans ve diğ., 2007:543). Pozitif psikolojik sermaye pozitif psikolojinin örgüt ortamına yansımaları olan bireysel ve mikro analiz düzeyine sahip pozitif örgütsel davranışın kriterlerini en iyi karşılayan yapı olmasından dolayı pozitif psikolojik sermayenin de analiz düzeyi bireyseldir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:10; Youssef ve Luthans, 2007:777).



Şekil 3: Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları

Kaynak: Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, Vol.33, No.2, 143-160.

Pozitif psikolojik sermayenin kriterlerini en iyi açıklayan dört boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılıktır. Bu boyutlar sırasıyla ele alınacak ve pozitif psikolojik sermayenin geliştirilmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi kapsamında bu boyutların nasıl geliştirileceği açıklanacaktır.

1.1.3.1. Özyeterlilik

Psikolojik sermayenin dört boyutundan pozitif örgütsel davranış kriterlerini (teori ve araştırmaya dayalı, geliştirilebilir ve performansa etki etme) en iyi karşılayan boyut özyeterlilik boyutudur (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:34; Luthans ve diğ.,2008:222). Bu açıdan özyeterlilik, geliştirilebilir özelliği ile psikolojik sermaye yapısı içinde önemli ve kritik bir öneme sahiptir (Çetin ve Basım, 2012:125). Özyeterlilik örgütsel ortamdaki olumlu etkisi açısından önemli bir araştırma desteğine de sahiptir (Luthans ve Youssef, 2004:153).

Özyeterlilik, belli bir bağlamda belirli bir görevi başarılı bir şekilde yürütmek için gerekli olan motivasyonu, bilişsel kaynakları ve davranış biçimini harekete geçirme yeteneği hakkında bir kişinin inancı veya güven seviyesidir (Stajkovic ve Luthans, 1998:66). Luthans, Youssef ve Avolio (2007:38)'e göre özyeterliliği yüksek olan çalışanlar 5 önemli ayırt edici karakteristik özelliğe sahiptirler.

1. Kendileri için yüksek hedef belirlerler ve zor görevleri seçerler.
2. Zorlukları hoş karşılarlar ve onlara meydan okurlar.
3. Kendilerini çok iyi motive ederler.
4. Hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli çabayı gösterirler.
5. Zorluklarla karşılaştıklarında sebat ederler.

Özyeterlilik Albert Bandura (1986)'nın sosyal bilişsel kuramına⁶ dayanır (Luthans ve Youssef, 2004:153; Luthans ve diğ.,2008:222). Özyeterlilik kavramı daha geniş sosyal bilişsel kuram içine yerleşmiş ve insan etkinliği ile yeterliliğini geliştirme ve artırma konusunda açık kılavuzlar içerir (Bandura, 1995:2). Psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu sosyal bilişsel kuramında da dayandığı beş bilişsel süreç üzerine kurulmuştur. Bunlar insanların gelecek eylemlerine rehber teşkil eden ve zihinlerinde model ve şekilleri oluşturma kapasitesini temsil eden *sembolleştirme*; insanların eylemlerini hedeflediği performans düzeyinde beklediği sonuçlara dayalı olarak planlama yapma kapasitesini temsil eden *öngörü*; insanların yönetici ve meslektaşları gibi diğer kişilerden

⁶ Öğrenme ile ilgili olan sosyal bilişsel teori, insan davranışı üzerinde davranışçılık ve sosyal öğrenme ile karşılaştırıldığında daha kapsamlı bir teoridir. Sosyal bilişsel teoride öğrenme, bilginin bilişsel işleme yoluyla öğrenme olarak görülür. Diğer bir ifadeyle sosyal bilişsel teoride “sosyal” ifadesi düşünce süreçlerinin insan motivasyonu, tutumları ve eylemi üzerindeki etkiyi (bireylerin bir toplumun parçası olarak neleri öğrendiğini) tanımlarken, “bilişsel” ifadesi düşünce süreçlerinin insan motivasyonu, tutumları ve eylemi üzerindeki etkisini tanımlar. Sosyal bilişsel teori ve araştırmaları sonucunda Bandura özyeterlilik kavramını geliştirmişlerdir (Stajkovic ve Luthans, 1998:66).

öğreneceği gözleme dayalı (veya modellemeye dayalı) bilişsel süreci temsil eden *gözlem*; insanların kendi performansı için belirli hedefler belirlediği ve bu hedeflere ilişkin nerede durduğunu değerlendirme kapasitesini temsil eden *öz düzenleme* ve insanların geçmişteki davranışlarını, başarısızlıklarını ve başarılarını değerlendirerek öğrenme gerçekleştirme kapasitesini temsil eden *öz yansıtma* veya *öz değerlendirme* süreçleridir. Bu süreçlerin takip edilmesi bireyin gelecekteki psikolojik sermayenin alt boyutu olan özyeterliliğini geliştirmesi ve daha sonrasında da başarıyı kazanması ile sonuçlanır. Diğer bir deyişle özyeterlilik başarıyı doğurur, başarı da özyeterliliği doğurur ancak başarı özyeterliliğe eşit değildir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:39-40).

Psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutunun beş önemli bulgusu bulunmaktadır. Bu bulgular ışığında özyeterlilik boyutunun doğasının anlaşılması kolaylaşmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:36). İlk bulgu özyeterlilik boyutu alana özgüdür. Özyeterlilik belirli bir alana veya bağlama, belirli bir göreve yöneliktir. Belirli bir alanda yeterliliği olan bir çalışan o yeterliliği başka bir alana taşıyamaz veya belli konularda yeterliliği olmayan çalışan diğer alanda da yetersiz olacağı anlamına da gelmez (Luthans ve Youssef, 2007:328). Örneğin iyimserlik boyutu tüm alana yönelik genel bir beklenti iken özyeterlilik belirli bir göreve ve alana yöneliktir (Luthans ve diğ., 2010:46). İkinci bulgu özyeterlilik boyutu uygulama sayısına veya ustalığa dayanır. Uygulama tekrar edilirse özyeterlilik artar, tecrübe eksikliğinde ise özyeterlilikten bahsedilemeyecektir. Üçüncü bulgu özyeterliliği geliştirme alanının veya konusunun sürekli olmasıdır. Her zaman geliştirilmesi gereken bir özyeterlilik kapasitesi bulunmaktadır. (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:36). Özyeterlilik boyutunun çeşitli stratejilerle geliştirilebilmesi ve iş performansı ile kuvvetli bir ilişkinin olması pozitif örgütsel davranış kriterlerinde ifade edilen geliştirilebilir özellikle paralellik göstermektedir (Larson ve Luthans, 2006:50). Dördüncü bulgu bireyde bulunan özyeterliliğin başkalarından etkilenmesidir. Diğer insanların birey hakkındaki yorumları ve fikirleri bireyi etkilemekte ve kendi gelişimine sebep olmaktadır. Birey kendi hedefleri ile aynı başka başarılı çalışanları görmesi özyeterliliğin gelişmesine yol açar. Beşinci ve son bulgu ise özyeterliliğin değişken olmasıdır. Birçok faktöre bağlı olan özyeterlilik seviyesi bilgi, yetenek ve kabiliyet kazanımı gibi kişinin kendi kontrolündeki faktörler ile iradesi dışında ortaya çıkan faktörlere bağlıdır ve bu kontrol haricindeki faktörler kendi bağlamı içinde gelişir. Örneğin bir çalışan özyeterliliğine katkı sunacak, fiziksel ve psikolojik iyi oluş

sağlayacak şekilde yenilikçi ürün için orijinal fikirlere sahipken, örgütün finansal kaynakları çalışanın bu rüyasını gerçekleştirmeye müsaade etmeyebilir. (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:37).

Geliştirilmeye ve yönetilmeye açık olan bir kavram olan psikolojik sermaye ve onun alt boyutlarının geliştirilmesi için çeşitli stratejiler bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar başarı deneyimlemesi, gözlemleyerek veya rol model ile öğrenme, sosyal ikna ile olumlu geri bildirim, fizyolojik ve psikolojik iyi olmadır (Bandura, 1995:3-4).

Özyeterlilik boyutunu geliştirmek için en etkili yaklaşım Bandura'nın ustalık tecrübesine atıf yaparak çalışanın başarı deneyimlemesine, başarıyı tecrübe etmesine izin vermektir (Luthans ve Youssef, 2004:154). Uygulama yapmak insanı mükemmel kılarken, başarı kendine güveni inşa eder. Başarı, güvenin sağlanmasına katkıda bulunur, bu katkı yüksek performansa, sonucunda başarıya neden olur ve döngü halinde bu süreç devam eder gider. Bunun yanında özyeterliliğin alana özgü olması özelliğinden dolayı düşük performansa sahip çalışanların veya belirli görevleri hiç tecrübe etmemiş olanların başarısızlıkla sonuçlanan eylemleri özyeterliliğinin geliştirilemeyeceği anlamına gelmez. Örneğin yönetici veya lider karmaşık görevleri alt bileşenler haline getirebilir ve mahiyetine her seferinde bir tane olmak üzere basit alt becerileri öğretebilir. Bu mahiyetinin küçük başarıları daha sık yaşayabilmesini sağlar ve bu da psikolojik sermayenin alt boyutu olan özyeterliliğin artmasına yardımcı olur. Bu basit görevlerdeki başarı deneyimlemesi sonrasında daha büyük ve karmaşık görevlerde başarılı olmasına ve ustalık tecrübesine ulaşmasına yardımcı olur (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:44).

Özyeterliliği geliştiren diğer bir yaklaşım ise gözlemleyerek öğrenme veya rol model ile öğrenmedir. Eğer başarı deneyimlemesi çok pahalı ise veya uçuş eğitimi gibi çok riskli görevleri içeriyorsa gözlemleyerek öğrenme veya rol model ile öğrenme devreye girmektedir (Luthans ve Youssef, 2004:155). Bilişsel süreçler aracılığıyla belirtilen gözlemleyerek öğrenme veya rol model ile öğrenme vasıtasıyla çalışanlar başkalarının ustalık deneyimlerini ve başarılarını, hatalarını ve başarısızlıklarını gözlemleyerek kendi güvenlerini de geliştirebilirler. Bu öğrenmede gözlemcinin gelecek kişisel ustalık deneyimleri ve başarı şansını artırır. Bununla birlikte deneyimleri modellemenin özyeterliliği artırmada etkili olabilmesi için modelle durumsal benzerliği olması ve gözlemcinin bu davranışları yansıtması için yeterli süresi olması gerekmektedir. Diğer bir

yaklaşım ise sosyal ikna ve olumlu geri dönüşümde bulunmadır. Çalışanların başkalarından duyduğu güven içerikli ve olumlu geri bildirimler çalışanların kendilerinden şüphe eden inançlarını etkinlik beklentilerine dönüştürebilir. Diğer bir deyişle, başkalarının “bunu yapabilirsin” diye cesaretlendirmesini dinlerken, “ilk adımını gerçekleştirirken çok iyi başlıyorsun” ifadeleri, çalışanların iç düşünceleri ve inançları kendine güvenen “yapabilirim” bakış açısına geçmeye başlar. Bu kaynak, yalnızca performans etkisiyle arzu edilen çalışan davranışları üzerinde takviye edici bir etkiye sahip olmakla kalmayıp, aynı zamanda özyeterliliği geliştirmeye yardımcı olup, çalışanların geribildirimlerini onaylama, takdir etme gibi güçlü performans etkisini içerir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:45).

Son yaklaşım ise fizyolojik ve psikolojik iyi olma halidir. Başarı deneyimlemesi, gözlemleyerek veya rol model ile öğrenme ve olumlu geribildirim kadar özyeterliliğe doğrudan katkı sağlamasa da insanların duygusal durumu (veya duygusal uyarılma durumu) ve fizyolojik ve psikolojik iyi oluşları özyeterliliğe katkı sağlayabilir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:48). Güçlülük ve dayanıklılık içeren etkinliklerde insanların yorgunlukları ve ağrıları fiziksel zayıflamanın belirtileri olarak değerlendirirler. Psikolojik hal aynı zamanda insanların kişisel yeterliklerine ilişkin kararlarını da etkiler. Pozitif ruh hali, algılanan özyeterliliği arttırmaktadır; umutsuz ruh hali ise özyeterliliği azaltmaktadır (Bandura, 1995:4).

1.1.3.2. Umut

Günlük hayatta yaygın olarak kullanılan umut kavramı psikolojik olarak güçlü bir özelliği temsil etmesine rağmen umudu neyin oluşturduğu, umutlu bireylerin, grupların ve örgütlerin karakteristik özellikleri konusunda yanlış algılar bulunmaktadır. Umut ile ilgili kafa karışıklığının büyük kısmı umudun istekli, arzulu düşünce olması, nedensiz pozitif bir tutum olması hatta bir illüzyon ve yanıltmaca olması ile ilgilidir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:66).

Yaygın olan görüşe göre umut kavramı hedef belirleme teorisine⁷ dayanmaktadır ve umut süreci kapsamında iki temel içerikle ilgilidir. Bu iki temel içerik umut sürecinin başarılı bir amaca yönelik kararlılık duygusunu ve bireyin amaçlarını karşılayacak şekilde başarılı bir plan yapma duygusunu içerir. Bu teorik temeller çerçevesinde umut kavramı amacı karşılamaya yönelik yollar belirlemenin ve amaca yönelik enerjinin yani kararlılığın etkileşiminden ortaya çıkan başarı duygusuna dayanan pozitif motivasyonel durumdur (Snyder, Irving ve Anderson, 1991:287). Pozitif psikoloji hareketi içerisinde bulunan ve performans ile aralarında pozitif bir ilişki bulunan umut kavramının teorisi Kansas Üniversitesinde klinik psikolog olan C. Rick Synder tarafından belirtilmiş (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:66-67) ve 1991 yılındaki umut tanımının kapsamını amaç belirleme, bu amaçlara ulaşmak için alternatif yollar belirleme ve amacı elde etmek adına kendinde bulunan enerji konusunda kararlı olması şeklinde geliştirmiştir (Snyder, 2002:250). Snyder'in araştırması, umudun bir bireyin gerçekçi ancak zorlu hedefler ve beklentiler kurabileceği ve bu hedefler için kendisi tarafından belirlenen, enerji ve içselleştirilmiş kontrol algısı yoluyla ulaşabildiği bir bilişsel veya düşünsel durumu desteklemektedir. Snyder'in bahsettiği ise amaca yönelik kararlılık veya amaçlara ulaşmadaki irade gücüdür (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:66).

Umut kavramının üç bileşeni bulunmaktadır. İlk bileşenin amaç belirleme veya amaçların arzulanan hedeflere ulaşmada iki genel yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlardan ilki pozitif amaç sonuçlarıdır. Bu yaklaşımın içeriğinde amaca ilk defa ulaşmak, mevcut amaç sonuçlarını devam ettirmek ve daha öncesinden başlatılan amacı yükseltmek bulunmaktadır. İkinci yaklaşım ise negatif amaç sonuçlarıdır. Bu yaklaşımın içeriğinde ise bir amacın sonuçlarının hiçbir durumda ortaya çıkmayacak tarzda engellenmesi ve ortaya çıkmasını geciktirecek şekilde engelleme bulunmaktadır. Bireyler amaçların sonuçlarına göre davranışlarını şekillendirerek pozitif veya negatif amaç sonuçlarını tercih edebilirler. Örneğin bireyin araba almayı istemesi, emeklilik tasarruflarını koruyarak devam ettirme isteği ve ilk kitabını sattıktan sonra kendisini yazar olarak geliştirme isteği pozitif amaç sonuçlarına yönelikken, işten çıkarılmayı istemediğinden

⁷ Locke tarafından geliştirilen hedef belirleme teorisi bilinçli hedeflerin eylemi etkilediği öncülüne dayanmaktadır. Hedef belirli bir süre içerisinde belirli bir yeterlilik standardına erişmek için bir obje veya amaçtır. Örgüt psikologlarının öncelikli hedefi örgütle ilgili görevlerle performansı tahmin etmek, açıklamak ve bunları etkilemek olduğundan hedef belirleme teorisyenleri bilinçli performans, hedefler ve görev performansı düzeyi arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır (Locke ve Latham, 2002:705). Aynı zamanda motivasyon teorilerinin içinde bulunan hedef belirleme teorisi, kişilerin belirlediği hedefin zorluk derecesine göre motivasyon seviyesinin artmasına dayanmaktadır. Teoride belirtilen asıl nokta ise kişilerin kendileri adına belirledikleri hedeflerin ulaşılabilirlik derecesidir (Koçel, 2010:638).

dolayı bu ihtimalleri bertaraf etme veya bir yıllığına işten ayrılmayı erteleme bireyin tercih edeceği negatif amaç sonuçlarına işaret eder (Snyder, 2002:250).

Umudun ikinci bileşeni alternatif yolların belirlenmesi veya düşünülmesidir. Alternatif yolların değerlendirilmesi çalışanları belirli bir hedefe nasıl ulaşacağını düşünürken birden fazla alternatif stratejiyi düşünmeye ve birisinin zor olduğunu ispatladığında alternatif stratejiler izlemesine yol açar (Peterson ve Byron, 2008:789). Alternatif yol belirleme veya düşünme aşamasında hedefin başarılmasına doğru ilerlendiği için daha dikkatli davranılarak hassas olunmalıdır. Bununla birlikte kişinin umut düzeyine bağlı olarak bu süreç farklılaşmaktadır. Yani yüksek umut seviyesine sahip bireyler düşük umut seviyesine sahip olan bireylere göre amaçlarını gerçekleştirmek için kendi alternatif rotalarını daha etkin ve çabuk bir şekilde düzenleyebilirler (Snyder, 2002:251).

Umudun son bileşeni ise irade gücü, kararlılık gücü veya isteğidir. Bireyi bir amacı gerçekleştirmesi için motive eden irade gücü veya kararlılık gücüdür. İrade gücü, amaçların başarılması için önemli olmakla beraber, arzu edilen amaçlara ulaşmada bireyin karşılaştığı engellerin aşılması için motive olması açısından da kritik bir öneme sahiptir (Çetin ve Basım, 2012:124).

Geliştirilebilen ve etkin bir şekilde yönetilebilen psikolojik sermayenin alt boyutlarından biri olan umut kavramı da gelişimsel bir durum göstermektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:68). Yöneticilerin ve çalışanların umut düzeylerini geliştirmek için umudun amaç belirleme, bu amaçlara ulaşmak için alternatif yollar belirleme ve amacı elde etmek adına kendinde bulunan enerji konusunda kararlı olması veya irade sahibi olması bileşenlerinin geliştirilmesine ve zenginleştirilmesine ihtiyaç vardır. Umudun geliştirilmesi için izlenecek ilk yaklaşım hedef belirlemedir. Açık bir şekilde, net, gerçekçi, ölçülebilir, örgütsel ve bireysel olarak motive edici hedef belirleme rolü alternatif yollar belirleme ve irade gücü göstermek için hayati öneme sahiptir (Luthans ve Youssef, 2004:155). Uygun hedef belirleme sadece bireyin motivasyon seviyesini, tercihlerini ve harcadığı çabayı etkilemekle kalmaz aynı zamanda bir hedefe ulaşmak için yaratıcı yollar tasarlama isteğini ve kabiliyetini de yani umut yollarını da etkiler (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:68).

Umut alt boyutunu geliştirmek için ikinci bir yaklaşım ise sıralama yöntemidir. Bu yöntemde karmaşık, zorlu ve uzun dönemli hedefler sıralama veya adım adım ilerleme

diye adlandırılan yönetilebilir alt hedeflere bölerek çalışanların kademeli ilerleme ve kazanımlar elde etmeleri neticesinde umut seviyesinin de artacağı öngörülmektedir (Luthans ve Youssef, 2004:155).

Üçüncü yaklaşım ise katılım veya katılımcı girişimlerde bulunmaktır. Kararlılık ve irade gücü bileşiminin gelişimi için gerekli olan katılımcılık ve çalışan güçlendirme kapsamında bireyin içinde bulunduğu örgütün şimdiki ve gelecekteki durumuna katkı sunduğunu görmesi ile ilgilidir (Luthans ve Youssef, 2004:155). Katılımın performansı artırıcı rolü sadece duygusal ve motivasyonel değil aynı zamanda bireylerin imkansız gibi görünen şeyleri yapılabilir ve mümkün görmelerini sağlayacak bilişsel süreçleri de içerir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:69).

Diğer yaklaşımlar ise yöneticilerin çalışanlarına güven göstermesi, çalışanların kendini hazır hissetmesi, alternatif yolların gelişimi için acil durum planlarının olması, zorluklarla baş etmesi adına çalışanların zihinsel prova yapması ve çalışanların yanlış hedefe yönelme ve yanlış umut tuzağına düşmemesi adına yeniden hedef belirlemesini öğrenmesidir (Luthans ve Youssef, 2004:155). Bunların yanında çalışanın motivasyonunu ve performansını artırması adına zorlayıcı hedef belirleme, etkin bir ödül sisteminin kurulması, kaynakların etkin kullanımı ve dağıtımı, çalışanların yeteneklerini örgütün stratejisine uyumlu hale getirme ve eğitim bireylerin umut düzeylerini geliştirmede istifade edilebilecek yaklaşımlardır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:69-71).

Umut, örgütteki psikolojik sermayeye değerli katkılar sağlayabilen ve çalışanların performansına olumlu yönde etki eden bir faktör olarak görülmektedir (Çetin ve Basım, 2012:124). Günümüz örgütlerinde ihtiyaç duyulan umutlu yönetici ve lider, hedefe yönelik irade ve yolları belirleme gücüne sahip kişidir. Umutlu yöneticiler, enerjiye ve kararlılığa sahiptirler ve çalışanları yüksek performans etkisi sağlama adına motive etmektedirler. Umutlu çalışanlar ise kendi kendilerini motive etme yeteneğine sahip olup başarılarını yorumlamada içsel atıf yapma eğilimindedirler (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:72-74).

1.1.3.3. İyimserlik

İyimserlik, en çok konuşulan ancak en az anlaşılan psikolojik güçlü yönlerden biridir. İyimserlik olumlu ya da olumsuz, geçmişte, şimdi veya gelecek zamanda belirli olayların

neden meydana geldiğini açıklamak için kullanılan psikolojik sermayenin önemli bir kriterini karşılayan bir kavramdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:87).

İyimser bireyler, gelecekte iyi deneyim bekleyen insanlardır. Kötümser bireyler ise tam tersi olarak kötü deneyim bekleyen insanlardır. Bu tanımlar geleceğe yönelik beklentileri gündeme getirmektedir. Bu bilimsel yaklaşımlar iyimserlik ve kötümserlik kavramlarını, motivasyonun beklenti-değer teorilerine⁸ dayandığını göstermektedir (Carver ve Scheier, 2001:31-32).

İyimserlik ve kötümserlik kavramının dayandığı diğer temel ise atıf teorisidir⁹. İnsanlar, yaşamlarındaki sorunları geçici, belirli ve dışsal (kalıcı, yaygın ve içsel olanların aksine) sebeplere atfettiğinde iyimserdirler. İyimser açıklayıcı tarz motivasyon, başarı ve fiziksel iyi olma ile olumlu ilişkilirken, depresif belirtilerle negatif ilişkilidir (Gillham ve diğ., 2001:54).

İyimser ve kötümser çalışanlar örgütlerin yaşamış olduğu sıkıntılı zamanlarda farklı tepkiler verebilmektedirler. İyimser düşüncelerin değişiklikleri benimsemek, gelecekte sahip olacağı fırsatları görmek ve bu fırsatlardan yararlanmaya odaklanma ihtimali yüksektir. İyimser düşünceler olumsuz sonuçlara neden olan değişikliklere karamsar yaklaşımlardan farklı tepkiler verirler. Bu nedenle, iyimser açıklayıcı bir tarz, çalışanların kendi kaderlerini kontrol altına almalarına ve onları kontrol altında tutmalarına yardımcı olarak uzun vadede başarıyı elde etmek için motive edici bir unsur olur (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:97-98).

Geliştirilebilir özelliklere sahip olan psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu kötümser açıklayıcı stili değiştirerek veya iyimser açıklayıcı stil boyutlarını zenginleştirerek

⁸ İyimserliğin ve kötümserliğin bilimsel tanımları geleceğe yönelik beklentilere odaklanmaktadır. Bu fikirler motivasyonun beklenti-değer (bekleyiş) teorilerine dayanmaktadır. Bekleyiş teorileri, istenen durumlar ve eylemler için davranışın hedeflerin peşinde olduğunu gösterir. Eğer insan hedefe ulaşacağı konusunda şüphe varsa fazla çaba sarfetmeden bırakabilir. Eninde sonunda bir sonuca varmaktan emin olan insanlar, büyük sıkıntılar karşısında bile sabreder. Beklenti yapısı geniş bir uygulama yelpazesine sahiptir. Güven ve şüphe bu yapının içindedir. İyimserlik ve kötümserlik sadece özgül bir bağlamdan ziyade güven ve şüphenin yansımalarıdır. Bu nedenle, iyimser kişiler, çeşitli yaşam zorlukları karşısında -ilerlemenin zor veya yavaş olması durumunda bile- kendine güvenen ve kalıcı olma eğilimindedirler. Karamsar kişiler ise aynı durumlarda şüpheli ve tereddütlüdürler. İnsanların olumsuzluklarla nasıl yüzleştiği konusundaki bu farklılıklar, hedefe yönelik davranışları tamamlamada başarıyı ve insanların stresle baş etme biçimlerini de etkiler (Carver, Scheier ve Segerstrom, 2010:880).

⁹ Amerikan Psikoloji Birliği'nin eski başkanı ve pozitif psikoloji hareketinin tanınmış babası Martin Seligman tarafından sunulan iyimserlik kavramı, olumlu olayları kişisel, kalıcı ve yaygın nedenlere atfeden açıklayıcı bir yaklaşımdır. Olumsuz olayları ise dış, geçici ve duruma özel faktörler bağlayan bir atfetme yöntemidir. Öte yandan, kötümser açıklayıcı stil, olumlu olayları dışsal, geçici ve duruma özgü niteliklerle yorumlayan ve olumsuz olayları ise kişisel, kalıcı ve yaygın nedenlerle açıklayan bir atfetme yöntemidir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:72-74).

geliştirilebilir. İyimserlik boyutunu geliştirmek için ilk yöntem *geçmişe hoşnutluk ile bakmadır*. Geçmişe karşı hoşnutluk reddetme veya sorumluluktan kaçınma anlamına gelmez. Aksine, gerçekçi iyimserlik doğrultusunda, durumun gerçeklerini kabul eden olumlu bir yeniden değerlendirme tekniğidir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:101). Yöneticiler ve çalışanlar, eski başarısızlıklarını ve hatalarını tekrarlamamayı ve kabul etmeyi, kendilerine şüpheye yer bırakmamayı öğrenir ve artık tersine çeviremeyeceği hatalar için kendilerini affetmeyi öğrenir (Luthans ve Youssef, 2004:156). Geçmişteki sıkıntılar ve başarısızlıklar geride kaldığı, bittiği ve bir daha yaşanmayacağı için çalışanların fikri olarak bu konuya saplanmaması iyimserlik boyutunu aynı zamanda psikolojik sermayeyi geliştiren bir husustur.

İyimserlik boyutunu geliştirmenin ikinci yöntemi ise *şu an içinde bulunduğu durumu takdir etmedir*. İçinde bulunulan anı takdir etme öğrenilebilir bir özelliktir. Her durum, ne kadar olumsuz olursa olsun kendi içinde olumlu yönleri yansıyabilir ve lezzet alınabilir bir hal alabilir. Bu hususlar ise içsel, kalıcı ve yaygın bir atfetme sürecine işaret eder (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:102). Aynı zamanda içinde bulunduğu zamanı takdir etme bireylerin hem kontrol edebildikleri, hem de kontrol edemeyecekleri şeyleri mevcut hayatlarının olumlu tarafları hakkında beğeni ve memnuniyet durumunu içerir (Luthans ve Youssef, 2004:156). Çalışanın geçmişin bittiği ve geleceğin ise henüz gelmediği ve garantisi olmadığı için bulunduğu anı etkin değerlendirmesi iyimserliğin gelişmesine katkı sunacaktır.

Diğer bir yöntem ise geleceğe yönelik fırsatları kovalamadır. Gelişme ve ilerleme adına geleceği ve gelecekteki belirsizlikleri fırsat olarak gören olumlu, hoş ve kendine güvenen bir tarzı benimsemesidir (Luthans ve Youssef, 2004:156).

Pozitif psikolojik sermayenin ilgilendiği iyimserlik “esnek” ve “gerçekçi” iyimserliktir. Esnek iyimserlik kişinin durumu doğru bir şekilde değerlendirilmesine ve daha sonrasında iyimser veya kötümser açıklayıcı stillerin ne zaman kullanılacağına karar vermesini vurgular. İyimser kişiler, çok çalışarak yaşamlarını ve kaderlerini kontrol altına alarak başarılı olacaklarına inanırlar. Bu yüksek beklentiler istenmeyen olumsuz sonuçlara yol açabilir. Gerçekçi iyimserlik ise sorumsuz davranışa neden olabilecek ve ayırım gözetmeyen iyimserlikten farklı olarak daha doğru ve gerçekçi değerlendirmeleri içerir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:95). Yöneticilerde ve çalışanlarda geliştirilmesi

gereken ideal iyimserlik türü gerçekçi ve esnek iyimserlik çeşididir (Luthans ve Youssef, 2004:156).

Yüksek iyimserlik seviyesine sahip olan bireyler kendi başarılarına katkıda bulunan olaylara ve kişilere teşekkür ve takdirlerini ifade edebilirler. Durumun onlara sunduğu fırsatlardan faydalanabilir, yeteneklerini geliştirebilir ve böylece gelecekteki şanslarını artırabilirler. Aynı şekilde kötü zamanlarda iyi ve kötüyü birbirinden ayırarak gerçekleri bulabilir, hatalarından ders çıkarabilir, değiştiremeyeceği hususları kabul ederek yoluna devam edebilirler (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:96). Aslında iyimserlik pozitif psikolojik sermayenin vurguladığı bakış açısına bir nevi sahip olmaktır.

1.1.3.4. Dayanıklılık

Dayanıklılık kavramı uzun yıllar önce tartışılmasına rağmen, dayanıklılığın bugünkü anlamı ile kavramsallaştırılması 1970'lerde Garmezy'nin şizofren anneler ve onların çocukları ile ilgili çalışmaları ile olmuştur. Klinik araştırmacılar bu çocuklardan bazılarının bu zorlukların üstesinden gelemediklerini ve hayatları boyunca dezavantajlı olarak devam ettikleri, önemli sayıda çocukların ise çocukluklarındaki yıkıcı etkilerin üstesinden gelerek kendilerini toparlayarak daha sağlıklı ve verimli bir hayata kavuştukları sonucuna varmışlardır (Luthans, Vogelgesang ve Lester, 2006:27). Dayanıklılık alt boyutu büyük ölçüde klinik psikolojinin araştırma ve çalışmaları ile dayanıklılık teorisinden¹⁰ ortaya çıkmıştır. Dayanıklılık çoğunlukla olumsuz bir başa çıkma ve adaptasyon ile karakterize edilmektedir (Luthans ve diğ., 2008:222).

Temelleri klinik çalışmalara ve özellikle çocuk psikopatolojisine dayanan dayanıklılık kavramı pozitif psikoloji hareketi içinde tanımlansa da pozitif örgütsel davranış içinde tanımlanması daha sonralara denk gelir. Geliştirilebilir özelliklere sahip olan ve pozitif örgütsel davranış kriterlerini en iyi karşılayan pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutu sıkıntı, belirsizlik, çatışma, başarısızlık hatta olumlu değişim ve ilerlemede ve artan sorumluluk karşısında tekrar toparlanabilmeyi ifade eden pozitif psikolojik kapasite olarak tanımlanır (Luthans, 2002b:702). Diğer bir bakış açısı ile dayanıklılık, dinamik bir

¹⁰ Dayanıklılık, sıkıntı anlarında ve olumsuzluk bağlamında olumlu adaptasyon modelleriyle ilgili birçok durumu kapsayan geniş bir kavramsal şemsiyedir. Kavramsal çerçevede dayanıklılık, bir sistemin adaptasyonunun, sistemin başarılı işlemlerini bozacak veya yok edebilecek deneyimler tarafından tehdit edildiği bir fenomen sınıfını da kapsar (Masten ve Obradovic, 2006:14).

sistemin, sistem işlevini, yaşayabilirliğini veya gelişimini tehdit eden bozukluklara başarılı bir şekilde uyum sağlama kapasitesi olarak tanımlanabilir (Masten, 2014:6).

Dayanıklılık Luthans (2002b)'nin de tanımında belirttiği gibi sadece olumsuz olaylara karşı yeniden toparlanmayı değil olumlu olaylarda bile dayanıklılığı göstermesini içerir. Dayanıklılığın gelişimine katkıda bulunan veya engelleyen çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler ise varlıklar, risk faktörleri ve değerler olarak sınıflandırılabilir. Ayrıca bu üç faktörün birikimsel, etkileşimsel ve sinerjik bağlarının uyum süreçleri ile tanımlanması dayanıklılığı oluşturur (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:106).

Dayanıklılık kavramındaki varlık faktörünü Masten ve Reed (2002:76) gelecekteki belirli bir sonuç kriterine göre grup içindeki bireyin ölçülebilir karakteristik özelliği veya olumlu sonuçları tahmin etme durumları şeklinde tanımlamaktadırlar. Örgüt ile ilgili varlıklar, yüksek performansın öncülü olan bilgi, beceri, yetenek, kişilik özellikleri, sosyal ilişkiler ve desteği içerir (Luthans ve Youssef, 2007:333).

Masten ve Reed (2002:76) dayanıklılığın risk faktörlerini, istenmeyen bir sonuç olasılığının yükselmesine neden olan faktörler olarak tanımlamaktadır. Ayrıca güvenlik açığı faktörleri olarak da bilinirler. Bu riskler aynı zamanda stres ve tükenmişlik gibi az belirgin, kademeli fakat nihai olarak zararlı faktörleri de içerebilir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:117).

Son faktör ise dayanıklılıkta değerlerin rolüdür. Psikolojik sermayenin diğer önemli bir bileşeni, kişilerin bilişlerine, duygularına ve eylemlerine kılavuzluk, şekil verme, tutarlılık ve anlam verme altında yatan değer sistemidir. Değerler ve inançlar, bireylerin kendilerini zor ve ezici olaylara tahammül ederek yeniden toparlanmalarına ve geleceğe hoşnut bir şekilde bakmalarını sağlamaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:119).

Psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutu dinamik, işlenebilir ve geliştirilebilir bir psikolojik kapasitenin güçlü bir yönüdür. Yapılan araştırmalar etkili eğitimler yoluyla örgütlerde dayanıklılığın zenginleştirilebileceğini ve geliştirilebileceğini desteklemiştir. Masten ve Reed (2002) örgütlere adapte edilebilecek dayanıklılığı geliştirebilecek üç stratejiden bahsetmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:124).

Bu stratejilerin ilki varlık odaklı stratejilerdir. Adından da anlaşılacağı üzere, bu stratejiler, algılanan ve gerçek varlık düzeyi ile kaynakların sonuçlardaki pozitifliğin olasılığını arttırmaya odaklanırlar. Örgütteki uygulamaları açısından, bu varlıklar insan

sermayesini (eğitim, deneyim, bilgi, beceri, yetenek), sosyal sermayeyi (ilişkiler, ađ kurma) ve hatta diğer pozitif psikolojik sermaye bileşenlerini (öz yeterlik, umut, iyimserlik) içerebilir. İnsan sermayesi özellikle bilgi, beceri ve yetenekleri, geleneksel eğitim ve geliştirme programları vasıtasıyla öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Sosyal sermaye, açık iletişim, güven inşa etme, güvenilirlik ve şeffaflık, geribildirim ve tanıma, ekip çalışması ve iş-yaşam dengesi girişimleri yoluyla geliştirilebilir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:124-125). Örneğin; yöneticilerin ve çalışanların insan, sosyal ve pozitif psikolojik sermayesinin gelişimi onları hem kişisel hem de örgütsel düzeylerde gerilemelerle başa çıkmaya hazır hale getirebilir. Etkili liderlik ve yeterli kaynaklar, olumsuzlukların etkisini de hafifletebilir (Luthans ve Youssef, 2004:156).

Dayanıklılığı geliştiren ikinci strateji ise risk odaklı stratejilerdir. Bu stratejiye göre risk faktörleri istenmeyen sonuçların ortaya çıkma ihtimalini artırmaktadır. Risk faktörlerine pozitif bakış açısı ile bakıldığında dayanıklılığı geliştirme adına risk faktörlerinden kaçınmak yerine onları yönetmeyi vurgulamaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:125).

Son olarak ise süreç odaklı stratejiler, ortaya çıkan risk faktörlerini yönetmek için varlıkların kullanılmasında gerekli uyumlu sistemlerin gücünü harekete geçirmeyi içerir. Örneğin; stratejik planlama ve örgütsel öğrenme, bir organizasyonun maddi ve manevi kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanmak suretiyle krizlerle başa çıkmaya hazır olduğunu ve yeni gerçeklere esnek ve hızlı bir şekilde uyarlanabileceğini vurgular (Luthans ve Youssef, 2004:156).

Tablo 2
Pozitif Psikolojik Sermayenin Geliştirilmesinde Uygulanacak Stratejiler

Özyeterlilik	Başarı deneyimlemesi Gözlemleyerek öğrenme/ Rol model Sosyal ikna Olumlu geri bildirim Fizyolojik ve psikolojik iyi olma, uyarılma
Umut	Hedef belirleme Sıralama, Adım adım ilerleme Katılımcı girişim Yöneticinin güven göstermesi Hazırlıklı olma Acil durum planına sahip olma Zihinsel prova Yeniden hedef belirleme
İyimserlik	Geçmiş hoşnutlukla bakma Anlık durumu takdir etme Gelecekteki fırsatları kovalama Gerçekçi iyimserlik yaklaşımları Esnek iyimserlik yaklaşımları
Dayanıklılık	Varlık odaklı stratejiler Risk odaklı stratejiler Süreç odaklı stratejiler

Kaynak: Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, Vol.33, No.2, 143-160.

Pozitif örgütsel davranış kriterlerini en iyi karşılayan pozitif psikolojik sermayenin dört boyutu olsa da geleceğe yönelik olarak, çalışanların psikolojik kapasitelerini etkin bir şekilde geliştirmek ve yönetebilmek üzere kendi de geliştirilebilen bir kavram olan pozitif psikolojik sermayeye yeni boyutlar eklenebilir. Pozitif psikolojik sermaye boyutu olmaya aday kavramların en önemli özelliği kapsam olarak pozitifliği içermesi ve pozitif psikolojik sermaye kriterlerini karşılamasıdır.

1.1.4. Gelecekte Olabilecek Potansiyel Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları

Bu başlık altında şimdi ve gelecekte pozitif psikolojik sermayeye dahil edilmek üzere özel bir önem ve potansiyele sahip olabileceği değerlendirilen pozitif yapılardan bahsedilecektir. Pozitif psikolojik sermaye çalışmaları devam ederken bazı boyutlar

psikolojik sermaye boyutlarına eklenebilir. Yeni boyutların eklenmesinde boyutların teori ve araştırmaya dayanması, geçerli ölçüm araçlarına sahip olması, geliştirilmeye açık özelliklere sahip olması ve performansa etki etmesi kriterlerine dikkat edilmesi gerekir. Pozitif psikolojik sermayeye eklenebilecek potansiyel boyutlar bilişsel, duygusal, sosyal ve daha üst düzey özelliklerden oluşan dört temel kategoride sınıflandırılmıştır. Bilişsel kategoride yaratıcılık ve bilgelik; duygusal kategoride öznel iyi oluş, akış deneyimi ve mizah anlayışı; sosyal kategoride minnettarlık, bağışlayıcılık ve duygusal zekâ; son olarak da daha üst düzey özellikler kategorisinde maneviyat, otantiklik ve cesaret bulunmaktadır. Her ne kadar bu boyutlar potansiyel psikolojik sermaye boyutları olmaya adaysa da pozitif psikolojik sermaye kriterlerini en iyi karşılayan, geliştirilebilir ve performansa etkisi olan boyutlar, özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi pozitif psikolojik kapasitelerdir (Avey, Luthans ve Mhatre, 2008:706; Hooda, Yadava ve Sharma, 2010:341; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:145-147).

Bilişsel kategori kapsamında yaratıcılık günümüz örgütlerinde problem çözme için yeni yaklaşımlar bulmanın yanı sıra yeni fikirleri ve koşulları uyarlamaya yardımcı olan özgün fikirlerle de ilişkilendirilir. Ayrıca yaratıcılık kişinin performansını da etkiler. Destekleyici örgüt yapısı, tatmin edici çalışma ortamı, özerklik duygusu, ilginç ve zorlayıcı işler yaratıcılığı artıran motivasyonları temsil ederken yetersiz kaynaklar, katı yapılar, esnek olmayan politikalar ve prosedürler yaratıcılığı engellemektedir (Hooda, Yadava ve Sharma, 2010:342).

Bilişsel kategorideki diğer bir boyut ise geliştirilebilir bir özellik olan bilgelik veya hikmettir. Bilgelik pozitif psikoloji açısından önemi neyin doğru neyin iyi olduğu bilincini, bu bilgiyi davranışsal olarak yerine getirmeyi, uygulamada kullanılan araçların değerlerini genişletmesi ve geliştirmesidir. Bilginin bu "en uygun hali", örgütlerde çok boyutlu ve dinamik bir süreci temsil eder (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:151-153).

Diğer bir kategori olan duygusal kategoride ilk boyut öznel iyi oluş insanların hayatlarını nasıl değerlendirdiklerinin bilimsel analizini içerir. Bu değerlendirmeler, kişilerin olaylara, durumlara ve bu durumlarla ilgili memnuniyet konularında oluşturduğu öznel yargılardan duygusal tepkilerini içerir. Böylelikle, öznel iyi oluş insanların mutluluk veya tatmin olarak adlandırabileceği şeyleri araştırmakla ilgilidir (Diener, Oishi ve Lucas, 2003:404). Birey, yaşam koşullarından tatminkarlık duyuyorsa ve çoğunlukla olumlu

duygular tecrübe ediyor ve olumsuz duyguları daha az yaşıyorsa bu kişi hakkında genel olarak öznel iyi oluş durumunun yüksek olduğu söylenebilir (Yaşın, 2016:24-25). Hatta öznel iyi oluşun örgütler açısından çalışanların psikolojik güç ve kapasiteleri kapsamından mutluluktan daha önemli olduğu öne sürülmüştür (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:151-158).

Duygusal kategorinin diğer bir boyutu ise akış deneyimi Csikzentmihalyi (1990)'ye göre bireyin yapmış olduğu işe yoğun bir şekilde odaklanması, yaptığı işle ilgili dikkatini toplaması ve o anda gerçekleştirdiği işin dışında hiç bir şeye önem vermemesidir. Birey için akış deneyimi doğası gereği pozitif ve faydalı bir deneyimdir. Birey yapmakta olduğu işe odaklandıkça kendi yeteneklerini ve becerilerini geliştirme fırsatı bulur (Yaşın, 2016:51).

Duygusal kategori açısından son boyut ise mizah anlayışıdır. Hem mizah anlayışına sahip kişi açısından hem de karşısındaki kişi açısından mizah anlayışı olumlu sosyal bir etkiye sahiptir. Bunun yanında mizah anlayışı açısından karşısındaki bireyin yanlış algılaması bu boyutu olumsuz bir hale getirebilmektedir. Mizah anlayışı problem odaklı pozitif başa çıkma gibi arzu edilen iş tutumu ve çıktıları ile pozitif ilişkilidir. Olumlu mizah anlayışı aynı zamanda ekip çalışmasını geliştirir, etkili problem çözmeye teşvik edebilir, kendisine ve başkalarına karşı daha geniş kabulü ve hoşgörüyü teşvik edebilir ve performans sonucunda çıktıları elde etmeye teşvik edebilir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:165-167).

Sosyal kategori kapsamında minnettarlık ve bağışlayıcılık boyutu insanın güçlü özellikleri ve faziletleri kapsamında değerlendirilmektedir. McCollough ve arkadaşları (2003) minnettarlığı bir kişinin elde ettiği olumlu deneyimler ve sonuçlar karşısında diğer insanların iyilikseverlik rollerine karşı takdirkâr bir duygu ile karşılık verme eğilimi olarak tanımlamışlardır. Bağışlayıcılık ise, öfke, korku ve acı gibi negatif duyguların barış, sevgi ve sevinç gibi daha pozitif duygularla değiştirilebileceği şeklinde tanımlanabilir (Toussaint ve Friedman, 2009:635-637). Minnettarlık ve bağışlayıcılık iki ayrı kavram gibi görünse de aslında madalyonun iki yüzü gibi birbirini tamamlayan kavramlardır. Bir taraftan minnettar kişiler, kendisinin ve başkalarının güçlü yönlerini, yeteneklerini ve prososyal davranışlarının yanı sıra olumlu olaylarda dahil olmak üzere yaşamlarındaki pozitifliklere odaklanmayı ve takdir etmeyi tercih etmektedir. Bu

minnettarlık kendine, diğerklerine ve durumsal faktörlere ve olaylara ilişkin olumlu bir görüşü destekleme ve sürdürme eğilimindedir. Madalyonun diğerk tarafında bulunan bağışlayıcılık hatalardan, kırılganlıklardan, olumsuz davranışlar üzerinde kişinin hayatındaki olumsuzluklarla başa çıkmada izlediği olumlu bir yaklaşımdır. Kişi affetme duygusuyla, kendisi veya başkaları ile ilgili olumlu bir duruş sergilemektedir. Affetmek, geçmişin olumsuzluklarını göz ardı etmese de geleceğin daha etkin bir şekilde optimize edilebileceğini kabul etmek demektir. Minnettarlık ve bağışlayıcılık kavramı değiştirilebilir ve geliştirilebilir özelliklere sahip olduğu için psikolojik sermayenin potansiyel bir boyutu olmaya adaydır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:179-181).

Sosyal kategori kapsamında değerlendirilen son boyut olan ve düşünceyi de geliştiren duygusal zekâ, duygulardaki mantıklı ve sağduyulu düşünme kapasitesi olarak tanımlanır. Duygusal zekâ duyguları doğru olarak algılama, düşünceye erişme ve duygu yaratma, duyguları ve duygusal bilgiyi anlama, duygusal ve zihinsel büyümeyi teşvik edecek şekilde yansıtmayı düzenleme becerilerini içerir (Mayer, Salovey ve Caruso,2004:197). Başlangıçta duygusal zekâ pozitif örgütsel davranış kriterleri içinde bulunmaktaydı, fakat sonraları pozitif örgütsel davranış kriterlerini tam olarak karşılayamadığı için bu konu psikolojik sermayenin alt boyutları kapsamında değerlendirilmemiştir. Duygusal zekâ bireyi çok kaynaklı olarak değerlendirmesi, değerlendirme sonuçlarını iletmede olumlu geribildirim kullanması, kişilere yönelik bireyselleştirilmiş değişim planlamasına sahip olması ile açık ve yönetilebilir hedeflere odaklanılması açısından pozitif psikolojinin potansiyel boyutu olmaya adaydır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:184-185).

Üst düzey özellikleri kategorisinde bulunan maneviyat boyutu kişisel bir ilişkinin deneyimine veya bir çeşit insan aklını aşan güç veya güçle ilgili bir farkındalığa işaret etmektedir (Hill, 2000:140). Maneviyat, bir kişinin metafizik tecrübesi, içsel bir ilham kaynağı hatta şahsi benliğinin de ötesinde değerleri, inançları, ilgi ve duyguları kapsamaktadır. Örgüt yaşamında maneviyat ise diğerk insanlarla güçlü bir bağ geliştirme ve kendi değerleri ile diğerk insanların değerleri arasında uyum sağlama çabası olarak karşımıza çıkmaktadır (Sadykova ve Tutar, 2014:44). Pozitif psikoloji ise genel olarak maneviyatın ve dindarlığın kalıtım ve toplumsallaştırma yoluyla elde edilen kalıcı bazı özelliklere dayandığını ileri sürmektedir. Ölçülebilir bir kavram olan maneviyat hem eğilimsel hem de gelişimsel özellikler sergilemektedir. Fakat diğerk potansiyel pozitif

psikolojik sermaye faktörleri gibi maneviyatın psikolojik sermayeye katkısı olması için çok daha fazla teori geliştirme, araştırma ve geçerli ölçüm araçları gerekmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:192).

Üst düzey özellik kategorisindeki diğer bir boyut ise cesarettir. Pozitif psikolojide, cesur kişilerin genellikle korku ya da muhalefete rağmen değerli hedeflere ulaşabilen kişiler olarak tanımlanmakla birlikte olağan ve olağandışı durumlarda cesareti sergileyebileceği belirtilir. Pozitif psikolojide bir erdem olan cesaret, örgüt ortamında bazen cesur kişiler kuralları bozan, sorun yaratan, örgütün eylemlerini engelleyen kişiler olarak algıladıkları için hoş karşılanmayabilir ve pozitif yansımalarının yanı sıra negatif yansımaları da olabilir. Genel olarak cesaret pozitif psikolojik sermayenin geliştirilebilir, teori temelli, değişebilen özelliklerle ilgili kriterlerini karşılamış olup sadece iş performansı ile ilgili ilişkisi tam olarak ortaya konmamıştır. Örnek olarak özyeterlilik artırma ile cesaret artırılabilir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:196-199).

Üst düzey özellik kategorisindeki son boyut ise pozitif psikolojik sermayenin teori temelli, değiştirilebilen kişilik özelliklerine sahip, ölçülebilir, geliştirilebilir, iş performansı ve pozitif iş çıktıları ile ilişkili olma gibi tüm kriterlerini karşılama kapasitesine sahip ve potansiyel pozitif psikolojik sermaye boyutu olan otantiklik kavramıdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:192). Otantiklik kavramı Harter (2002)'e göre kökleri antik Yunan filozoflarının "kendini tanımak" ve "benliği haklı kılmak" prensiplerine dayanır. Kişinin kendini bilmesi, anlaması, kendi kişisel tecrübelerine sahip olması ve kişinin kendi özüyle tutarlı bir şekilde hareket etmesi ve bu davranışlarıyla kendi kişisel kimliğini doğrulaması olarak tanımlanır (Jensen ve Luthans, 2006:256). Felsefik anlamı olarak otantiklik kavramı bireysel erdemler ve etik tercihleri ifade ederken, psikolojik olarak bireysel nitelikleri ve bireysel kimlikleri ifade etmektedir (Novicevic ve diğ., 2006:65).

Ölçülebilir, etkin bir şekilde yönetilebilir ve geliştirilebilir bir kavram olan pozitif psikolojik sermaye özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutları ve gelecekte eklenebilecek boyutları ile beraber çalışanların arzu edilen iş tutumları ve iş çıktılarına yönelik en önemli belirleyicileri arasında bulunmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye istenmeyen iş tutumları ve iş çıktılarına karşı savaş açmıştır. Pozitif psikolojinin yapılan çalışmalar sonucunda iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık

davranışı, iş ve çalışan performansı, etkinlik gibi arzu edilen iş tutumu ve iş çıktıları ile arasında olumlu; işten ayrılma niyeti, iş yerinde sapkın davranışlar, tükenmişlik, sinizm, stres ve çalışan devamsızlığı gibi arzu edilmeyen iş tutumu ve iş çıktıları ile arasında olumsuz ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Avey ve diğ., 2011:127; Avey, 2014:141; Dirzyte, 2013:392; Erkmen ve Esen, 2012:97; Keleş, 2011:343). Bu haliyle çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermayeleri örgütlerin ve yöneticilerin önem vermesi ve yönetim aşamasında dikkate alması gereken bir konudur. Bununla birlikte örgütlerin ve yöneticilerin yönetim süreçlerinde dikkate alması gereken diğer bir konu da çalışanların örgütsel politika algılarıdır. Bundan sonraki kısımda algılanan örgütsel politika ve teorik temeller kapsamında algılanan örgütsel politikanın alt boyutları açıklanacaktır.

1.2. Örgütsel Politika

Politika ve güç konusu uzun zamandır filozoflar, sosyologlar ve politika alanında çalışan bilim adamları kadar yönetim teorisyenlerinin de gündeminde olmuştur. Machiavelli belki de politik yeteneğin önemini vurgulayan ilk yönetim filozofu (Hardy, 1993:3-4) olmasına rağmen örgütlerde ve toplumda gücün etkin kullanımı Platon ve Aristoteles'e kadar uzanmaktadır (Ferris ve Treadway, 2012:5).

Politika kavramı Yunan kökenli bir kelimedir. Eski Yunancada “müstahkem yer, kent devleti, şehir” anlamına gelen politik kelimesinden türeyen politika “devlet yönetme sanatı” anlamına gelmektedir (<https://www.etimolojiturkce.com/>, 2018). Genel bir plan veya tespit edilen amaçlara ulaşmak adına takip edilen yol olarak tanımlanan politika (Eren, 2005:21) kavramı genellikle siyasi partilerin uyguladıkları politikaları veya ülkelerin uyguladıkları dış politikaları ilk olarak anımsatmaktadır. Politika sadece bu kurumlara mahsus bir kavram değildir. Aynı zamanda kamu ve özel işletmelerde, hatta tek tek bireylerin davranışlarında da gözlemlenen bir kavramdır (Bursalı, 2008:8). İşletme yönetimi açısından ise politika kavramı örgütlerde istenen amaçlara ulaşabilmek için tespit edilen stratejilerin uygulanması aşamasında, çalışanların kararlarına ve faaliyetlerine yol gösteren bir rehber veya düşünce tarzı olarak tanımlanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2007:35).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde politika kavramı ise üç ayrı şekilde ele alınmıştır. İlk olarak en çok akla gelen haliyle ve yaygın kullanım anlamı ile “devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü, siyaset, siyasa”,

ikinci anlam olarak “davranış biçimi, düşünce yapısı” ve son olarak da “bir hedefe varmak için karşındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyuşmazlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütme” şeklinde tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr/>, 2018). Bu tanımlardan ise en son olanı örgütsel politika ile daha çok ilgilidir.

Örgütte mevcut olan politikalar, politik kararlar ve politika uygulayıcıları her zaman ilgi duyulan konulardan olmuştur. Örgütsel politika konusu nispeten 1960’ların başlarında örgütsel politika ve iş yerindeki politikaya açıkça atıf yapılması ile örgütsel davranış literatürüne girmiştir. Örgütsel politika ile ilgili doğrudan atıf yapılan 1962 yılı öncesi 3 çalışma, 1963-1967 yılları arasında 5 çalışma, 1969-1972 yılları arasında 7 çalışma ve 1973-1977 yılları arasında 11 çalışma bulunmaktadır (Gandz ve Murray, 1980:237). 1960’ların bu erken döneminde başlayan çalışmalar yeterli ölçüm araçları olmaması sebebiyle zayıflamaya ve azalmaya başlamıştır. Örgütsel politika alanındaki teorik çabaların artması ve ivme kazanması ise özellikle Ferris, Russ ve Fundt (1989) ile Kacmar ve Ferris (1991)’in çalışmaları ile olmuştur. Bu çalışmalar ışığında örgütsel politika görgül araştırmalarla da test edilmiş ve kavrama olan ilgi tekrar canlanmaya başlamıştır (Cropanzano, Kacmar ve Bozemon, 1995:6). Web of Science verilerine göre bizzat örgütsel politika ile ilgili 482 çalışma yapılmıştır. 2010-2018 yılları arasında ise 249 çalışma yapılmış, konuya olan ilgi yıllara göre ivme kazanmış ve çalışmalarda artış gözlemlenmiştir (<http://proxy.sakarya.deep-knowledge.net/>, 2018). Ancak yönetim bilimlerinin diğer alanlarında yapılan araştırmalar ile kıyaslandığında, örgütsel politika üzerine yapılan çalışmaların sayıca daha az olduğu söylenebilir. Bu durum örgütsel politika alanındaki yerli literatürde daha fazla dikkat çekmektedir (Behram, 2015:2-3). Örgütsel politika ile ilgili ölçüm araçlarının yeni olması ve kavram üzerinde tam olarak uzlaşa sağlanamaması nedeniyle yönetim bilimlerinin diğer konuları kadar ilgi görmemiştir.

Örgüt teorisiyle ilgili literatür incelendiğinde örgütün günlük yaşamının “politik” davranış biçimleri oluşturmasının örnekleri ile dolu olduğu gözlenecektir (Morgan, 1998:191). Aslında politika bazen örgütün bütün bir kısmını veya önemli bir bölümünü etkisi altına alarak örgütleri politik bir alan haline getirmektedir (Mintzberg, 1985:133). Örgütlere hangi gözle bakılırsa bakılsın her örgüt politik bir yapıdır. Bir diğer deyişle örgüt içinde bulunan çalışanlar diğer çalışanları bir takım yol ve yöntemlerle etkileme ve

davranışlarını yönlendirme çabasındadırlar. Örgüt üyelerinin güç kazanma, etkileme ve güç kullanmaya yönelik gayret ve çabaları ise örgütsel politikayı teşkil etmektedir (Koçel, 2010:558).

Politikanın metaforik yönü ise örgütlerin ortak bir amaca yönelen rasyonel yapılar olduğu kabulünün tersine, örgütleri bazı amaçlara yönelik olarak (geçimini sağlamak, kariyer planlarını uygulamak veya bir amaç ve hedefe ulaşmak) bir araya gelen, çeşitli ve farklı çıkar gruplarını içeren üyelerden oluşan gevşek ağlar olarak görmemizi sağlar (Morgan, 1998:189).

Çalışma kapsamında örgütsel politika kavramı çalışanların örgüt içerisinde güç kazanma ve etkilemeye yönelik faaliyetlerinin diğer çalışanlar tarafından politik olarak nitelendirilmesi yani çalışanların örgütte politik davranış göstermeleri ve örgütün uygulamaları sonucunda ortaya çıkan politik davranışlar olarak ele alınmıştır. Aynı zamanda kavram örgütte ortaya çıkan davranışların politik davranış olarak algılanması olarak ele alınmıştır.

Hayatın bir gerçeği olan örgütlerdeki politika (Ferris ve Kacmar, 1992:93) her örgütte mevcut olan ve güç ilişkilerinin anlaşılması zor bir çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır (Kacmar ve Ferris, 1991:193; Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010:2830). Örgütsel politika örgütün her yerinde bulunmasına rağmen üzerinde uzlaşma sağlanmış yaygın ve kabul görmüş tanımı bulunmamaktadır (Cropanzano, Kacmar ve Bozemon, 1995:7; Khan ve Hussein, 2016:570). Örgütsel politika ile ilgili yapılmış tanımlardan bazıları;

“Örgütsel politika örgüt tarafından onaylanmayan amaçların elde edilmesine yönelik veya onaylanan amaçların onaylanmayan yollarla elde edilmesine yönelik etkileme sürecinin yönetilmesidir” (Mayes ve Allen, 1977:675).

Örgütsel politika yaklaşımının bu tanımını Mayes ve Allen (1977) şema haline getirerek bir tabloda sunmuşlardır.

Tablo 3
Örgütsel Politikanın Boyutları

Etkileme Süreci	Etkileme Sonuçları	
	Örgüt Tarafından Onaylanan	Örgüt Tarafından Onaylanmayan
Örgüt Tarafından Onaylanan	Politik Olmayan İş Davranışı	Örgüt İçin İşlevsel Olmayan Politik Davranış
Örgüt Tarafından Onaylanmayan	Örgüt İçin Potansiyel İşlevsel Olan Politik Davranış	Örgüt İçin İşlevsel Olmayan Politik Davranış

Kaynak: Mayes, B. T. ve Allen, R. W. (1977). Toward a Definition of Organizational Politics. *Academy of Management Review*. 2(4), s.675.

Tabloya göre örgütte kullanılan etkileme süreçleri ile etkileme araçlarının kullanılması sonucunda ortaya çıkan davranışın aldığı anlam açıklanmıştır. Hem etkileme süreci/aracı hem de etkileme sonucu örgüt tarafından onaylanıyorsa politik olmayan bir davranış olarak ifade edilmektedir. Örgüt tarafından onaylanan etkileme aracının, örgüt tarafından onaylanmayacak bir şekilde sonuçlanması resmi otoritenin kötüye kullanılması olarak tanımlanan politik faaliyetleri içermektedir. Bu faaliyetler, örgüt açısından örgütsel kaynakların daha fazla örgütsel olmayan amaçlara kullanılmasından dolayı işlevsel olmayan politik davranışlardır. Sonucu örgütsel olarak onaylanan fakat etkileme aracı olarak örgüt tarafından onaylanmayan davranışlar eğer yan etkiler oluşmazsa örgüt için potansiyel işlevsel olan politik davranış temsil eder. Örgüt tarafından onaylanmayan etkileme araçlarının/süreçlerinin örgüt tarafından onaylanmayan sonuçlara ulaşılmasında örgüt için işlevsel olmayan politik davranış ortaya çıkmaktadır (Mayes ve Allen, 1977:675-676). Örgütsel politika ile ilgili diğer tanımlar ise;

“Örgütsel politika örgütlerde belirsizliğin veya ihtilafın olduğu durumlarda bireylerin arzuladıkları hedeflere ulaşmak için gücü ve diğer kaynakları elde etme,

geliştirme ve kullanmaya yönelik örgüt içindeki faaliyetleri içermektedir” (Pfeffer, 1981:7).

“Örgütsel politika veya politik davranış resmi olarak izinli olmayan, onaylanmayan ve geniş çapta kabul görmeyen, bireyleri ve grupları resmi otoriteye karşı kışkırtan çatışmacı davranışlar ile aynı zamanda örgüt üyelerini kızdırmasına rağmen örgütün gelişimi için örgüte hizmet edebilecek davranışları içeren paradoksal bir kavramdır” (Mintzberg,1985:134,152).

“Örgütsel politika örgüt içindeki birey ve grupların çatışan çıkarlarının söz konusu olduğu durumlarda, örgütsel kaynakların dağıtımını etkilemeyi amaçlayan informal etkileme davranışlarını ifade etmektedir” (Drory ve Romm, 1990; akt. Behram, 2015:9).

“Örgüt üyesinin kendi kişisel çıkarlarını geliştirmek veya korumak adına kendisine ödül verebilecek veya terfi ettirebilecek aktörlere yönelik sosyal etkileme sürecidir” (Cropanzano, Kacmar ve Bozemon, 1995:7).

“Örgütsel politika diğer iş arkadaşlarının ya da kendi örgütlerinin fayda ve çıkarlarına saygı duymadan bireylerin kendi menfaatlerini artırma hedefine yönelik eylemleri içerir (Kacmar ve Baron, 1999:4).

“Örgütsel politika, bir bütün olarak örgütün ya da örgüt içinde yer alan birey ve grupların kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz algulamaları doğrultusunda, örgütün ve diğer bireylerin yararına ya da zararına çeşitli davranışlar sergilemeleri sonucu örgütte oluşan durumdur” (Bursalı, 2008:19).

“Örgütsel politika, örgüt üyelerinin uygun kanallardan geçmeden hedeflere ulaşmasına izin veren bir etkinlik olarak tanımlanmaktadır” (Gull ve Zaidi, 2012:156).

Tanımlar incelendiğinde örgütsel politikanın daha çok örgüt üzerindeki ve örgüt üyeleri arasındaki olumsuz etkileri ile örgüt tarafından onaylanmayan davranışlar vurgulanmaktadır. Aynı zamanda örgütsel politika, politik davranış ve politik yeteneğin örgüt başarısına katkı sunduğuna dair çalışmalarla, yöneticilerin örgüt başarısı adına kullandıkları bir araç olduğuna dair çalışmalar da bulunmaktadır. Fakat literatürde çoğunlukla örgütsel politikanın olumsuz etkisi vurgulanmaktadır.

Literatür incelendiğinde örgütsel politika ile ilgili yapılan araştırmalarda kavramın tanımının yapılmasının çok zor olduğu gerçeği vurgulanmakla birlikte kavrama yönelik bir uzlaşının sağlanamadığı anlaşılmaktadır (Bradshaw-Cambell ve Murray, 1991:379; Cropanzano, Kacmar ve Bozemon, 1995:7). Kavram üzerinde uzlaşının olmaması çeşitli sebeplere dayanmaktadır. Bunlar:

a. Politika kavramı, politik davranış veya örgüt içi politika aslında içerik olarak son derece kapsamlı bir kavramdır. Bu açıdan söylenen sözler, sergilenen çoğu davranış hatta ifade edilmeyen söylemler ve ortaya konulmamış davranışlar dahi bazen politika ile ilişkilendirilebilmektedir. Örgüt üyelerinin örgüt içinde alınan kararlar, kaynakların dağıtımı, terfiler, ödüller, maaşlar, yöneticiler, iş arkadaşları vb. ile ilgili söylemleri; örgüt içindeki kararları, kaynakların dağıtımlarını, terfileri, yöneticileri, iş arkadaşlarını vb. etkilemek için yapmaktadırlar ki, bu davranışlar aslında politika kavramının kapsamına girebilmektedir. Bununla birlikte sessiz kalmak veya hiçbir eylemde bulunmamak da politika kavramının kapsamına girebilmektedir (Bursalı, 2008:11). Örgüt üyelerinin kendilerine hizmet eğilimindeki bilinçli eylemlerinin yanı sıra eylemsizlikleri de politika kavramının açıklanmasını zorlaştırmaktadır.

b. Kavramın açıklanmasını zorlaştıran ve kavram üzerinde uzlaşma sağlanamamasının diğer bir nedeni de örgütsel politikaya yapılan atıftır. Politik olarak nitelendirilen bir davranış başkaları tarafından politik olarak görülmebilir (Mayes ve Allen, 1977:672).

c. Örgüt içindeki her alanın veya ilişkilerin her zaman politik bir kimliğe bürünme ihtimali bulunmaktadır. Örgüt içindeki kaynak kıtlığına bağlı olarak örgüt içinde çatışmalar, her türlü güç ve etkileme mücadeleleri her an meydana gelebilir. Böyle durumlar örgütte politik davranışların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Böylece örgüt içerisinde her alan, her karar, her olay veya tüm örgüt üyeleri bir anda politik bir hal alabilir (Bursalı, 2008:11).

d. Tanım üzerinde uzlaşma sağlanamamasının sebeplerinden biri de literatürde örgütsel politikanın örgüt için zararlı olduğuna yönelik çalışmaların (Bentley ve diğ., 2015:345; Erkutlu ve Chafra, 2015:5; Miller ve diğ., 2009:283; Vigado-Gadot ve Talmud, 2010:2829) yanında örgüte faydalarından sözeden (Mintzberg, 1985:134) hatta faydalı ve zararlı yönlerini beraber ele alan çalışmaların (Adams ve diğ., 2002:290; Andrews ve Kacmar, 2001:348; Dubrin, 2009:5; Landells ve Albrecht, 2017; Rong ve Cao, 2015:434) bulunmasıdır. Örgütsel politikanın olumsuz etkisinden bahseden çalışmalarda politikanın

normal organizasyon süreçlerine olumsuz müdahale ederek üretkenliğe ve performansa hem bireysel hem de örgütsel düzeyde zarar verdiği vurgulanmaktadır (Vigoda, 2000:326). Literatürde örgütsel politikanın olumsuz özelliğini vurgulayan çalışmaların çok olmasının en önemli sebebi örgütsel politika ölçeğinin olumsuz ifadeleri içermesidir. Örgütsel politika ile ilgili nicel araştırmaların çokluğu sonucunda örgütsel politikanın arzulan iş tutumları ve iş çıktılarına olumsuz etkilediği, istenmeyen iş tutumları ve iş çıktılarına olumlu yönde etkilediği görülmüş ve örgütsel politikanın olumsuzluğunu vurgulayan çalışmaların sayıca fazla olmasına sebep olmuştur.

e. Literatür incelendiğinde örgütsel politika kavramının üç farklı bakış açısı ile ele alındığından bahsedebiliriz ki bu bakış açıları eş zamanlı olarak araştırmacılar tarafından kullanılmıştır. İlk olarak örgütsel politikayı politik davranış kapsamında güç, otorite ve etkileme taktikleri kavramları ile bağdaştıran çalışmalar, ikinci olarak bireylerin sahip olduğu politik yetenekler üzerine odaklanan çalışmalar ve son olarak da örgütsel politika konusunda en yaygın olan ve kabul gören örgütsel politika algısı veya diğer adıyla algılanan örgütsel politika bağlamındaki çalışmalardır (Riaz, 2013:16).

İlk bakış açısı örgütsel politikanın örgüt üyeleri arasındaki güç artırma mücadelesine odaklanan, başkalarını etkileyerek iş gördürme, örgüt içi çatışma ve otoriteye vurgu yapan çalışmalardır (Blackler, 2011; Koçel, 2010; Mayes ve Allen, 1977; Mintzberg, 1985)

İkincisi Pfeffer (1981) tarafından literatürde ilk defa kullanılan ve örgütte başkalarını etkin bir şekilde anlama ve başkalarının kişisel amaçlarını veya örgüt amaçlarını geliştirecek şekilde hareket etmelerinin sağlamakta bilgiyi kullanma becerisi olarak tanımlanan politik yetenek kavramı ile ilgilidir. (Bentley ve diğ., 2015; Ferris ve diğ., 2005:127; Ferris ve diğ., 2007:291; Perrewé ve diğ., 2004). Örgütsel politikanın olumlu yönlerini ön plana çıkaran çalışmalar genel olarak politik yetenek üzerinden olmuştur.

Üçüncü ve son bakış açısı ise çalışanların iş arkadaşları ve üstlerinin kendine hizmet eden davranışlarına yönelik öznel değerlendirmelerini içeren ve literatürdeki araştırmaların büyük bölümünü oluşturan örgütsel politika algısıdır (Abbas ve diğ., 2014; Adams ve diğ., 2002; Atinc ve diğ., 2010; Ferris ve Kacmar, 1992; Gull ve Zaidi, 2012; Kacmar ve Carlson, 1997; Kacmar ve Ferris, 1991; Khan ve Hussein, 2016; Miller ve diğ., 2009; Rosen, Harris ve Kacmar, 2009; Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010).

f. Örgütsel politika farklı yaklaşımlara sahiptir. Her ne kadar bu yaklaşımların zayıf ve güçlü yönleri olsa da örgütsel politika alanında işlevselci, yorumlayıcı ve radikal yaklaşımlar bulunmaktadır (Bradshaw-Cambell ve Murray, 1991:379). İşlevselci yaklaşım rasyonel ve çoğulcu olmak üzere iki alt kümeye ayrılmıştır. Rasyonel yaklaşım üst yönetimde bulunanların resmi otoriteye dayanarak politikanın yapısal boyutunu basite indirgemiş, çoğulcu yaklaşım ise politikanın yapısal boyutu üzerinde yoğunlaşmıştır. Güç kaynakları olarak kritik kaynakları kontrol altına almak ve belirsizlikle baş etmek vurgulanmıştır. Diğer bir yaklaşım olan yorumlayıcı bakış açısına göre politikanın daha derin bir güç yapısına odaklanarak dil, bilgi, metaforlar, semboller, mitler ve mizahın kullanılmasını vurgulamaktadır. Taraflar birbirlerinin söz ve eylemlerini yorumlayarak ve anlamlandırarak birbirlerini etkileme çabasında bulunmaktadırlar. Son yaklaşım olan radikal yaklaşım ise gücü bireysel bir mülkiyet ya da bireyler arasındaki bir ilişkiden çok dünya düzeni ile başa çıkmak için kurallar içerisine yerleştirilmiş bir sosyal ilişki olarak kabul etmektedir (Bradshaw-Cambell ve Murray, 1991:379; Bursalı, 2008:12-13).

g. Örgütsel politika kavramı üzerinde uzlaşının olmaması ve farklı biçimlerde ele alınmasının sebeplerinden biri de analiz düzeyidir. Kimi araştırmacılar örgütsel politikayı birey düzeyinde, kimi araştırmacılar grup düzeyinde, kimi araştırmacılar ise örgütsel düzeyde ele almışlardır. Sonuç olarak analiz düzeylerindeki farklılık farklı tanımlara sebep olmuştur (Bursalı, 2008:13).

h. Örgütsel politika ile ilgili uzlaşının olmamasının belki de en önemli sebeplerinden biri üzerinde uzlaşmış bir teorik çerçevenin yokluğudur. Örgütsel politika kavramı teorik olarak açıklanırken etki ettiği iş çıktıları ve iş tutumları çerçevesinde açıklama yapılmaktadır. Konu ile ilgili çalışmalar çoğunlukla Ferris, Russ ve Fandt (1989) tarafından örgütsel politikayı kavramlaştırmak için ortaya atılan ve daha sonraki yıllarda geliştirilen örgütsel politika modeli ekseninde gelişmiştir. Model örgütsel politika konusuna genel bir seyir vermekle birlikte uzlaşmayı tam olarak sağlayamamıştır.

Örgüt üyesinin gözünde algılanan politika ne kadar yüksekse, o değerde örgüte yönelik adalet, eşitlik ve hakkaniyet düzeyi de düşük olmaktadır. Karar verme süreçleri ve etkin insan kaynakları sistemleri ile ilgili bazı çalışmalarda örgütsel politika konusu tartışılırken özellikle ücret ve terfi politikaları, örgüt içindeki sürecin doğruluğunu vurgulayan prosedürel adalet kavramı ile açıklanmıştır (Vigoda, 2000:328).

Adams (1965)'in eşitlik teorisine¹¹ ve Blau (1964)'nun sosyal mübadele teorisi¹² fikrine göre, örgütte daha iyi performans gösterme motivasyonu ve çalışanların olumlu tutum ve davranış gelişimi, diğer örgüt üyelerinin benzer olumlu tutum ve davranışlarının sergilenmesine bağlıdır. Aynı zamanda çalışanlar örgütlerinin politikanın olumsuz etkilerini kontrol altına almaya çalıştıklarını düşündüklerinde olumlu tutum ve davranışlara sahip olma eğilimindedirler. Bu noktadan örgütsel politika üzerinde çalışan araştırmacılar örgütsel politika ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkinin daha dikkatli ve kapsamlı bir çalışmayı hak ettiğini ileri sürerek örgütsel politika çalışmalarında Adams'ın eşitlik teorisi ve Blau'nun sosyal mübadele teorisini kullanmışlardır (Ahmad-Mughal ve diğ.,2017; Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010:2832).

Örgütsel politika ile ilgili kullanılan diğer bir teori ise duygusal olaylar teorisidir¹³. Çalışanların örgütsel politikaya karşı verdikleri duygusal tepkileri açıklamak için araştırmacılar örgütsel politika literatürünü işyerindeki duygular üzerine araştırmalarla bütünleştirmiş ve bu teorik bütünleşmede duygusal olaylar teorisi kullanılmıştır (Ahmad-Mughal ve diğ.,2017; Cho ve Yang, 2018:61; Meisler ve Vigoda-Gadot, 2014:118-119; Rosen, Harris ve Kacmar, 2009:28).

¹¹ Adams (1965)'in eşitlik teorisi bireylerin kazanımları ile ilgilidir. Bireyler kendi kazanımlarını diğer bireylerin kazanımları ile kıyaslayıp bunlar arasında eşitliğin ve adilliğin olup olmadığını değerlendirmektedirler. Bireyler eğer eşitsizlik algırsa bu eşitsizliği giderici çeşitli davranışlara yönelirler (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4-5).

¹² Sosyal mübadele teorisi bireyler arası etkileşimi kaynakların değişimi olarak tanımlayan en eski sosyal davranış teorilerinden biridir. Kuramın gelişmesine Blau (1955, 1960, 1964), Homans (1958) ve Emerson (1962) gibi sosyologlar katkıda bulunmuştur. Sosyal etkileşimi bir değişim süreci şeklinde değerlendirerek "sosyal mübadele teorisi" kavramını ilk olarak Blau (1964) kullanmıştır. Kuramın temel varsayımı ise kişilerin ödüllendirilme beklentisi ile ilişkiye girdikleri ve bu ilişkiyi bu motivasyonla devam ettirdikleridir. Emerson (1962)'un kurama katkısı ise güç ve bağlılığın değişim ilişkilerindeki etkisine yöneliktir. Buna göre güç dengesizliği ilişkilerin istikrarsızlaşmasına neden olmakta böylece karşılıklı bağımlılığın sosyal mübadele ilişkisinin devamında çok önemli olduğuna dayanır (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001:4).

¹³ Duygusal Olaylar Teorisi (Affective Events Theory) Weiss ve Cropanzano (1996)'nun örgütteki duygusal tecrübelerin yapısını, sebep ve sonuçları ile birlikte değerlendiren bir teoridir. Bu teori iş yerindeki duygusallığı, duyguları ve modları yönetmek için sosyal, kişilik ve örgütsel psikolojiden yararlanır. Duygusal tepkiler zamana ve duruma göre değişebilir, yükselip azalabilir. Duygusal tepkideki bu değişiklik yani azalma ve yükselme bireyin işi ve işteki farklı davranışları ile ilgili olan bütün duygularını etkilemektedir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009:167-168). Örgütsel politika ile ilgili yapılan çalışmalarda ise çalışanların örgütsel politikanın duygusal tepkiler, iş çıktı ve tutumlarına verdikleri tepki mekanizmaları duygusal olaylar teorisi ile açıklanmıştır (Rosen, Harris ve Kacmar, 2009:32).

Çalışanın politikayı neden olumsuzlukları içeren, örgüte ve bireye neden zararlı etkileri olduğuna yönelik algısı ise kendine hizmet eğilimi bakış açısından atfetme teorisi¹⁴ ile açıklanabilir (Adams ve diğ.,2002:289).

Örgütsel politikanın çalışanlar üzerindeki uzun vadedeki olumsuz sonuçları Hirschman (1970)'ın çıkış, ses, sadakat ve ihmal modeliyle de açıklanmaktadır¹⁵. Bu teori çalışmalarda genellikle örgütsel politikaya verilen tepkiler kapsamında ele alınmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992:97; Ferris, Harrel-Cook ve Dulebohn, 2000:103; Jam ve diğ., 2011:9897; Vigoda, 2000:331; Vigoda, 2001:1487).

Örgütsel politika üzerinde uzlaşma sağlanamamasının sebeplerini belirttikten sonra çalışmanın bundan sonraki kısmında örgütsel politika algısından bahsedilecektir. Örgütsel politika algısı çalışanların yani algılayanların bireysel olarak deneyimledikleri olayları ve diğerlerinin davranışlarını, gerçek olayların yanlış algılaması olsa bile yorumlamasına dayanır (Cho ve Yang, 2018:61). Örgüte olumsuz etkileri olan, çalışanın subjektif değer yargılarına dayanan örgütsel politika algısı veya algılanan örgütsel politika aslında amaçlara ulaşmak için süreci ve sonucu örgüt tarafından uygun görülmeyen resmi olmayan davranışları içerir. Aynı zamanda örgütsel politika algısı arzulanan iş çıktıları ve tutumlarını da olumsuz yönde etkilemektedir.

1.2.1. Örgütsel Politika Algısının Boyutları

Örgütsel politikanın öncülleri ve sonuçları ile ilgili doksanlı yıllara kadar etkili ölçüm aracının yokluğu sebebiyle çok fazla ampirik araştırma yapılmamıştır. Örgütsel politik algıyı ölçmek için ilk çalışmalar Gandz ve Murray (1980) ve Madison, Allen, Porter, Renwick ve Mayes (1980) tarafından hem mülakat hem de anket formu ile yapılmıştır. Bunların ötesinde Ferris ve Kacmar (1989) 5 ifadeden oluşan politik algı ölçeği geliştirmiştir (Kacmar ve Ferris, 1991:194). Algılanan örgütsel politika literatüründe en

¹⁴ Dar anlamda atfetme teorisi bireylerin kendi veya başkalarının davranışlarının sebeplerini açıklama şeklini ifade etmektedir. Atfetme bireylerin çevrelerine uyum sağlamak için özellikle önem arz eden, yeni, beklenmeyen ve olumsuz olarak görülen olaylara tepki gösterdiklerinde kullanmış oldukları nedensel açıklamalardır. Kendine hizmet eğilimi ise bireylerin başarılarını içsel nedenlere, başarısızlıklarını ise dışsal sebeplere atfetme eğilimidir (Tutar, 2013:231 ve 241). Sonuç olarak politika kavramının hem olumlu hem de olumsuz etkileri olmasına rağmen bireyler örgütsel politikanın etkilerini olumsuz olarak algılayacaklardır (Adams ve diğ., 2002:290).

¹⁵ Hirschman (1970) çıkış, ses, sadakat ve ihmal (exit, voice,loyalty and neglect) modeli olumsuz durumlarda çalışanların nasıl tepki vereceklerine yönelik tipoloji önermektedir. Bu tipoloji içerisinde çalışanlar olumsuzluklara karşı farklı tutum ve davranış sergileyecektir. Bu davranışlar örgütlere yıkıcı bir tepki olarak çıkış veya işten ayrılma niyeti ile ihmal, daha yapıcı bir davranış olarak çalışanın inançları ve mesleki hedefleri için kalmak ve savaşmak niyetiyle ses çıkarma davranışı ve son olarak mevcut ortama uyum sağlama niyetiyle sadakat davranışlarıdır. Bu davranışlar aynı zamanda örgütlerde örgütsel politikanın olumsuz etkilerine karşı verilen tepkilerdir (Uçar ve Duygulu, 2016:23; Vigoda, 2000:330-331).

yaygın kullanılan ölçeğin temeli ise Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilmiştir (Abbas ve diğ., 2014:1819; Bursalı, 2008:30). İki aşamalı olan ölçek geliştirme çalışmaları kapsamında ilk aşamada 31 ifadeden oluşan ölçek geliştirilmiş ve analiz sonucunda ilerlemek için gerekeni yapmak, çıkarıcılık, meslektaşlar, klikler ile ücret ve terfi politikaları boyutlarından oluşan 15 ifadeli 5 boyutlu ölçek geliştirilmiştir. İkinci aşamada ise 40 ifadeden oluşan ölçek kullanılmış araştırmancının sonucunda literatürde genel kabul görmüş olan 12 ifadeden ve genel politik davranış, ilerlemek için gerekeni yapmak ve ücret ve terfi politikalarından oluşan üç boyutlu bir ölçek ortaya çıkmıştır (Bursalı, 2008:30; Kacmar ve Ferris, 1991:196-204). Bu ölçek Kacmar ve Carlson (1997) tarafından test edilmiş ve yine genel politik davranış, ilerlemek için gerekeni yapmak ve ücret ve terfi politikaları boyutlarından oluşan 15 ifadeli yeni bir ölçek geliştirmişlerdir (Kacmar ve Carlson, 1997:651). Örgütsel politikanın literatürde genel kabul gören üç boyutu bulunmaktadır.

1.2.1.1. Genel Politik Davranış

Örgütsel politikanın ilk boyutu olan genel politik davranış ilk olarak örgütteki yönetsel faaliyetleri düzenleyen kural ve prosedürlerin net olmadığı durumlar ile uygun olmadığı durumlarda artış göstermektedir. Kesin kuralların ve politikaların yokluğunda çalışanlar örgüt tarafından kabul edilebilir ve kendisinden beklenen davranışlar hakkında az bilgiye sahip olması nedeniyle kendi kurallarını geliştirmesine yol açacak ve bu durumda da çalışanlar sıklıkla kendilerine hizmet eden kuralları geliştireceklerdir (Kacmar ve Carlson, 1997:629; Khan ve Hussein, 2016:571). Diğer bir ifadeyle bu tarz bir politik davranış sadece kendi çıkarlarına hizmet eden çalışana fayda sağlayacaktır (Gull ve Zaidi, 2012:159). Bu tarz bir politik davranışı sergileyerek diğerleri üzerinde kendi kurallarını benimsetebilen çalışanlar belirsizliğin üstesinden gelme yeteneğine sahip kişilerdir ve büyük olasılıkla da kendi kuralları örgüt kuralı olarak benimsenmektedir (Kacmar ve Carlson, 1997:629).

Genel politik davranışın ortaya çıkmasındaki ikinci faktör ise belirsizlik altında karar vermedir (Gull ve Zaidi, 2012:159; Kacmar ve Carlson, 1997:629). Belirsizlik altında karar vermek politik etkilemeye çok yatkın bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Drory ve Room, 1990; aktaran, Behram, 2015:40). Karar vericiler eğer yeterli bilgiye sahip değilse olayları kendi deneyimlerine göre yorumlama eğilimindedirler (Khan ve

Hussein, 2016:571). Belirsizlik ve eksik bilgi ile alınan kararlar politik olarak görülen ve etkili olmayan kararlar ile sonuçlanabilmektedir (Gull ve Zaidi, 2012:159; Kacmar ve Carlson, 1997:630).

Genel politik davranışın ortaya çıkmasındaki son faktör ise değerli kaynakların kıtlığıdır. Transferler, artışlar, çalışma alanları ve bütçeler gibi kıt kaynaklar örgüt içerisinde rekabete yol açmakta ve bu kaynaklara ulaşmak için çalışanlar çeşitli etkileme stratejilerini uygulamaktadırlar. Kıt kaynaklar örgütü politik bir çevre haline getirmekte ve bu haliyle tüm örgütü politik faaliyetlerin hedefi haline getirebilmektedir (Gull ve Zaidi, 2012:159; Kacmar ve Carlson, 1997:630; Khan ve Hussein, 2016:571). Kıt kaynaklar aslında örgüt içerisinde politik faaliyetlerde kimin etkin rol alacağı ve hararetili rekabetin nasıl gerçekleşeceği hakkında ipucu vermektedir. Kıt kaynaklar üzerindeki rekabet ve çekişmenin şiddeti her zaman aynı değildir. Ücret artışı ve terfi gibi tüm çalışanlar için değerli olan kıt kaynaklar üzerindeki rekabet şiddeti, bazı sportif faaliyetler için bilet temin etme gibi az kişinin değer verdiği kıt kaynaklar üzerindeki rekabet şiddeti gibi olmayacaktır (Kacmar ve Carlson, 1997:630). Rekabetin şiddeti kıt kaynakların değeri ve kıt kaynaklara ulaşmak isteyenlerin sayısına ve kıt kaynaklara ulaştıktan sonra elde edilen kaynakların korunmasına göre şekillenecektir. Örgütte mevcut olan kıt kaynakların sebep olduğu rekabet, karar alma sürecindeki belirsizlik ve net olmayan kural ve prosedürler genel politik davranışın ortaya çıkmasına sebep olacaktır.

1.2.1.2. İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak

Modern örgütlerde kaçınılmaz olan çatışma olgusu (Koçel, 2010:645) kendine hizmet eğilimli davranışlar ve bunun sonucunda diğer çalışanların çıkarlarını tehdit etme potansiyeline sahip olduğu için literatürde sürekli olarak örgütsel politika ile ilişkilendirilmektedir. Kişisel çıkarlara yönelik olan tehdit algısı karşı misillemeyi de beraberinde getirdiğinden örgütsel politikanın temelinde yatan çatışma ortaya çıkmaktadır (Kacmar ve Carlson, 1997:630; Khan ve Hussein, 2016:571).

İlerlemek için gerekeni yapmak boyutu aynı zamanda çalışanların sessiz eylemleri ile de açıklanmaktadır. Bazı çalışanlar örgüt içinde politik davranış sergileyen çalışanlarla birebir mücadele etmeyip sadece kendi çıkarlarını gerçekleştirmek istemektedirler. Politik bir ortamda kendilerine göre en makul yöntemi izleyen bu çalışanlar sessiz kalarak ve politik faaliyetlerde pasif kalarak amaçlarına ulaşırlar (Gull ve Zaidi, 2012:159).

Çatışmadan ve politik ortamdan kaçınma, sessiz kalma ve etkileme faaliyetlerine direnç göstermeme davranışı politik olmayan bir davranış gibi görünse de politik davranışın bir formu olarak da kabul edilebilir. Örgütlerdeki politik davranış ve politik olmayan davranış arasındaki ayırım niyet temelinde yapılabilir. Yani eğer bir davranış özellikle bireyin çıkarlarına hizmet ediyorsa ve birey kendi çıkarlarını artırmayı amaçlıyorsa bireyin davranışı politik olarak değerlendirilebilir. Eylemsiz kalma veya ilerlemek için gerekeni yapma, politik bir çevrede bulunan bir çalışan için kendi çıkarlarını arttırma adına mantıklı ve karlı bir yaklaşım olabilir (Kacmar ve Carlson, 1997:630; Khan ve Hussein, 2016:571). Bazı durumlarda eylemsiz kalma, sessiz kalma ve çatışmadan kaçınma davranışı da bir sonuç doğuracağı için çalışanlar politik algının yüksek olduğu durumlarda bu şekilde politikaların kendi çıkarlarını arttıracığını değerlendirdiği için pasif yöntemleri bilinçli olarak tercih etmektedirler. Bazı çalışanların fitratları ise pasif davranışlara uygun olduğu için örgüt içindeki davranışları da politik olarak algılanabilecektir. Çalışanların sergilemiş olduğu tüm davranışlar politik olmayabilir veya sonucu itibariyle politik değerlendirilebilir. Yukarıda da belirtildiği gibi politik davranış ile politik olmayan davranışın ayırımı niyet temelinde yapılmaktadır.

1.2.1.3. Ücret ve Terfi Politikaları

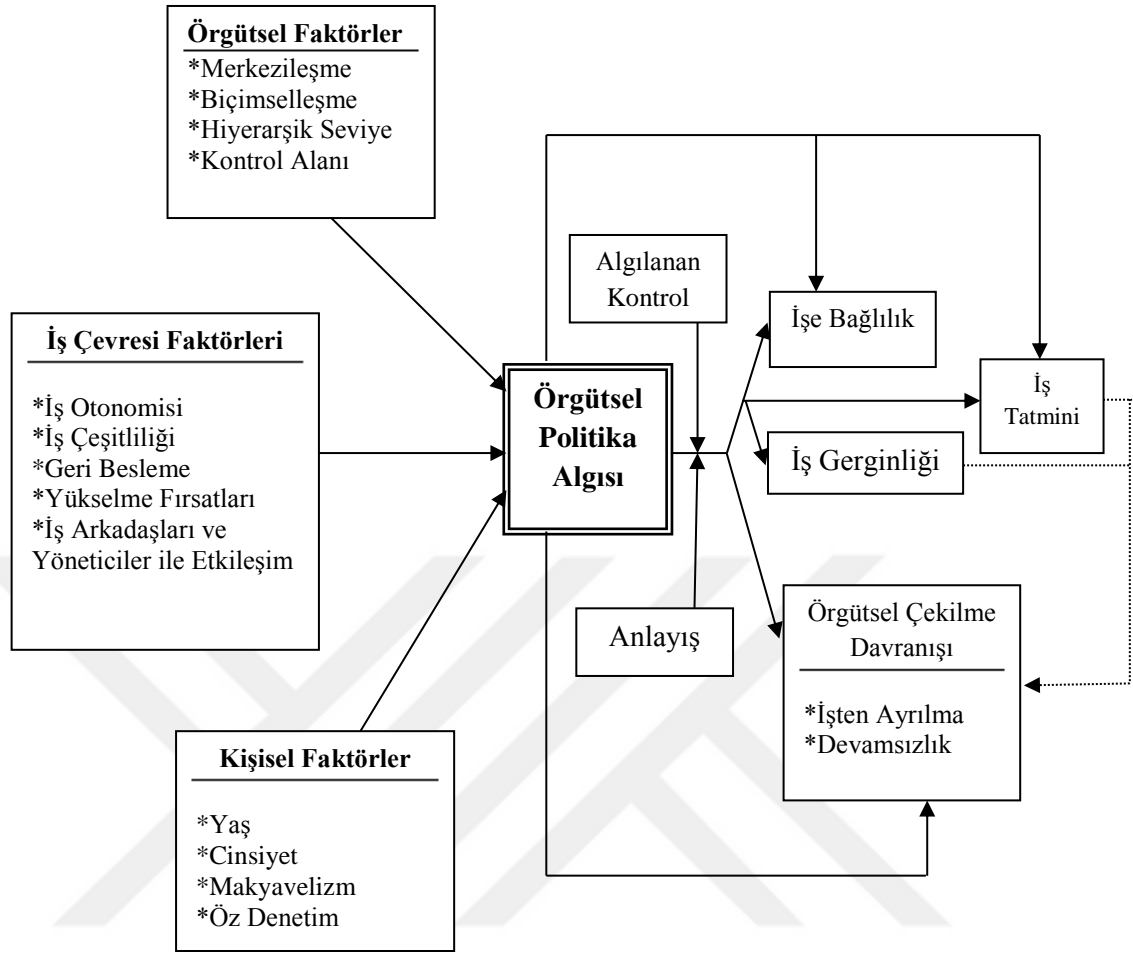
Örgütsel politikanın son boyutu olan ücret ve terfi politikaları, örgütlerin performans değerlendirmesini ücret ve terfi politikalarına dayandırmaları çalışanların politik davranış sergilemesine zemin hazırlamaktadır (Gull ve Zaidi, 2012:159). Bu boyut aynı zamanda politik davranışın örgüt tarafından nasıl ödüllendirildiği ve sürekli hale getirildiği ile de ilgilidir. Örgütteki karar vericiler ödüllendirme ve terfi politikasını bilinçli olarak yapmasalar bile insan kaynakları sistemi etkileme davranışı sergileyen bireyi ödüllendirir, etkileme davranışı sergilemeyen çalışanı cezalandırır (Kacmar ve Carlson, 1997:631). Bireysel odaklı davranışlar örgütsel odaklı davranışlarla karşılaştırıldığında, bireysel odaklı davranışlar daha ben merkezli, çıkar odaklı ve daha politik bir karaktere sahiptir. Bireysel odaklı politik tutum yani politik davranış sergileyen çalışan ödüllendirildiğinde veya terfi ettiğinde bu politik davranış biçimi muhtemelen tekrarlanacaktır. Bu nedenle örgütler aslında politik davranışı da bir nevi ödüllendirmiş olacaklardır. Örgütün bu politikası politik davranmayan çalışanı da gelecekte politik davranmaya sevk edebilecektir (Khan ve Hussein, 2016:571). Ücret ve terfi politikaları boyutu genel hatlarıyla örgütlerin bilinçli veya bilinçsiz olarak politik davranış sergileyen çalışanları

daha çok teşvik ederek sahip olduklarını koruması ve daha fazlasını elde etmesine yönelik politik davranışlarını körüklerken politik davranış sergilemeyen çalışanları da politik davranışın içine çekebilmesi ile ilgilidir. Bu özelliği ile de örgütün politik davranmasını ve çalışanların politik davranışında örgütün katalizör rolü oynamasını vurgulamaktadır.

1.2.2. Örgütsel Politika Algısı Modeli

Örgütsel politikanın öncülleri ve sonuçlarını belirleyip model oluşturma çalışmaları, geçerli ölçüm araçlarının tespitine yönelik çalışmalarla birlikte yürütülmüştür. Örgütsel politika üzerine yapılan araştırmalar teori geliştirme eksikliği nedeniyle diğer araştırma konularına göre geride kalmıştır. Ferris, Russ ve Fandt (1989) örgütsel politika algısını kavramlaştırmak için bir model ortaya koymuştur. Bu kavramlaştırma sonucunda örgütsel politikanın örgütsel, çevresel ve kişisel faktörlerden etkilendiği ve işe bağlılık, iş gerginliği, iş tatmini ve işten çekilme gibi örgütsel sonuçları doğurduğu gözlenmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992:94).

Bu kapsamlı model örgütsel politika çalışmaları için büyük öneme sahiptir. Öncülleri ve sonuçları ile bütüncül bir yaklaşıma sahip olan modelde örgütteki politikanın bireyler tarafından algılanmasının kimi zaman örgüte, kimi zaman kişisel faktörlere kimi zaman da çalışma ortamına ilişkin faktörlere bağlı olarak gelişmektedir. Aynı zamanda bireyin politik algısı sonucu şekillenen örgütsel sonuç değişkenleri de modelde ele alınmıştır (Bursalı, 2008:30-31).



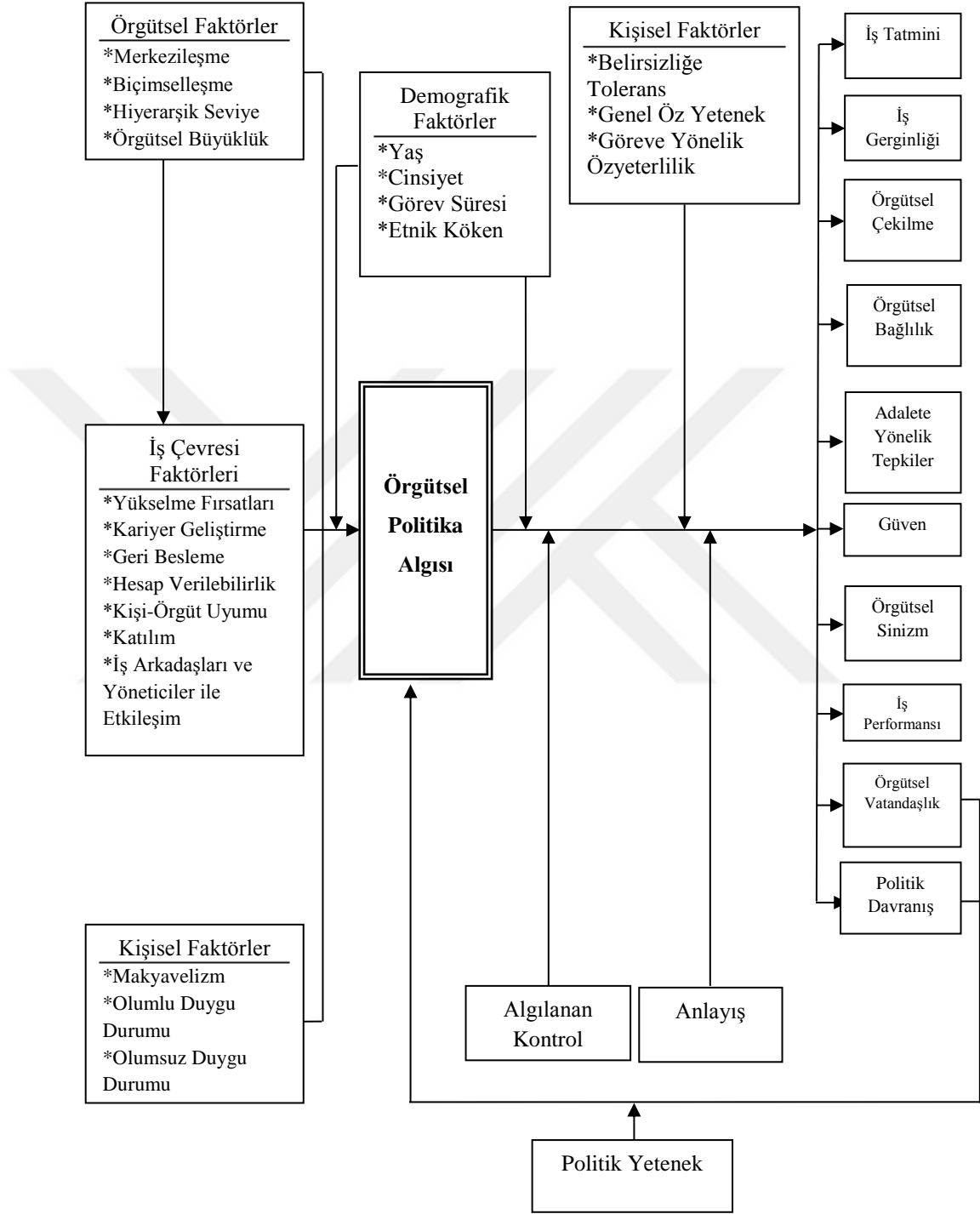
Şekil 4: Örgütsel Politika Algısı Modeli

Kaynak: Ferris ve diğ. (1989); aktaran Behram (2015:47).

Ferris ve diğ. (2002) örgütsel politika ile ilgili yapılmış olan görgül çalışmalardan yola çıkarak Ferris, Russ ve Fandt (1989)'in örgütsel politika algısı modelini örgütsel politikanın öncülleri, iş çıktıları ve örgütsel politika ile iş çıktıları ilişkisinde düzenleyici rol oynayan faktörleri de modele dahil ederek yeniden düzenlemişlerdir (Ferris ve diğ., 2002: 189).

Örgüt içindeki davranışlar bazı bireyler tarafından politik algılanırken bazı bireyler tarafından politik olmayan bir davranış olarak algılanmaktadır. Hatta bazı bireyler için örgüt çok politik algılanırken bazıları tarafından politik değildir. Böylesi algısal bir durumun temel nedeni ise, örgütsel politika algısının, çok sayıda örgütsel, durumsal ve bireysel faktörler tarafından şekillenen dinamik bir yapısının olmasıdır (Behram,

2015:49). Ferris ve diğ. (2002) tarafından revize edilen modelde örgütsel politika algısı öncülleri, iş çıktıları ve düzenleyici faktörler olmak üzere üç bölümde incelenmiştir.



Şekil 5: Revize Edilmiş Örgütsel Politika Algısı Modeli

Kaynak: Ferris, G.R., Adams, G., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A. ve Ammeter, A.P. (2002). Perception of Organizational Politics: Theory and Research Direction. *In The Many Faces of Multi-Level Issue*, Vol:1. S.235.

1.2.2.1. Örgütsel Politika Algısını Etkileyen Faktörler

Ferris ve diğ. (2002) tarafından revize edilen örgütsel politika algısı modelinde örgütsel politikanın öncülleri veya belirleyicileri; örgütsel faktörler, iş çevresi faktörleri ve kişisel faktörlerden oluşmaktadır.

1.2.2.1.1. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler merkezileşme, biçimselleşme derecesi, hiyerarşik seviye ve örgütsel büyüklük gibi dört değişkeni içermektedir.

Merkezileşme örgüt içindeki karar verme yetkisinin hiyerarşik kademeler arasında paylaşımı ile alakalıdır. Eğer karar verme yetkisi örgütün üst kademelerinde daha fazla ise merkezi bir örgüt yapısından bahsedilebilir (Koçel, 2010:185). Aynı zamanda gücün dağılımını da ifade eden merkezileşme derecesinin politik algıyı etkilediği değerlendirilmektedir. Özellikle merkezileşme derecesinin yüksek olduğu örgütlerde güç ve kontrol üst seviyelerde toplanmışken, alt seviyelerde doğrudan kontrol daha az olmakta ve bu durumda alt seviyelerde politik algının daha yüksek olmasına sebep olmaktadır. Örgütlerdeki merkezileşme arttıkça örgütlerdeki politik algı da artmaktadır. (Ferris ve Kacmar, 1992:95-96; Ferris ve diğ. 2002:194). Bu durumda yüksek politik algı karar vericileri de etkilemektedir (Kacmar ve diğ., 1999:387). Bunun istisnaları ise profesyonel bürokrasilerdir yani kurumsal örgütlerdir (Ferris ve Kacmar, 1992:96). Yapılan çalışmalarda da merkezileşme ile algılanan örgütsel politika arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Ferris ve diğ., 1996:238).

Örgüt içerisindeki belirli kuralları, yönergeleri, prosedürleri, iletişimi ve işler görülürken önceden tanımlanmış belirli net ilke ve yöntemlerin takip edilmesi oranını ifade eden biçimselleşme derecesi (Koçel, 2010:187), eğer örgüt içerisinde yüksek seviyede ise örgüt içindeki belirsizlik azalacak böylece politik algının azalmasını sağlayacaktır. Yüksek belirsizlik seviyesi ile karmaşık durumlar politika algısının artmasına sebebyet verecektir. Sonuç olarak biçimselleşme derecesi ile algılanan örgütsel politika arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Ferris ve diğ., 1996:238; Ferris ve diğ., 2002:194).

Örgüt içindeki hiyerarşik yapı emir-komuta birliği ilkesi ile yakından ilgili olup çalışanların kimden emir alacağı, kime karşı sorumlu olacaklarını belirtmektedir (Koçel, 2010:219). Örgüt içindeki seviye yükseldikçe politik algı artmaktadır. Örgüt içinde hiyerarşik olarak üst seviye kademelerin daha fazla politik olduğu görgül araştırmalarla

da teyit edilmiştir (Ferris ve diğ., 2002:195). Hiyerarşik seviyenin yönetimsel statü ve seviye itibariyle algılanan örgütsel politika ile aralarında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992:102).

Örgütlerde bir üste kaç astın bağlanılacağı ile ilgili olan kontrol alanı (Koçel, 2010:184) veya örgütsel büyüklük arttıkça politik algı da artmaktadır. Örgütsel büyüklük arttıkça yöneticinin kendisi hakkında değerlendirmede bulunacağı çalışan sayısı artmakta bununla birlikte yöneticinin çalışanlar üzerindeki ilgi düzeyi de azalmaktadır. Böyle bir çevre, belirsizliğe ve karmaşaya yol açmakta ve yüksek politik algıyı doğurmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992:96; Ferris ve diğ. 2002:195).

1.2.2.1.2. İş Çevresi Faktörleri

Örgütsel politika algısı öncüllerinden diğeri bir faktör ise iş çevresi faktörüdür. Bu faktör yükselme fırsatları, kariyer geliştirme, geri besleme, hesap verilebilirlik, kişi-örgüt uyumu, katılım ve iş arkadaşları ve yöneticilerle etkileşim değişkenlerini içermektedir.

Politika genellikle kaynakların kıt ve yetersiz olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Ferris ve diğ., 1996:239). Çalışanların terfi ve ilerleme fırsatlarını sınırlı olarak algılaması üzerine ilerleme ile ilgili kararlar, çalışanlar tarafından politik olarak algılanmaktadır. Önceki çalışmalarda yükselme fırsatlarının örgütsel politika ile iç içe olduğu sonucuna ulaşılmış (Ferris ve Kacmar, 1992:96) ve yükselme fırsatları ile algılanan örgütsel politika arasında negatif yönlü ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Ferris ve diğ., 2002:198). Yine aynı şekilde kariyer geliştirme fırsatlarının olmaması örgütte yetenek geliştirme ve başarı yollarını bulanıklaştıracağından politik algının artmasına neden olmaktadır. Çalışanlar örgütte biçimsel bir kariyer planının olmadığını görse ve örgüt çalışanın gelişimine değer vermezse, politik bir davranışla sonuçlansa bile çalışanlar kendi kariyerleri için daha fazla bireysel sorumluluk alma eğiliminde olacaklardır (Ferris ve diğ., 2002:236).

İş çevresi faktörünün diğeri bir değişkeni hesap verilebilirliktir. Performansları ve faaliyetleri konusunda daha fazla hesap verme sorumluluğu olan çalışanlar, etkileme taktiklerine daha fazla başvurma eğiliminde olacaklardır. Bu davranış örgütü daha politik yapacaktır. Faaliyetleri ve performansı daha yoğun izlenen çalışan örgütsel ödüllere daha çok layık görülecektir. Böylece çalışanın örgütsel politikaya aktif katılımı örgütteki karar vericilerin, çalışanların çabalarını izlemesini sağlayacaktır (Ferris ve diğ., 2002:236).

Diğer bir değişken olan geri besleme ise iş çevresinde veya çalışma ortamında belirsizliği azaltmasından dolayı algılanan politika ile ilişkilendirilmektedir (Behram, 2015:52).

İş gereklerini ve örgüt kültürünü kişilik özellikleri ile eşleştirmeye vurgu yapan (Robbins ve Judge, 2012:152) kişi ile örgüt uyumu veya çalışan ile iş çevresi arasındaki uyum derecesi algılanan örgütsel politika ile ilgili ve aralarında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların amaçları ile örgütün temel değerleri arasındaki uyumsuzluk olduğunda daha fazla belirsizlik olacağı için politik algı seviyesi de artacaktır. Çalışanın uyum eksikliği hissetmesi durumunda çalışan, önemli bazı çıktıları güvence altına almaya gayret gösterecek ve kendi çıkarlarına uygun taktikler kullanacaktır. Diğer bir değişken olan katılım ise çalışanın kararlara katılımı oranında örgütsel bilgilere vakıf olacağı ve daha fazla bilgi ile çalışandaki belirsizliğin azalacağına vurgu yapmaktadır. Bu durum da daha düşük seviyede politik algıya sebep olacaktır (Ferris ve diğ., 2002:236-237). Son değişken olan iş arkadaşları ve yöneticilerle etkileşim ve uyum, politik algıyı azaltıcı yönde etki yapmaktadır (Behram, 2015:53). Yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının fırsatçı davranışları ise çalışanın algıladığı örgütsel politika seviyesini de artıracaktır (Ferris ve Kacmar, 1992:96).

İş çevresi faktörleri genel olarak örgütteki belirsizlik, kaynakların kıt olması ve fırsatçı davranışlar üzerinde şekillenmiştir. Bu faktörlerin artması örgütte algılanan örgütsel politika seviyesinin de artmasına sebep olacaktır.

1.2.2.1.3. Kişisel Faktörler

Son kategoride yer alan kişisel faktörlerle ilgili Ferris, Russ ve Fandt (1989) tarafından oluşturulan modelde yaş, cinsiyet, makyavelizm ve öz denetim bulunmaktadır. Ferris ve diğerleri (2002) ise revize ettiği modelde sadece makyavelizmi örgütsel politik algı ile doğrudan ilişkilendirebilmiştir. Yaş, cinsiyet ve öz denetim ile ilgili daha önceden yapılmış çalışmalarda anlamlı bir ilişki tespit edilemediği için Ferris ve diğ. (2002) tarafından revize edilen modelin kişisel faktörler bölümünden çıkarılmıştır. Aynı zamanda olumlu veya olumsuz duygu durumunun da politik algının öncülü olduğunu tespit etmişlerdir (Ferris ve diğ., 2002:237).

Makyavelizm 16. yüzyılda gücün nasıl elde edileceği ve nasıl kullanılacağına dair yazılar yazmış olan Niccolo Machiavelli'nin adı ile anılan duygusal mesafeyi koruyan, pragmatik ve sonuçların araçları mübah kıldığına vurgu yapan bir kişilik özelliğidir

(Robbins ve Judge, 2012:141). Makyavelizmi açıklayan en temel ifade “amaca ulaşan her yol mübahtır” ve birey amaçlarına ulaşmak için her türlü yola başvurabilmektedir. Makyavelist özelliklere sahip olan birey gerektiğinde yalan söyleme, hile, aldatma, sinik davranışlar sergileme, bencil ve çıkarıcı olma gibi davranışsal eğilim içindedirler. Belli ölçüde birçok birey tarafından sergilenebilen bu davranışlar bireyin makyavelist eğiliminin seviyesini göstermektedir (Özsoy ve Ardiç, 2017: 395-396). Makyavelist eğilimi yüksek olan bireyler faaliyetleri ve olayları diğer bireylere göre daha çok politik açıdan yorumlarlar (Behram, 2015:54).

Olumlu duygu durumu, bireyin olaylar ve durumlar karşısında mutlu olma eğilimini ifade ederken olumsuz duygu durumu olaylar ve durumlar karşısında bireyin sürekli bir rahatsızlık içerisinde bulunmasını vurgular (Agho, Price ve Mueller, 1992:186). Bu kapsamda bir çalışanın yakın çalışma çevresini olumlu veya olumsuz bir bakış açısıyla görme eğilimi de örgütsel politik algının öncülleri arasında kabul edilmektedir. Yüksek düzeyde olumsuz duygu durumuna sahip çalışanın, yüksek düzeyde olumlu duygu durumuna sahip çalışana göre örgütsel politik algısı daha yüksek olacaktır (Ferris ve diğ.,2002:237).

1.2.2.2. Örgütsel Politika Algısının Çıktıları

Çalışanlar örgütü politik olarak algıladıkları zaman örgüt için bazı potansiyel iş çıktıları veya iş tutumları ortaya çıkacaktır. Bu potansiyel çıktılar Ferris, Russ ve Fandt (1989)’in modeline göre işe bağlılık, iş gerginliği, iş tatmini ve örgütsel geri çekilme davranışını içermektedir (Ferris ve Kacmar, 1992:97). İş tatmini, iş gerginliği ve örgütsel geri çekilme davranışı görgül araştırmalar tarafından desteklendiği için Ferris ve diğ. (2002) tarafından revize edilen örgütsel politika algısı modeline dahil edilmiştir. Diğer taraftan işe bağlılık ise yeterince görgül araştırmalarda desteklenmediği için modelden çıkarılmıştır. Modele bu değişkenlere ilave olarak örgütsel bağlılık, adalete yönelik tepkiler, güven, örgütsel sinizm, iş performansı, örgütsel vatandaşlık ve politik davranış eklenmiştir (Ferris ve diğ., 2002:237-238).

Ferris ve diğ. (1989)’ne göre algılanan örgütsel politika, iş tatmininin doğrudan bir belirleyicisi olup aralarında ters yani negatif bir ilişki bulunmaktadır (Miller, Rutherford ve Kolodinsky, 2008:210). İş tatminsizliği örgütsel politik algının bir sonucudur (Ferris ve Kacmar, 1992:103). Çalışanların politik algılarının yüksek olması tatminsizliğe yol

açmaktadır. Daha önceki çalışmalarda alt hiyerarşik seviyelerde çalışanların düşük iş tatminine sahip oldukları tespit edildiğinden bu seviyede çalışanların politik algıları da yüksek olacaktır (Gandz ve Murray, 1980:239-240). Politik bir iş çevresinde bulunup bu çevreye kayıtsız kalamayan çalışanın örgütsel politika algısından etkilenmesini vurgulayan iş gerginliği veya stres, örgütsel politika algısının yıkıcı etkilerinden biridir. Bu açıdan örgütsel politika algısı örgütler açısından hatta bireyler açısından zararlı sonuçlara yol açabilir. Bu zararlı davranışlardan bir tanesi de örgütsel çekilme davranışı veya işten ayrılma niyetidir. Genellikle örgütteki politik davranışlardan kaçınmak adına ortaya çıkan örgütsel çekilme veya işten ayrılma niyeti örgütsel politik algı ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Eğer çalışanın örgütsel politika algısı yüksekse olumsuz tepkilerden özellikle tatminsizlik, gerginlik, işten ayrılma niyeti veya örgütsel çekilme davranışı gösterme eğilimindedir (Kacmar ve diğ., 1999:387-388).

Örgütsel politika algısının etkilediği diğer bir örgütsel sonuç ise çalışanın kendisini örgütün amaçları ile tanımladığı ve yüksek katılım düzeyini temsil eden örgütsel bağlılık davranışdır. Örgütü politik olarak algılayan çalışanlar örgütle kendileri arasında bir mesafe koyma eğilimindedirler ve diğer çalışanların kendilerine hizmet eden davranışlarını gördükçe örgüte olan bağlılıkları azalacaktır (Ferris ve diğ., 2002:238). Alan yazında yapılan çalışmalarda, çalışanların yüksek örgütsel politika algısına sahip olmaları çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini olumsuz şekilde etkilediği görülmüştür (Miller, Rutherford ve Kolodinsky, 2008:216).

Politik ortamların çatışma, belirsizlik ve uyumsuzluk meydana getirme potansiyeline sahip olması çalışanların bu politik çevrede örgüt tarafından alınan kararları sorgulama eğilimine sebep olmaktadır. Politik davranışların hem prosedürel adalete hem de dağıtımsal adalete etkileme kapasitesine sahip olacağı için örgütsel politika algısı ile örgütsel adalet arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı beklenmektedir. Politik algının etkilediği bir diğer faktör ise adalet kavramı ile bağlantılı olan güven kavramıdır. Örgütü politik olarak algılayan bireyler, diğer çalışma gruplarını daha az güvenilir bulmakta ve kıt kaynaklar üzerinde mücadele eden çalışanlar arasında güvensizliğe dayalı ilişkiler gelişmektedir (Ferris ve diğ., 2002:238). Örgüte karşı negatif inançlar ile negatif davranışsal eğilimleri içeren sinizm kavramı (Polat ve Meydan,2010:151) örgütteki politik algı tarafından etkilenme kapasitesine sahiptir. Sinizm kavramı güven eksikliği ve

adalet kavramları ile ilişkili olup çalışanların kendi örgütlerinin dürüstlüğünü sorgulamaları beklenmektedir (Ferris ve diğ., 2002:239).

Genellikle zarar verici ve üretkenlik karşıtı olarak algılanan örgütsel politika ile iş performansı arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır (Miller, Rutherford ve Kolodinsky, 2008:212). Örgütteki politik davranışlar sonucunda performans ve ödül arasındaki bağın bulanıklaşması diğer çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamındaki ekstra rol davranışı göstermeme eğilimine sebep olmaktadır. Bundan dolayı ekstra rol davranışı olan örgütsel vatandaşlık kavramı ile örgütsel politika arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Son değişken olan politik davranış ise örgütsel politika algısının yüksek olduğu durumlarda daha çok ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla politik davranış ile örgütsel politika arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır (Ferris ve diğ., 2002:240).

1.2.2.3. Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Değişkenleri

Algılanan örgütsel politika modelinde hem etkileyen faktörler yani öncüller ile politika algısı arasındaki ilişkiyi ve politik algı ile sonuçlar arasındaki ilişkiyi düzenleyici etkiye sahip bir takım değişkenler bulunmaktadır. Ferris, Russ ve Fandt (1989) tarafından oluşturulan ilk modelde kişisel faktörler kapsamında değerlendirilen demografik faktörler revize edilen modelde öncüller ile politik algıyı düzenleyen değişkenler olarak ele alınmıştır. Stepanski ve diğ. (2000) yaptıkları meta analizde yaş, cinsiyet, etnik köken ve görev süresi gibi demografik faktörlerin politik algı üstündeki etkisinin çok düşük düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir ve bu faktörlerin düzenleyici etkilerini ortaya koymuşlardır (Behram, 2015:61). Yaş faktörünü değerlendirirsek politik algı ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ilişkisinde düzenleyici rol oynamaktadır. Genç çalışanlar politik çevreye daha olumsuz tepki vermekte ve bu politik çevrelerden daha çok etkilenmekte, yaşı daha ileri olan çalışanlar ise iş dışı önceliklere dikkatlerini daha fazla verme eğiliminde olduğundan bu yaş grubunun örgütsel bağlılık seviyeleri genç çalışanlara göre daha az etkilenmektedir. Bununla birlikte politik çevrede kadınların iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyeleri erkek çalışanlara göre daha düşükken iş gerginlik düzeyleri erkeklere oranla daha yüksektir. Bununla birlikte daha uzun çalışma süresi olan çalışanlar daha az çalışma süresi olan çalışanlara göre daha az iş tatminine, daha fazla iş gerginliğine ve daha fazla örgüte bağlı oldukları tespit edilmiştir. Sonuç olarak ise

örgütsel politikanın iş tatmini ve örgütsel bağlılıktaki negatif yönlü ilişki azınlıklarda daha kuvvetlidir (Ferris ve diğ., 2002:241).

Algılanan örgütsel politikanın öncüllerinin sonuçlar üzerinde düzenleyici etkiye sahip olan diğer bir grup ise belirsizliğe tolerans ve özyeterlilik gibi kişilik faktörleridir. Belirsizliğe toleransı olan ve yetkinlik sahibi çalışanlar bu faktörlerin düzenleyici etkisiyle örgütsel politikanın pek çok olumsuz sonucunu azaltabilmektedirler (Behram, 2015:62).

Son olarak ise algılanan kontrol, anlayış ve politik yeteneğin algılanan örgütsel politikada oynadığı düzenleyici etkidir. Büyük oranda örgütteki belirsizliği hafifletme kabiliyetine sahip olan algılanan kontrol ve anlayış faktörleri, görgül olarak kuvvetli bir şekilde desteklenen en önemli düzenleyici etkiye sahip faktörlerdir. Politik yetenek faktörü ise örgütsel politikanın sonuçlarının bütününe değil sadece örgütsel vatandaşlık davranışına ve politik davranışa yönelik düzenleyici etkiye sahiptir (Ferris ve diğ., 2002:242-243).

Algılanan örgütsel politikayı kavramsallaştırmak ve aktif bir şekilde üzerinde çalışılmasını sağlamak amacıyla Ferris ve diğ. (1989) tarafından oluşturulan örgütsel politika algısı modeli ve Ferris ve diğ. (2002) tarafından revize edilen örgütsel politika algısı modeli, literatürdeki da çalışmaları şekillendirmiştir. Oluşturulan model ile literatürde bir çerçeve çizilmeye çalışılmakla birlikte bazı hususlar gözden kaçmış ve örgütsel politika algısını etkileyen faktörler ile örgütsel politika algısının çıktıları ayrıntılı olarak ele alınmamıştır. İlk modelde kişisel faktörler kapsamında yaş ve cinsiyetten sonra makyavelizm ve öz denetime geçmesi ile revize edilen modelde kişisel faktörler kapsamında makyavelizm, olumlu ve olumsuz duygu durumunun ele alınması örgütsel politika algısını kişisel faktörler açısından sınırlandırılmasına sebep olmuştur. Özellikle modelde yaş ve cinsiyetle birlikte makyavelizmden bahsetmesi kapsamın tam olarak oluşturulamamasına sebep olmuştur. İnsan çok boyutlu ve karmaşık bir yapı olduğu için insanın bazı özellikleri vurgulanırken diğer kişisel özelliklerinin göz ardı edilmesi örgütsel politika algısını sınırlandıran bir husus olmuştur. Elbetteki makyavelizm ile olumlu ve olumsuz duygu durumları örgütsel politika algısını etkileyen önemli faktörler arasında yer almakta fakat başka birçok kişisel özellik de örgütsel politika algısını etkilemektedir.

Aynı zamanda algılanan örgütsel politika ölçeğinin kapsamı ile oluşturulan örgütsel politika algısı modelinin kapsamı tam olarak uyumlu değildir. Modelde örgütsel politika algısını etkileyen faktörlerin sadece bir kısmı örgütsel politika ölçeğinde yer almıştır. Bununla birlikte özellikle örgütsel politikanın ilerlemek için gerekeni yapmak alt boyutu çalışanların sessiz davranışlarını ve eylemsizliklerini de içermesine (Gull ve Zaidi, 2012:159) ve ölçekte sessizlik ve sessiz kalma ile ilgili maddeler olmasına rağmen modeldeki örgütsel politika algısının çıktılarında örgütsel sessizlikten bahsetmemesi modelin bir eksikliği olarak görülebilir.

Model ile ilgili yapılan bu açıklamalardan sonra örgütsel politika algısının daha da geliştirilmesi, örgütsel politika algısını etkileyen faktörler, örgütsel politika algısının sonuçları ile düzenleyici ve aracı etkiler kapsamında uygun şekilde yeniden oluşturulması ihtiyacı bulunmaktadır. Bu haliyle algılanan örgütsel politikaya yönelik çalışmaların daha da artması ile literatürün zenginleştirilmesi önem arz etmektedir.

Örgütsel politikayı örgüt için kaçınılmaz doğal bir süreç olarak kabul etmek, gözlemlemek, analiz etmek ve örgütün faydası doğrultusunda şekillendirmek gerekir. Bu bakış açısı örgütleri daha iyi anlamak ve faaliyetlerinin nasıl sürdürüldüğünü anlamamızı ve açıklamamızı sağlar. Bu şekilde örgüt üyelerinin veya grupların neden desteklenip desteklenmedikleri, örgütte karar verme süreçleri ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin örgütsel politika tarafından nasıl şekillendirildiği daha iyi anlaşılacaktır (Behram, 2015:10-11). Örgütlerde her an ve her yerde hem çalışanların hem de yöneticilerin maruz kalabileceği örgütlere olumsuz etkisi olan örgütsel politika etkin bir şekilde yönetilebilirse ve olumsuz etkileri çeşitli yönetim araçları ile azaltılabilirse örgütün başarısına katkı sağlayan bir unsur olarak karşımıza çıkacaktır.

Bundan sonraki kısımlarda örgütsel politika algısının bazı iş tutumları/çıktıları üzerindeki etkileri kapsamında örgütsel sessizlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti incelenecektir.

1.3. Örgütsel Sessizlik

Günümüzde örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için sahip oldukları nadir ve taklit edilemez kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmek gayreti içindedirler. Örgütler için nadir ve taklit edilemez kaynaklarının başında insan kaynağı gelmektedir. Örgüt kendi başarısı için insan kaynağından yararlanmak istemesi yanında insan

kaynağının da örgüt başarısı için çaba göstermesi ve karşılıklı amaçların paralel olması gerekmektedir.

Çalışanlardan daha etkin yararlanmanın yollarından biri olan ve çeşitli karar aşamalarına katılımı ifade eden yönetime katılma (Koçel, 2010:141), çalışanların üyesi olduğu örgütle ilgili sorunların çözümü konusunda az veya çok bilgiye sahip olmaları ile kendilerini ve örgütü ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesinde ve sonuçlandırılmasında aktif olarak bu sürece katılıp düşüncelerini ifade etmek istemesinin (Eren, 2009:473) bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları ve işletme yönetimi açısından örgütün başarısı adına çalışanların fikir ve düşüncelerini ortaya koyması, örgütün geleceğine yönelik görüşlerini paylaşması örgüt başarısı için arzu edilen bir durumdur.

Diğer bir açıdan yöneticilerin çalışanlara bilgi sağlaması, onlarda mevcut olan bilgileri elde etmesi, örgüt içerisinde bilgi alışverişini kolaylaştırıcı tedbirler alması ve bilginin amaca uygun etkin bir şekilde paylaşılması örgütün başarısına katkı sunan faaliyetlerin başında gelmektedir. Bahsedilen bu bilgi trafiği ise iletişim ile olmaktadır (Acaray, 2014:68). İletişim örgütün yönetilmesinde bu kadar öneme sahipken, örgüt içerisinde çalışanlar her zaman fikir ve düşüncelerini açıkça ortaya koymazlar. Yöneticiler için çalışan sessizliği, örgüt içindeki tek seslilik veya farklı düşünmeme olayı bir tuzaktır ve yöneticinin bu durumun farkında ve bilincinde olması gerekir (Koçel, 2010:143). Bu durum devam eden faaliyetler hakkında yöneticiler açısından bilgi eksikliği anlamına gelir (Robbins ve Judge, 2012:360) ve bu şartlar altında etkin kararlar alınamayabilir.

Çalışanların fikri katkıları ve örgütün problemlerine yönelik duyarlı olmaları aslında yöneticilerin istedikleri ve arzu ettikleri bir durum olsa da bazen çalışanlar zarar göreceklere korkusu ile veya kendini korumak adına sessiz kalma eğiliminde olabilmektedir (Çakıcı, 2008:119). Bir çalışanın bir fikri veya önerisi varsa veya bir sorunun farkındaysa, bu çalışan konuşabilir veya bu bilgiyi saklayabilir. Bununla birlikte, ampirik olarak gözlemcilerin bir çalışanın sessiz kalıp kalmayacağı ile ilgili net bilgilere sahip olmadıklarından dolayı ses ve sessizlik arasındaki ilişki genellikle bulanık kalmıştır. Bir yönetici, bir çalışanın hiçbir zaman bir öneri sunmadığını bildirebilir, ancak bunun nedeni, çalışanın sunacak herhangi bir önerisi olmaması ya da önerileri saklı tutması nedeniyle olabilir. Davranışsal olarak bunlar aynı görünür ancak sadece ikincisi sessizdir (Morrison, 2014:177). Dolayısıyla örgütsel sessizlik çalışanın söyleyecek bir

şeyi olmamasını veya fikrinin olmamasından dolayı sessiz kalmasını kapsamaz (Durak, 2014:90). Araştırma kapsamında ele alacağımız sessizlik ise fikirlerin, bilgilerin ve görüşlerin kasıtlı olarak saklı tutulmasıdır.

Çalışanların, örgüt faaliyetlerindeki problemlerle ilgili yöneticileri ile konuşmaktan korkmaları sonucunda dünya kamuoyunun da bildiği Enron ve WorldCom gibi skandallar meydana gelmiş, çalışanların bu problemlerle ilgili konuşmaması, sessiz kalması ve seslerini yöneticilerine ulaştıramaması yani örgüt içerisinde hâkim olan korku ve sessizlik kültürü hem örgütsel hem de çalışan açısından (depresyon düzeyinin artması, performans ve iş tatmininde azalma ve işten ayrılma niyeti geliştirme gibi) ciddi zararları olmuştur (Brinsfield, 2009:1; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1454). Morrison ve Milliken (2000) sessizlik ve ses konusunu Andersen'in "Kral Çıplak" masalına benzetmiştir. Yani CEO'nun üzerinde elbise olmadığını tüm çalışanların görmesine rağmen çalışanlardan hiç kimse bunu dile getiremiyor. Sadece çalışanlar kapalı kapılar ardında kendilerini güvende hissettikleri yerde CEO'nun elbisesinin olmadığını konuşuyorlar. Bir masaldan öte aslında çoğu örgüt bu paradoksun içinde ve çalışanlar örgüt hakkındaki problemleri bildiği halde konuşmaya cesaret edememekte veya sessiz kalmayı tercih etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:706). Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) 40 çalışanla mülakat yaptıkları araştırmada görüşme sonucunda %85'inin (40 çalışandan 34'ü) işindeki sorun ve problemler hakkında sessiz olmanın, en azından sorunu bir kez biliyor olsalar bile, patronlarına bir sorun ya da endişe uyandıramayacağını düşündüklerinden sessiz kalmışlardır. Aslında bu sonuç sessizliğin çok yaygın bir deneyim olduğunun önemli bir göstergesidir. Örgütsel sessizliğin yaygın olduğuna yönelik diğer bir çalışma ise Çakıcı (2008) tarafından yapılmıştır. Çalışma yazar tarafından en çok konuşması gereken veya en az sessiz kalması gereken kurumun üniversiteler olması gerektiği değerlendirerek üniversitelerde çoğu akademik kadrodaki personel olacak şekilde örgütsel sessizlik üzerine çalışma yapmıştır. Araştırma sonucuna göre araştırmaya katılan üniversite personelinin %30'u açıkça fikirlerini beyan etmeyi ve konuşmayı tercih ederken, %70'i sessiz kalmayı tercih etmektedir. Çakıcı (2008) çalışmasında sessiz kalınan konuların ise özellikle etik konular ve sorumluluklar, çalışanların performansı, yönetim sorunu, çalışma olanakları ve kurumu iyileştirme konuları olduğunu tespit etmiştir (Çakıcı:2008:130). Fakat bazen de çalışanlar konuşmayı ve ses çıkarmayı tercih etmektedirler. Time dergisinin 2002 yılında "yılın en çok konuşulanları" anketinde

çalıştıkları şirkette yolsuzlukları ortaya çıkaran üç iş kadını seçmesi çalışanların bazen konuşmayı seçtiklerinin bir göstergesidir (Milliken, Morrison ve Hewlin 2003:1454,1459).

Örgütsel sessizlik yukarıda belirtildiği gibi örgütlerde yaygın bir durum olmasına rağmen literatürde yer alması açısından yeni bir kavramdır (Durak, 2014:89). Bunun en önemli sebeplerinden birisi de sessizlik davranışının tespit edilmesi ile ilgilidir. Eğer ortada bir davranış yoksa buna bağlı olan problemlerin farkına varmak çok zordur. Sonuç olarak bireyler çoğunlukla var olmayan davranışlarla pek fazla ilgilenmezler (Dedahanov, Lee ve Rhee, 2016:1252). Aslında son yıllara kadar sessizlik kavramı konuşmanın olmaması veya sesin olmaması şeklinde ele alınmıştır. Sessizliğin ilk algılanması ise pasif uyumcul, bir şey yapmama, eylemde bulunmama şeklindeydi. Fakat çoğu sessizlik aktif ve bilinçlidir yani sessizlik konuşmanın olmamasından veya sesin olmamasından çok daha fazlasıdır ve değerlendirilmesi gereken ayrı bir kavramdır.

Sessizlik kavramının şekillenmesinde toplumun yaklaşımı da önemli bir rol oynamaktadır. Çeşitli kültürler sessizliğe farklı anlamlar yüklemiştir. Japon kültürü ile batı kültürlerindeki sessizlik arasında kültürel normlar açısından önemli farklar vardır. Sessizlik kavramı Japonlar için gündelik etkileşimde sözel olmayan iletişimin hayati bir şekli olduğundan değerlidir. Japonlar genellikle “konuşkan Amerikan” klişesi ile kıyaslandığında “sözel olmayan Japon” olarak nitelendirilirler (Jones, 2011:17-25). Türk kültürünün ise en iyi yansıması olan atasözleri ve deyimlerde sessizlik konusuna vurgu yapılmıştır. Bunlardan bazıları ise; “sükut ikrardan gelir”, “söz gümüşse, sükut altındır”, “su küçüğün, söz büyüğün” gibi atasözleri ve deyimlerdir. Her ne kadar Türk kültüründe sessizlik kavramına destek, sessiz kalmayı yücelten bir anlayış ve karşıdaki kişinin konuşmasından hoşnut olunmayan durum vurgusu (Akar, 2017:3; Kahya, 2015:528) olsa da, kültürümüzde sessizlik kavramı saygı ve olgunluk bağlamında ele alınmıştır. Oysa bizim bu çalışmada ele alacağımız sessizlik ise kasıtlı olarak bilginin saklanmasıdır.

İslam dininde hadislerle de bu konuya vurgu yapılmış ve gerektiğinde sessiz kalma, gerektiğinde ise icraat ile birlikte sesini çıkarma konusu teşvik edilmiştir. Ahlakın ve olgunluğun vurgulandığı hadis; Ebu Hureyre’den rivayet edildiğine göre, Resulullah (A.S.M.) şöyle buyurmuştur: “Kim Allah’a ve ahiret gününe inanıyorsa, ya hayır söylesin ya da sussun” (Diyanet İşleri Başkanlığı, 2015, Cilt:3:371). Gerektiğinde ses çıkarmanın

teşvik edildiği hadis ise; Ebu Said (el-Hudri) diyor ki, Resulullah'ı (A.S.M.) şöyle derken işittim: “İçinizden biri bir kötülük görürse onu eliyle, buna gücü yetmezse diliyle değiştirsin; buna da gücü yetmezse kalbiyle. Bu ise imanın asgari gereğidir” (Diyanet İşleri Başkanlığı, 2015, Cilt:5:456). Yine Aliya İzzetbegoviç'in sessiz kalma ile ilgili sözünde erdem ve hikmet vurgusu yapılmıştır. “Akıllı adam nasıl konuşacağını bilir. Hikmetli adam ise nasıl suskun kalacağını da bilir”. Türk kültüründe ve İslam dininde aslında hem ses hem de sessizlik erdem, hikmet, ahlak ve saygı bağlamında ele alınmıştır. Sessizlik literatüründe belirtildiği üzere haksızlığa karşı tepki (Pinder ve Harlos, 2001:333) olarak sessizliği değil veya insanların bilgi ve görüşlerini kasıtlı olarak saklaması (Morrison ve Milliken, 2000:707) değil de erdem bağlamında sessizliği veya ses çıkarmayı tavsiye eder.

Başlangıçta sessizlik veya ses çıkarmamak bağlılığın ve uyumcul davranışın bir göstergesi olarak değerlendirilmiş ve örgütsel sessizlik kavramı örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilmiştir. Sonraları ise çalışanların örgütü ilgilendiren konular ve problemlerle ilgili düşüncelerini saklamalarından dolayı negatif bir davranış olarak algılanmıştır (Korkmaz ve Aydemir, 2015:141). Örgütsel sessizlik ile ilgili farklı algılamalar aslında sessizlik kavramının içinde bulunduğu ikilemler sebebiyledir. Jensen (1973) çalışmasında sessizliğin bu ikilemlerinden bahsederek sessizliğin işlevlerini şu şekilde sıralamıştır:

- 1.Sessizlik çalışanları bir araya getirir veya birbirinden uzaklaştırabilir,
- 2.Sessizlik çalışanlar arası ilişkilere zarar verebilir veya ilişkileri iyileştirebilir,
- 3.Sessizlik bilgi sağlayabilir veya bilgiyi saklayabilir,
- 4.Sessizlik derin düşünceye veya düşüncenin yokluğuna işaret eder,
- 5.Sessizlik onay verme veya muhalefet etme anlamını taşır (Pinder ve Harlos, 2001:338).

Sessizlik kavramına yüklenen farklı anlamlar ve yaklaşımlar örgüt yaşamındaki analizine de temel teşkil etmiştir. Örgüt ve yönetim yazını olarak sessizlik kavramına baktığımızda önceleri konuşmanın olmadığı bir eylemsizlik hali yansıtılırken, daha sonraları ise bir iletişim şekli olduğu, farklı işlev ve anlamlar taşıdığı anlaşılmış ve çalışanların sessiz kalma tercihleri üzerinde durularak sessizliğin altında yatan sebepleri bulmaya yönelinmiştir (Akar, 2017:3). Karmaşık bir yapısı olan örgütsel sessizlik olgusu ile ilgili

kavramsal iki temel çalışmadan bahsedilebilir (Çakıcı, 2008:118). İlk çalışmada örgütsel sessizlik kavramı “çalışanların örgütsel problemlerle ilgili düşünce, görüş ve endişelerini kasıtlı olarak saklaması ve esirgemesi” şeklinde tanımlanmış ve sessizliğin örgüt içindeki hâkim tercih olduğu belirtilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000:707). İkinci çalışmada ise sessizlik örgütteki adaletsizliğe bir tepki olarak ele alınmış ve “değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğine sahip olduğu algılanan kişilere karşı çalışanın kendi davranışsal, duygusal ve bilişsel değerlendirmeleri sonucunda bilgi ve görüşlerini esirgemesi” olarak tanımlanmıştır (Pinder ve Harlos, 2001:334). Morrison ve Milliken (2000) sessizlik kavramını kolektif bir düzeyde ele almış ve sistematik sessizliği özellikle çoğulculuk bağlamında örgütlerin değişim ve gelişim yeteneklerine yönelik en büyük tehdit olarak görmüştür (Morrison ve Milliken, 2000:706). Pinder ve Harlos (2001) ise çalışmasında sessizliği bireysel düzeyde ele almıştır. Yine Pinder ve Harlos (2001) koşulları değiştirme isteğini yansıtmayan ve değişimi etkileme ve düzeltme kabiliyetine sahip olarak algılanan kişilerden farklı kişilere yönelik bilgiyi saklamayı sessizlik kapsamı dışında bırakmıştır (Pinder ve Harlos, 2001:334).

Diğer bir çalışmada ise “çalışanın işiyle ilgili iyileştirme ve geliştirmelere yönelik kasıtlı olarak fikir, bilgi ve görüşlerini saklaması” olarak tanımlanmış ve çalışanların iyileştirme ve geliştirmeye yönelik herhangi bir fikirlerinin veya bilgilerinin olmamasından dolayı sessiz kalmaları kapsam dışı bırakılmış ve konu ile ilgili ayrımın niyet ve kasıt temelinde olduğuna vurgu yapılmıştır (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1361). Tanımlardan çıkan ortak nokta ise örgütsel sessizliğin örgütle ilgili olması, çalışanların örgütle ilgili bilgi, fikir ve görüşlere sahip olup bu bilgi, fikir ve görüşlerin örgütte değişim yapabilecek yetkideki kişilere karşı bilinçli ve kasıtlı bir şekilde saklaması, paylaşmaması ve esirgemesidir.

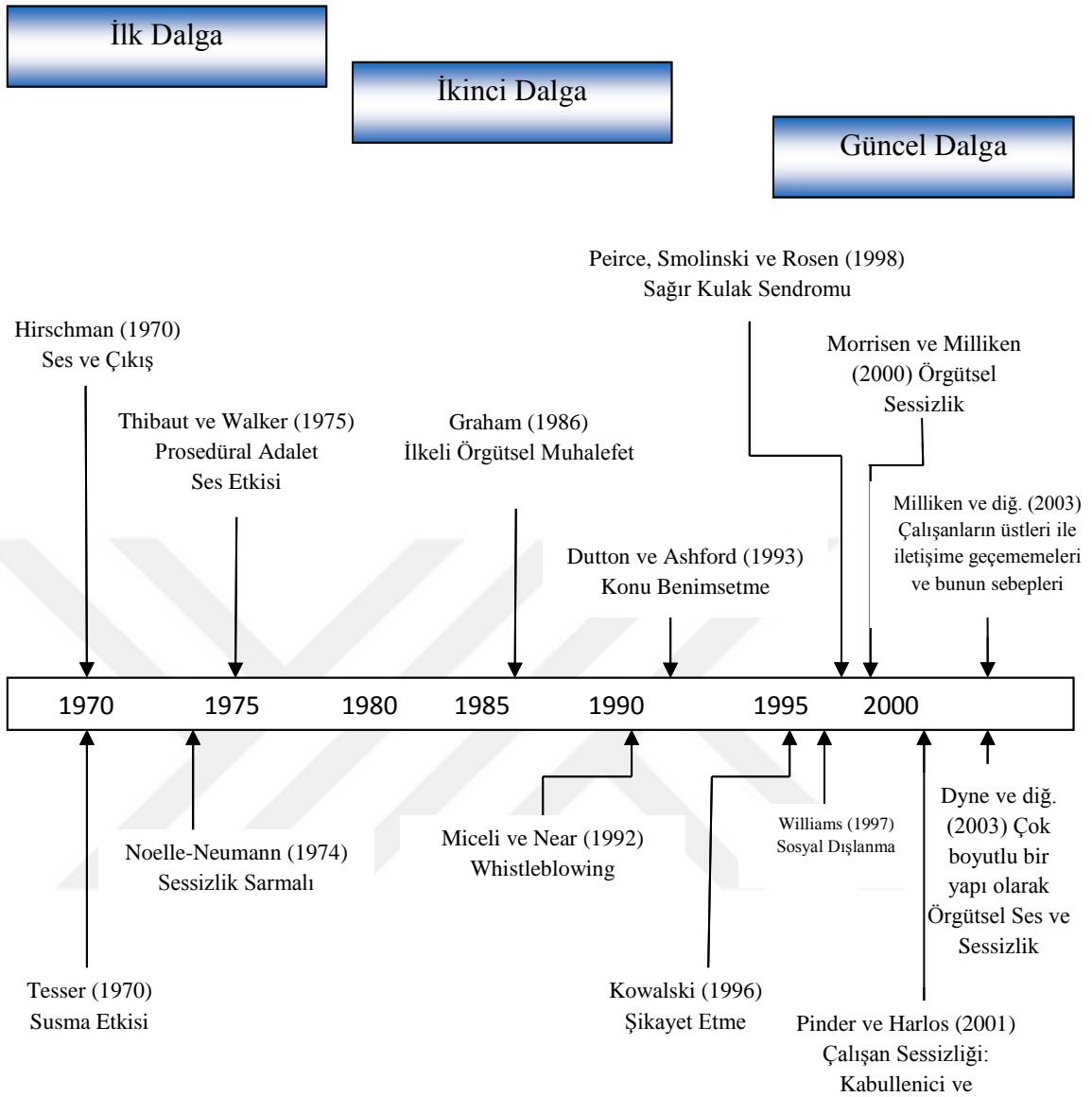
Örgütsel sessizlikle ilgili kavramsallaştırma çalışmaları tarihsel gelişim anlamında her ne kadar 1970’li yıllara uzansa da, konuya yönelik çalışmaların artması 2000’li yılların başına denk gelmektedir. Ülkemizde ise konuya yönelik çalışmalar sınırlı sayıdadır (Durak, 2014:90).

1.3.1. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi

Ses ve sessizlik kavramlarının gelişimi tarihsel anlamda üç dalga halinde incelenmiştir. 1970’lerden 1980’lerin ortasına kadar devam eden ve öncelikli olarak sesin kavramlaştırma çalışmalarını içeren ilk dalga, 1980’lerin ortalarından 2000’li yıllara

kadar devam eden ve konuşma davranışı ile kısıtlı da olsa sessizlik kavramı çalışmalarını içeren ikinci dalga ve 2000'lerden günümüze kadar süren ve örgütsel sessizlikle ilgili temel çalışmaların yapıldığı son ve güncel dalga (Brindsfield, Edwards ve Greenberg 2009:3) olmak üzere üç evrede incelenmiştir.

Üç dönem halinde sınıflandırılan ses/sessizlik çalışmaları bütüncül bakış açısıyla değerlendirildiğinde ilk dalganın iletişim bilimi ekseninde yapıldığı, ikinci dalganın ses/sessizlik kavramlarının yönetim bilimi çevresinde yapıldığı ve son olarak üçüncü dalgada örgütsel sessizlik kavramı kapsamında ele alındığı ve yönetim ve organizasyon alanında yeni bir araştırma konusu olarak kendine yer bulduğu gözlenmiştir (Acaray, 2014:96). Örgütsel sessizlik kavramının literatüre katılmasına ve olgunlaşmasına sebep olan çalışmalar ve aşamalar kronolojik olarak aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 6:Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. ve Greenberg, J., (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations, s.9.

1.3.1.1. İlk Dalga

Farklı kavramlar altında ele alınan sessizlik olgusuna yönetim yazını kapsamında ilk değinen sosyal bilimci Albert Hirschman (1970)'dir. Örgütsel tatminsizliğe karşı verilen bir tepki olarak "Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States" adlı kitabında ses çıkarma kavramları üzerinde durmuştur (Akar,2017:8). Hirschman (1970) kitabında ses ve çıkış kavramına sadakat kavramını da eklemiştir. Sadakat ise üç şekilde ele alınmıştır. İlk örgütü ilgilendiren konular hakkında

düşünmemeyi içeren bilinçsiz sadakat, durumun geliştireceğine olan umudu ile sessiz kalınan ve sessizlik içinde acı çekilen bilinçli ve pasif bir sadakat ve değişim için ses çıkarmayı içeren bilinçli ve aktif sadakat (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:8). Görüldüğü üzere ilk zamanlarda sessizlik kavramı sadakat kavramıyla değerlendirilmiş ve sessiz kalmanın sadakatin bir tezahürü olduğuna vurgu yapılmıştır.

Bu dönemde yapılan diğer bir çalışma ise Rosen ve Tesser (1970) tarafından sessizlik kavramı ile daha yakından ilgili olan ve çalışanların bazen neden sessiz kaldıklarını susma etkisi (mum effect)¹⁶ ile kavramlaştırılan çalışmadır (Milliken, Morrison ve Hewlin 2003:1454). Susma etkisi çalışanın kötü haber taşıyıcısı olarak bilinmesinden ve ilişkilerinin bozulmasından çekinmesi sonucunda arzu edilmeyen mesajları ifade etmedeki isteksizlik ve sessiz kalma durumunu ifade eder (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:10).

Dönemin diğer önemli bir çalışması ve aynı zamanda sessiz kalmanın dayandırıldığı bir teori ise Neumann (1974)'in geliştirmiş olduğu “sessizlik sarmalı¹⁷” teorisidir. Çalışanların fikirlerini ortaya koyarken diğerlerinden alacağı destek düzeyine göre davranış belirlemesini vurgular. (Çakıcı, 2007:153). Çalışanların örgütte fikir ve görüşlerini açıklamadan önce örgütte hâkim olan düşünce, fikir ve şartların uygunluğunu analiz etmelerini, uyumsuzluk veya uygunsuzluk durumunda örgütten izole olmamak ve gerekirse kendinden şüphe duyulmaması adına sessiz kalmasını yani örgütteki baskın fikre ve görüşlere uyum sağlamasını vurgular (Acaray, 2014:92).

1.3.1.2. İkinci Dalga

1980'lerin ortası ile 2000'lere kadar ses ve sessizlik üzerine çalışmalar artmış ses ve sessizlik kavramları muhbirlik, ilkeli örgütsel muhalefet, örgütsel adalet, örgütsel

¹⁶ Susma Etkisi (MUM Effect): Mum ifadesi aslında istenmeyen mesajların alıcıya iletilmesinde sessiz kalmanın İngilizcesinin baş harflerinden oluşan akronimdir. Kısaltmanın İngilizce açılımı ise “Keeping Mum about Undesirable Message”dır. Genel algı olarak insanlar çoğunlukla olumsuz haberleri taşıma konusunda gönülsüz olma eğilimindedirler (Rosen ve Tesser, 1970:254).

¹⁷ Sessizlik Sarmalı (Spirals of Silence) teorisine göre çalışanlar kamuoyu desteği alamayacaklarını veya zayıf bir ilginin olacağını algıladıkları zaman sessiz kalma eğilimine girmektedirler. Bu davranış çoğunlukla kendinden kuşku duyma veya dışlanma korkusu ile olmaktadır. Çalışanın kendisine yönelik kamuoyu desteği olmayacağına yönelik algısı git gide güçlenmekte ve çalışandaki sessizlik daha çok artma eğilimine girmektedir. Bu teoriye göre sarmal içindeki döngü ilerledikçe sessizlik artmaktadır ve kabul gören bir davranış halini almaktadır (aktaran Brinsfield 2009 s.11).

vatandaşlık davranışı, sağır kulak sendromu, sosyal dışlama gibi konuları da içererek çalışmaların kapsamı genişlemiştir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:12).

Muhbirlik (Whistleblowing) kavramı örgütte etik konulara ve yasalara aykırı görülen uygulamaların, örgüt içi veya dışı ilgili kurumlara iletilmesidir. Bu konudaki en önemli husus ise muhbirlik olayının örgütteki etik olmayan uygulamaları çalışanın iyi niyet temelinde ve herhangi bir çıkar gözetmeden yapmasıdır (Özler, Atalay ve Şahin, 2010:195). Muhbirlik ile ses/sessizlik kavramları birbirinden farklıdır. Ses veya sessizlikte özellikle seste örgütün olumlu değişimi için ses çıkarma varken, muhbirlik sürecinde ise eleştirme ve negatif faaliyeti durdurma bulunmaktadır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:12).

İlkeli örgütsel muhalefette ise örgüt içinde meydana gelen yasal ve sosyal normların ihlaline karşı vicdani bir itirazı nitelendirmektedir. İlkeli örgütsel muhalefet kendisini altı farklı davranış biçimi ile göstermektedir. Bunlardan biri sessizlik, diğeri ise işten ayrılma şeklindeyken geri kalan dört davranış ses çıkarma temelindedir. (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:13).

Bu dönemde yapılan diğeri bir çalışma ise “sağır kulak sendromu” kavramıdır. Sağır kulak sendromunda çalışanların örgütteki rahatsızlıkları iletmesine karşın örgütün bunları cevaplarırken ki başarısızlığı vurgulanmaktadır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:17). Sağır kulak sendromu çalışanların hoşnutsuzlarını ve problemlerini hatta örgütü ilgilendiren konuları açıkça ve doğrudan söylemedeki cesaretini kırmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001:346). Örgütlerin problemlere aldırış etmemeleri veya ilgilenmemelerinin bir tezahürü olan sağır kulak sendromu çalışanların fikirlerini söylemedeki cesaretini kırdığı için çalışanları sessizliğe itmektir.

Sessizliğin sebeplerinden biri olan sosyal dışlama çalışanların diğeri çalışanları yok sayma ve dışlama maksadıyla sessiz kalmasına vurgu yapmaktadır. Aynı zamanda çalışan geniş yelpazeli konularda iletişimden kaçınma, sabahları günaydın dememe, sorulara cevap vermeme ve elektronik postalara cevap vermeme gibi çok farklı bağlamlarla dışlamayı kullanarak sessiz kalmaktadır. Bu da bize sessizliğin güç sağlamak için bir araç olarak kullanılması sonucunda sosyal olarak kabul edilmeyen ve diğerilerine sıkıntı veren davranış halini alabildiğini göstermektedir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:16-17). Aynı zamanda Williams (1997) çalışmasında örgütsel yaşamda bir bireyi veya

herhangi bir grubu görmezden gelmenin sessiz kalmanın bir biçimi olduğunu vurgulayarak sosyal dışlamanın işyerindeki psikolojik şiddet ve duygusal istismar konuları ile ilişkili olduğunu belirtmiştir (Akar, 2017:12).

1.3.1.3. Üçüncü Dalga Veya Güncel Dalga

Üçüncü veya güncel dalga 2000'lerden sonra örgütsel sessizlik konusuna olan ilginin arttığı döneme denk gelir. Kavram her ne kadar tarihsel olarak 1970'li yıllara dayansa da Morrison ve Milliken (2000)'in örgütsel sessizlik modelini önermesiyle örgütsel sessizlik olarak literatürde yerini almış ve konuya yönelik çalışmalar artmıştır (Khalid ve Ahmed, 2016:174). Literatürde ilgi görmesinin en önemli sebeplerinden biri de “*Journal of Management Studies*” dergisinin 2003 yılında sessizlik özel sayısı ile çıkmasıdır. Bu dönemde sessizlik ile ilgili çalışmalar temelde iki analiz düzeyinde devam etmiştir. Bu çalışmalar Morrison ve Milliken (2000)'in kolektif düzeyde incelediği örgütsel sessizlik, diğeri ise Pinder ve Harlos (2001)'un bireysel düzeyde incelediği çalışan sessizliğidir. Yine bu dönemde Pinder ve Harlos (2001) sessizliği iki boyutta yani korunmacı ve korumacı sessizlik boyutları ile incelemiştir. Dyne, Ang ve Botero (2003) ise bu boyutlara örgüt yararına sessizlik boyutunu eklemiş ve literatürde örgütsel sessizlik konusu yoğun olarak üç boyut üzerinden araştırılmaya başlanmıştır (Akar, 2017:15,17; Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:18; Çakıcı, 2007:147).

Örgütsel sessizlik kavramını ilk kez ele alan Morrison ve Milliken (2000) sessizliği kolektif bir olgu olarak ele almış ve sessizliği çalışanların örgütü ilgilendiren konularda bilgi, fikir ve görüşlerini kasıtlı olarak saklaması olarak tanımlamıştır. Çalışmasında örgütsel sessizliği örgütsel değişim ve gelişim için potansiyel olarak tehlikeli bir engel olarak görmüş, önemli bir moral bozma gücü olarak çoğulcu örgütlenmenin gelişiminde önemli bir engel teşkil etme olasılığından bahsetmiştir (Morrison ve Milliken, 2000:707). Örgütlerde sessizlik ortamının oluşmasında sadece çalışanın bilgiyi kasıtlı saklaması değil aynı zamanda yöneticilerin bir takım örtük inançlarının da etkili olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda yöneticilerin astlarından olumsuz geri bildirim alma korkusu, çalışanların bencil ve güvenilmez olarak değerlendirilmesi, örgütsel konularla ilgili en iyisini yöneticinin bildiği inancı ve son olarak yöneticilerin örgüt içi konsensüsü sağlayarak uyuşmazlık ve muhalif durumlardan kaçınmaları örgütte sessizlik ikliminin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000:708,710). Yine

çalışmasında örgütte bulunan sessizlik ikliminin sessizliğin en önemli sebeplerinden biri olduğu vurgusunu yapmıştır. Örgütsel sessizlik iklimini çalışanların iki örtük inancı ile açıklamıştır. İlk olarak örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmak çabaya değmez ve ikinci örtük inanç olarak çalışanın görüş ve endişelerini dile getirmesi tehlikelidir (Morrison ve Milliken, 2000:714).

Örgütsel sessizlik ile yapılan ikinci önemli çalışma ise Pinder ve Harlos (2001)'un sessizliği bireysel düzeyde incelediği çalışmadır. Çalışmasına çalışan sessizliğinin aslında örgütlerde yaygın olduğunu fakat çalışan sessizliğinin pasif bir onaylama seviyesinde ele alınmasından dolayı ihmal edildiğini vurgulayarak çalışmasına başlamıştır (Pinder ve Harlos, 2001:331). Örgütsel sessizlik ile ilgili sessizliğin nasıl ortaya çıktığı, kışkırtıldığı, nasıl sürdürüldüğü ve bazı durumlarda nasıl kırıldığı ile ilgili bir model oluşturmuş ve konuyu kabulenici ve korunmacı sessizlik boyutları olmak üzere iki boyutta incelemiştir (Pinder ve Harlos, 2001:333). Pinder ve Harlos (2001) çalışmasında sessizliği çalışanların diğer çalışanları etkilemeyi amaçlayan stratejik bir iletişim biçimi olarak nedensel rolünden ziyade, haksızlığa ve örgüt içi adaletsizliğe bir tepki olarak ele almıştır (Pinder ve Harlos, 2001:333).

Bu dönemde yapılan diğer önemli bir çalışma ise sessizliğin kasıtlı olarak fikirlerin saklanması olarak niyet ve kasıt temelinde ele alındığı Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından yapılan çalışmadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1361). Çalışmada sessizliğin bazı formlarının çalışanların kesin bilgiyi korumak için diğer çalışanlardan esirgemesi stratejik, proaktif, bilinçli, amaçlı ve kasıtlı olduğu belirtilmiştir (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1365). Dyne, Ang ve Botero (2003) sessizlik kavramının sınırlarını çizerken çalışanın örgütü ilgilendiren konu ile ilgili fikri, bilgisi ve düşüncesinin olduğu fakat bu fikir ve düşünceleri ifade etmeyi tercih etmemesi şeklinde yapmıştır (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1366). Literatürde Pinder ve Harlos (2001)'a ait olan iki boyutlu sessizlik kavramına Dyne, Ang ve Botero (2003) prososyal sessizlik boyutunu yani özgecil ve işbirliğine dayalı, proaktif ve diğerkamılığın ön planda olduğu örgüt yararına yönelik sessizlik boyutunu eklemiştir (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1360). Aynı zamanda üç boyutu içeren örgütsel sessizlik ölçeği geliştirmiştir (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1386).

Türkiye'de örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmalar ilk olarak 2006 yılında Ayşehan Çakıcı tarafından yazılan "Örgütlerde sessiz kalma ve sesini çıkartma" isimli çalışması ile

başlamış ve 2010 yılı sonrasında konuya olan ilginin arttığı gözlenmiştir. Örgütsel sessizlik kavramı genellikle örgütsel bağlılık, liderlik tarzları, örgütsel adalet, çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile birlikte ele alınmıştır (Yeşilaydın ve Bayın, 2015:109,113). Türk yönetim yazınına baktığımızda örgütsel sessizlik konusunda yapılan çalışmaların henüz yeni olduğu ve yaklaşık 10 yıllık bir geçmişinin olduğu ve örgütsel sessizlik alanında yapılan çalışmaların uluslararası literatürdeki gelişmelerin ışığında ilerlediği söylenebilir (Akar, 2017:23).

Üç aşamada gelişen örgütsel sessizlik kavramına yıllar geçtikçe ilginin artmasındaki en önemli faktör kavramın teorik temellere dayandırılmasıdır. Kavramın ilk olarak ortaya çıktığı 1970'lerde susma etkisi ve sessizlik sarmalı gibi teorik temellere dayanan örgütsel sessizlik kavramının dayandığı teorik temeller çalışmanın bundan sonraki aşamasında açıklanacaktır.

1.3.2. Örgütsel Sessizliğin Teorik Temelleri

Örgütlerde çalışanların sessiz kalma tercihlerinin dayandığı teorik temeller ise ses, çıkış ve sadakat teorisi, bekleyiş teorisi, planlanmış davranış teorisi, fayda/maliyet analizi, susma etkisi, sessizlik sarmalı, kendini uyarılma teorisidir (Acaray, 2014:97; Çakıcı, 2007:152-153; Premeaux, 2001:9; Uçar, 2016:71). Ses ve çıkış teorisi, susma etkisi ve sessizlik sarmalı teorisi çalışmanın önceki kısımlarında açıklandığı için burada diğer teorilerin açıklaması yapılacaktır.

Bekleyiş teorisine¹⁸ (Vroom, 1964) ve planlanmış davranış teorisine¹⁹ (Ajzen, 1988, 1991) göre eğer bir eylemin istenen sonuçlara yol açması veya istenmeyen sonuçların önlenmesi ve bireyin pozitif sonuçların olasılığına dair öznel tahmininin yüksek olması, bireyin belirli bir davranışa girmeye yönelik olumlu bir tutum sergilemesini sağlar. Aynı şekilde, bir çalışanın görüşlerini ifade etmesine yönelik olumlu bir değerlendirme yapması, fikir ve görüşleri açıkça ifade etme olasılığını artıracaktır. Diğer taraftan çalışan konuşmanın olumlu sonuçlara yardım etmeyeceğine inanıyorsa, konuşmaya çok fazla

¹⁸ Bekleyiş teorisi belirli bir yönde davranış eğilimini, davranışın neticesine ilişkin beklenti ve sonucun birey için çekiciliğine bağlı olduğuna vurgu yapan bir teoridir. Yani bireyler olumlu bir şekilde sonuçlanacağına inandığı eylem için daha fazla gayret gösterecektir (Robbins ve Judge, 2012:225).

¹⁹ Planlanmış davranış teorisine göre kişinin davranışa yönelik tutumu, kişinin bu davranışa ilişkin kişisel değerlendirmesi olarak tanımlanır ve onunla ilişkili olması beklenen olumlu ve olumsuz sonuçlara dayanır (Zemore ve Ajzen, 2014:175).

istekli olmayacak ve daha fazla sessiz kalma eğilimine girecektir (Premeaux, 2001:10). Çalışan beklenti durumuna göre sessiz kalmayı tercih edebilecektir.

Çalışanların sessiz kalma tercihlerinin belirleyicilerinden biri de fayda/maliyet analizidir²⁰ (Çakıcı, 2007:152). Fayda/maliyet analizi çalışanın konuşmasının karşılığında elde edeceği olası kazançların veya bu kazancın kendisine neye mal olacağını değerlendirerek bir davranışta bulunmasını vurgular. Çalışanların ses çıkarmaları durumunda enerji ve zaman kaybı gibi direkt maliyetlere katlanmasının yanında imaj ve itibar kaybı, karşıt görüşte olanların kendisine misillemede bulunması gibi dolaylı maliyetlere de katlanmaktadır (Premeaux, 2001:11). Çalışanlar bu maliyetleri yani konuşması veya sessiz kalması durumundaki elde edeceği avantajları ve dezavantajları değerlendirerek bir tercihte bulunmaktadır. Çalışanlar eğer konuşması karşılığında doğrudan ve dolaylı maliyetlerin getirdiği dezavantajların avantajlara nazaran ağır basması durumunda sessiz kalmayı tercih edeceklerdir.

Çalışanların sessizliğe bürünmelerine sebep olan diğer teorik alt yapı ise kendini uyarlama teorisidir²¹. Çalışanlar örgüt içinde kendilerini azınlık olarak hissetmemek adına örgüt içindeki baskın ortama uyum sağlama davranışı gösterme eğilimindedirler. Kendini uyarlama teorisine göre çalışanlar şartların gereklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için bazı hassasiyetlerini ortama göre uydururlar (Çakıcı, 2007:154). Kendini uyarlama seviyesi yüksek olan çalışanlar öznel bir davranış tarzı geliştirerek örgütün hâkim olan görüşünün etrafında kendilerine atfedilen davranışlara göre kendilerini dizayn etmektedirler (Uçar, 2016:72). Örgütteki hâkim kültür veya iklim konuşma üzerine ise kendini uyarlama düzeyi yüksek olan çalışan fikirlerini daha rahat bir şekilde ifade edecektir. Örgütteki hâkim kültür veya iklim sessizlik ve korku üzerine ise örgütte istenmeyen adam ilan edilmemek, dışlanmamak ve baskı görmemek adına çalışan uyumlu bir davranış sergileyerek sessiz kalmayı tercih edecektir.

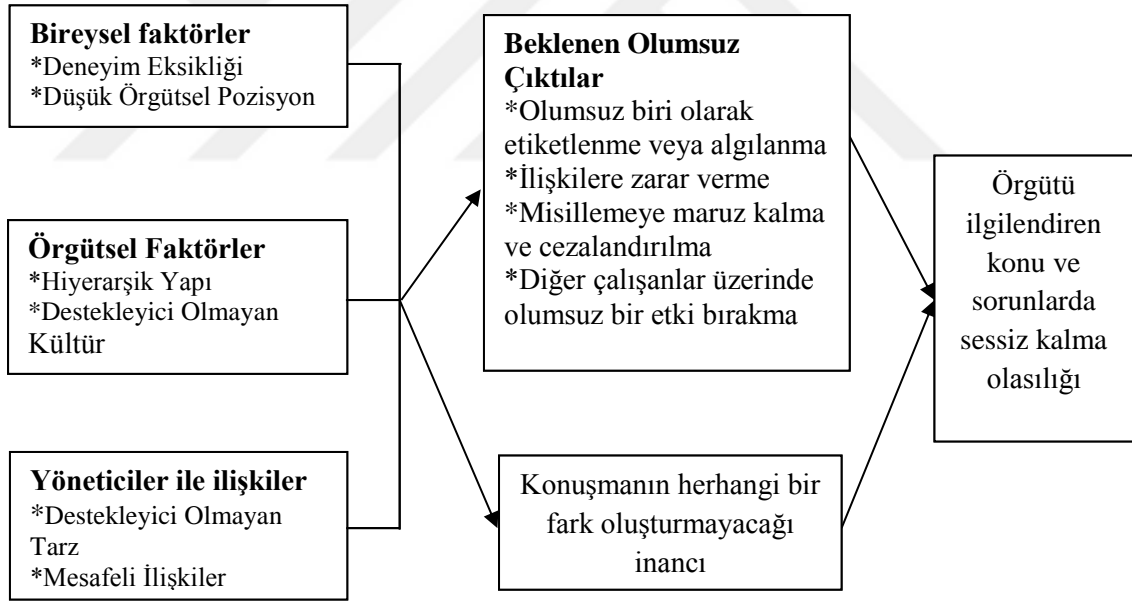
²⁰ Fayda/maliyet analizi farklı projelerin ekonomik açıdan karşılaştırılmasına imkân sağlayan analiz tekniklerinden biridir. Bu teknikte yatırımın ömrü boyunca yapılacak olan harcamalar ve bunun sonucunda elde edilecek faydalar günümüz değerlerine göre hesaplanır ve bir maliyet fayda oranı ortaya çıkar. Bu şekilde bugünkü değerler üzerinden fayda ve maliyetler karşılaştırılabilir hale gelir. Karar verme açısından karşılaştırma şekli olan fayda/maliyet analizi önemli bir araçtır. Fayda/maliyet analizi ilk olarak 1844 yılında J. Dupuit'in özellikle faydanın ölçülmesi kavramlarını tanımlamasıyla teorik bir arka plan oluşmuştur (Şataf, 2014:108).

²¹ Kendini Uyarlama Teorisi, ilk olarak Snyder (1974)'in çalışmasıyla ortaya konmuştur. Snyder'e göre bireyler sosyalleşme çabası ile topluma ve çevreye uyum gösterme veya ayak uydurma gayreti içerisindedirler. Böylesi bir durum ise kişinin, diğer kişi veya gruplarla olan ilişkilerine yansımaktadır. Sonuç olarak kişi, örgüt içinde sahip olduğu imajı izlemekte ve bu imajı uyarlama gayreti ile belli bir ölçüye kadar düzenlemekte aynı zamanda kontrol etmeye çalışmaktadır (aktaran: Uçar, 2016:72).

1.3.3. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler

Sessizliğin teorik temellerini ve doğasını anlamının yanında önemli bir faktör de çalışanların sessizlik kararını nasıl ve niçin verdiklerinin tespit edilip analiz edilmesidir. Çalışanların kasıtlı bir şekilde bilgi, fikir ve görüşlerini saklamasının örgüte verdiği zararı önlemenin ilk yolu sessizliğin sebeplerinin anlaşılması olacaktır.

Çalışanların sessiz kalma sebeplerinin temelinde konuşmanın veya ses çıkarmanın çalışan tarafından olumsuz çıktılardan dolayı riskli bulunması ve çalışanın konuşmasının herhangi bir fark oluşturmayacağı yani öğrenilmiş çaresizlik ile konuşmasının veya ses çıkarmasının boş olduğunun değerlendirmesi sonucunda sessiz kalma tercihinde bulunması yatmaktadır. Çalışanların bu olumsuz çıktılara göre sessizliği tercih etmesi bireysel, örgütsel ve yönetsel/ilişkisel faktörlere dayanmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1467-1468).



Şekil 7: Çalışanların Sessiz Kalmalarına Tercihlerine İlişkin Bir Model

Kaynak: Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why, *Journal of Management Studies*, 40(6), s.1467.

Çalışanların sessiz kalma tercihlerinde bireysel faktörlerin başında kişilik özellikleri gelmektedir. Çalışanların sahip oldukları değerler, düşünceler, inanışlar, tutumlar ve

çevrelerini algılamaları kişilik özelliklerinden etkilenir. Aynı şekilde çalışanların ne zaman görüş ve düşüncelerini açıklamada proaktif veya pasif olacağı, örgüt yararına veya kendi yararına ne zaman fikirlerini ifade edeceği, ne zaman sessiz kalacağı konusunda kişilik özellikleri de belirleyici olabilmektedir (Acaray, 2014:102).

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) 40 çalışanla yaptığı ve örgütlerde aslında sessizliğin yaygın olduğunu –çalışanların en az bir kez bile olsa sessiz kaldıklarını- tespit ettikleri çalışmada sessizliği bireysel faktörlerden çalışanların deneyim eksikliği ve çalışanların sahip olduğu düşük pozisyonların tetiklediği sonucuna ulaşmışlardır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1467). Bu tespitlere ilave olarak çalışanların dış kontrol odaklı olmaları, düşük düzeyde kendine saygı duymaları, yüksek düzeyde iletişim engelleri, yüksek düzeyde kendini uyarılma gibi bireysel faktörler de çalışan sessizliğini tetiklemektedir (Çakıcı, 2010:20; aktaran Acaray, 2014:101).

Çalışanların sessiz kalmasını tetikleyen diğer faktör ise örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörler kapsamında da örgütün sahip olduğu hiyerarşik yapı, karar almada ve örgüte katılımı merkezileşme seviyesi, destekleyici olmayan örgütsel kültür, örgütte algılanan adalet, örgütte hâkim olan sağır kulak sendromu ve örgüte olan güven gibi hususlar örgütsel yapı açısından çalışanların sessiz kalmasına yol açabilecek nedenler arasında bulunmaktadır (Çakıcı, 2010:20; aktaran Acaray, 2014:101; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1467).

Örgütsel sessizliğe etki eden örgütsel faktörlerden bir tanesi de algılanan örgütsel politikadır. Eğer çalışanların örgütsel politika algısı yüksekse sessiz kalma eğilimleri de o oranda artmaktadır. Özellikle belirsizlik altında çalışanlar yöneticilerine karşı güven duysalar da örgütsel politika algısı ile bilgilerini kasıtlı bir şekilde saklayarak sessiz kalmaktadırlar (Khalid ve Ahmed, 2016:175; Whiteside ve Barclay, 2013:252). Çalışanların sessiz kalmasındaki bu sebep yani örgüte olumsuz etkileri olan algılanan örgütsel politikanın yine örgütler açısından arzu edilmeyen örgütsel sessizlikle sonuçlanmasının bir nevi yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır.

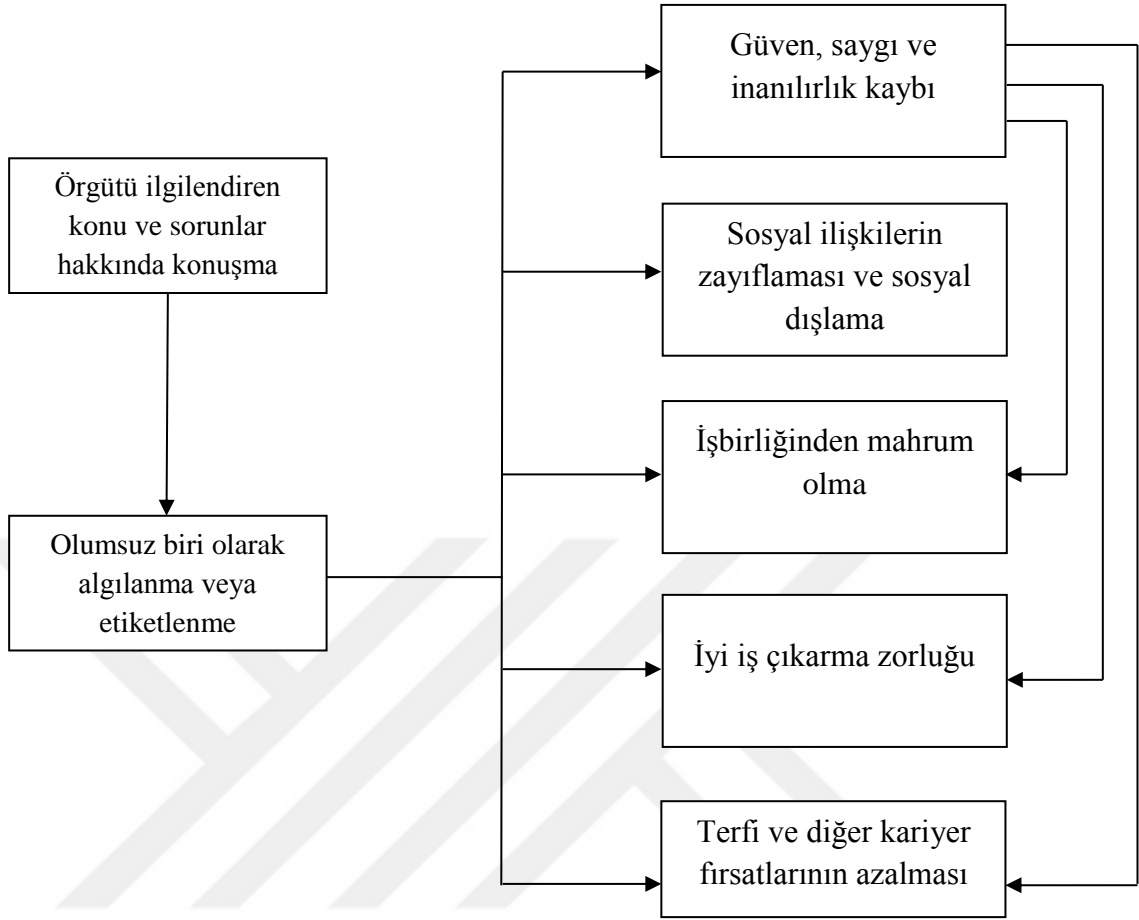
Örgütlerde sessizlik ortamının oluşmasına veya kolaylaşmasına etki eden diğer faktör ise yönetimin tutumu ve bu tutumlar sonucu yöneticilerle çalışanlar arasında ortaya çıkan ilişkilerin tezahürüdür. Yönetimsel faktörler yöneticilerle ilişkilere de yansımaktadır ve çalışanla yöneticinin aralarındaki ilişkileri etkilemektedir. Yöneticilerin, özellikle

astlarından gelen olumsuz geri bildirim alma korkusu, yönetimin tutumunun önemli bir yansımasıdır. Aslında bu korku yöneticiler arasında kuvvetli bir korkudur. Astlardan gelecek olan olumsuz geri bildirimler yöneticinin zayıflığına işaret edeceğinden dolayı yöneticiler geri bildirim almaktan çekinir. (Morrison ve Milliken, 2000:708).

Örgütsel sessizliğin temelinde yatan yönetsel faktörlerin diğer bir unsuru ise yöneticilerin örtük inanışlarıdır. Bu örtük inanışlar, iletişimi cesaretlendirmediği için çalışanlarda sessizliğe sebep olmaktadır ve zamanla kolektif bir hal almaktadır. İlk örtük inanış McGregor'un X kuramına göre astların bencil ve güvenilmez olduğunun kabulü ile çalışanların iletişim noktasında cesaretlerinin kırılması sonucu sessizliği tercih etmesidir. Diğer bir örtük inanış, yöneticilerin örgütsel konularla ilgili en iyisini bildiği inanışdır. Son örtük inanış ise örgüt içi durumla ilgilidir. Birlik, anlaşma ve konsensusun örgütsel sağlığın ve her şeyin yolunda gittiğinin bir göstergesi olması, bunun karşılığında ise uyuşmazlığın ve muhalif durumlardan kaçınılması gerektiği inanışdır (Morrison ve Milliken, 2000:710). Yönetimin bu tutumları özellikle çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkilere yansımakta ve çalışanların sessiz kalmasını tetiklemektedir.

Modelde çalışanların sessiz kalma tercihlerine neden olan faktörler üç faktör halinde toplanmıştır. Bireysel, örgütsel ve yöneticiler ile ilgili olan faktörlerin içeriklerinin sınırlı olduğu ve örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerin kapsamını daralttığı görülmektedir. Örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerle ilgili çalışmaların artması ile kapsamlı bir model oluşturma çalışmalarının yapılması ihtiyacı bulunmaktadır.

Bu faktörlerin bahsettiği olumsuzlukların yansıması ile olumsuz biri olarak algılanma veya olumsuz biri olarak etiketlenme, ilişkilere zarar verme korkusu, misillemeye maruz kalma veya cezalandırılma korkusu, diğer çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki bırakma korkusu ve konuşmanın herhangi bir fark oluşturmayacağı inancıyla örgütü ilgilendiren bir konu veya örgütle ilgili sorunlarda çalışanın sessiz kalma olasılığı ile sonuçlanmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1467).



Şekil 8: Çalışanların Sessizliğinin Olumsuz Etiketlenme veya Görülmenin Algılanan Sonuçları

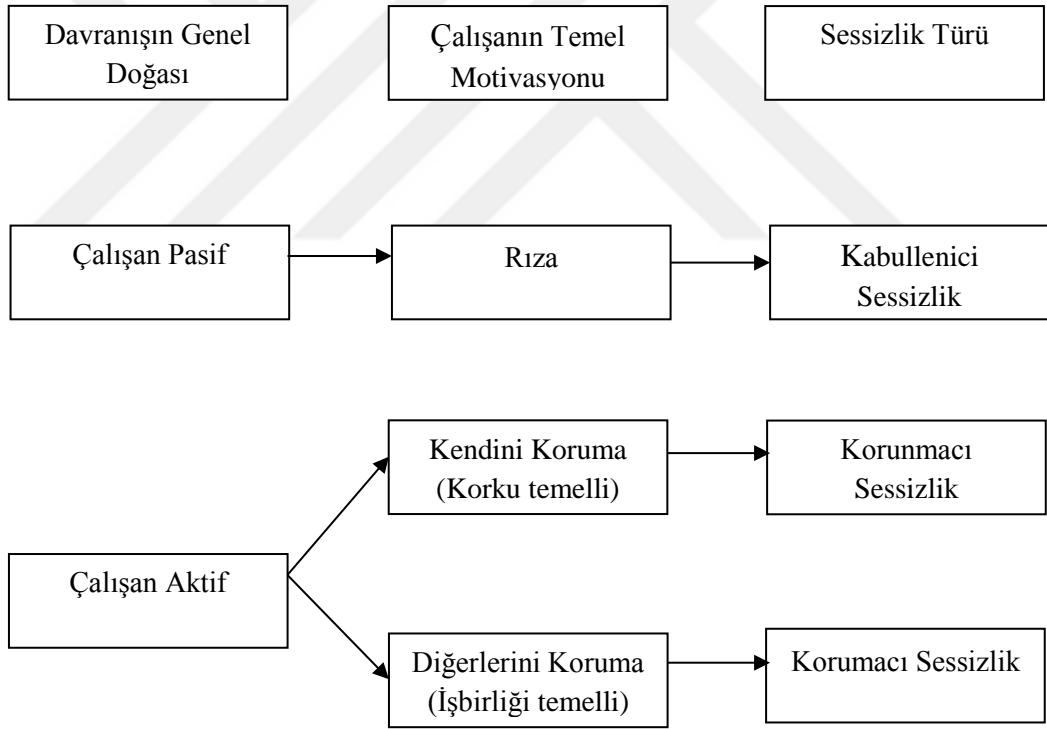
Kaynak: Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why, *Journal of Management Studies*, 40(6), s.1471.

Bununla birlikte yöneticiler sessizliği kırmak adına çalışanları konuşmaya teşvik etseler, hatta doğrudan çalışanlardan örgütle ilgili fikir, görüş ve düşüncelerini alma talebinde bulunsalar bile çalışanlar bireysel, örgütsel veya yönetimsel faktörlerle olumsuz bilgileri filtreleyerek yöneticisine sunabilirler. Bu durumda çalışanlar doğru ve güvenilir bilgi sunmalarından ziyade yönetimin duymak istedikleri fikirler sunulabilirler (Morrison ve Milliken, 2000:719). Sonuç olarak çalışanları sessizliğe sürükleyen sebeplerle beraber, çalışanların bireysel, örgütsel veya yönetimsel faktörlerle örgüte yönelik gerçeği yansıtan bilgi, fikir ve düşüncelere sahip olmasına rağmen gizleyerek kararı etkileyebilecek kişilere karşı bu bilgileri kasıtlı olarak sunmayı perdeleme yapan diğer bir tabirle

yöneticileri yanıltan çalışanların davranışları da örgütsel sessizlik kapsamında değerlendirilebilir.

1.3.4. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Pinder ve Harlos (2001) sessizliği kabullenici ve korunmacı sessizlik boyutları olacak şekilde iki boyutta ele almıştır. Dyne, Ang ve Botero (2003) ise bu boyutları geliştirerek sessizliğe prososyal yani korunmacı sessizlik boyutunu eklemiştir. Literatürde örgütsel sessizlik genellikle üç boyut ile araştırılmaktadır (Acaray, 2014:133; Acaray ve Akturan, 2015:474; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008:53; Pirie, 2016:1525; Whiteside ve Barclay, 2013:252-253; Yalçınsoy, 2017:1; Zehir ve Erdoğan, 2011:1391). Örgütsel sessizliğin üç boyutu aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 9:Sessizliğin Çalışan Motivasyonu Olarak Temel Özellikleri

Kaynak: Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), s.1362.

1.3.4.1.Kabullenici Sessizlik

Pasif bir davranışı temsil eden kabullenici sessizlik örgüt ile ilgili fikir, bilgi veya görüşün teslimiyet sonucunda çalışan tarafından saklanmasıdır. Kabullenici sessizlik içinde olan çalışanlar mevcut duruma karşı teslimiyetçi ve pasif bir davranış içindedirler; konuşmaya, katılmaya ve durumu değiştirmeye çaba göstermeye istekli değildirler (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1366). Bu boyutta çalışan konuşmasının anlamsız olacağını veya herhangi bir fark oluşturmayacağını değerlendirerek sessiz kalmaktadır. Aslında bu iki durum yani kabullenmenin bir yansıması olan bu sessizlik hali köklü bir geri çekilmenin de sonucudur. Çalışan böylesi bir durumda örgütü ilgilendiren konuya karşı ilgisizleşecek ve sonuçta fikir, bilgi ve görüşünü kendine saklayacaktır. Kabullenici sessizlikte çalışanların kendilerine güven duygularının seviyesi düşüktür ve çalışanlar “Böyle gelmiş böyle gider veya konuşsam ne değişecek ki?” tarzında düşünceye sahiptirler (Durak, 2014:91).

Teslimiyet temelinde değerlendirilen kabullenici sessizlik içinde olan çalışan, proaktif olarak fikir ve öneriye katılmaz ve örgütü ilgilendiren konularda anlamlı değişikliklerin grubun yeteneklerinin ötesinde olduğu fikrini kabullenir (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1366). Daha çok otoriter ve baskıcı bir ortamda yetişen çalışanların veya otoriter ve baskıcı kültürün hâkim olduğu örgütte çalışanların kabullenici sessizliği tercih etme ihtimalleri yüksektir (Durak, 2014:92).

Sağır kulak sendromunda olduğu gibi kabullenici sessizlikte de sesin yükselmesi bile değişimi etkilememektedir. Bu durum çalışanlar ile yöneticilerin arasındaki mesafeyi iyice açmakta ve işten ayrılma niyetine de etki etmektedir (Pirie, 2016:1525). Eğer çalışan örgütteki bir problemle ilgili bilgi sahibi olup örgüt yöneticilerinin o problemi dikkate almayacağına yönelik bir inancından dolayı o bilgiyi esirgiyorsa veya saklıyorsa çalışan pasif bir davranış olan kabullenici bir sessizlik içine girmiştir.

Kabullenici sessizliği öğrenilmiş çaresizlik²² ile açıklamak da mümkündür (Whiteside ve Barclay, 2013:253).

1.3.4.2. Korunmacı/Savunmacı Sessizlik

Korunmacı sessizlik; korku temelinde kendini savunmaya yönelik örgütle ilgili sahip olduğu fikir, bilgi ve görüşlerin kasıtlı bir biçimde saklanması ifade eder. Korunmacı sessizlik bireyi dış tehditlerden korunmayı amaçlayan kasıtlı ve proaktif bir davranıştır (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1367). Korunmacı sessizlikte çalışanlar belirli eylemlerle ilgili fikir birliğine sahip değillerdir ve alternatiflerin farkındadırlar fakat bilgiyi ve düşünceyi saklamayı en iyi kişisel strateji olarak düşünürler. Çalışanlar hali hazırda işleri ve örgütleri ile alakalı oldukları ve hali hazırda işlerine devam ettikleri için bu durumdaki çalışanlar “sessizlik içinde acı çekiyorlar” şeklinde tanımlanabilirler (Knoll ve Van Dick, 2013:351). Korunmacı/Savunmacı sessizliğe örnek; eğer bir çalışan hileli bir ticaret uygulamasına karışmış olan yöneticisi hakkında kendisine misilleme (işten kovulma, ücrette azalma gibi) yapılacağı korkusu ile kasıtlı olarak bu bilgiyi saklarsa çalışan aktif bir davranış olan korunmacı sessizlik davranışına bürünmüştür (Whiteside ve Barclay, 2013:253).

1.3.4.3. Korumacı/Prososyal Sessizlik

Korumacı sessizlik çalışanın örgütü ilgilendiren konularda fikir, bilgi ve görüşleri diğer çalışanların veya örgütün faydasını gözetmek amacıyla özgecilik ve iş birlikçi motivasyonu temelinde esirgemesi ve saklı tutmasıdır. Korumacı sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı gibi öncelikle başkalarını düşünmeye odaklanmış olan kasıtlı ve proaktif bir davranıştır. Korunma amaçlı sessizlik gibi korumacı sessizlik de alternatiflerin farkındalığı, alternatiflerin göz önünde bulundurulması; fikir, bilgi ve görüşlerin saklı tutulması için bilinçli kararlara dayanır. Korumacı sessizlik ve korunma amaçlı sessizliğin arasındaki fark ise konuşmadan kaynaklanabilecek olumsuz kişisel sonuçlardan korkmak yerine, başkaları için endişe etmekle motive olmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1368). Yani bazı durumlarda diğer çalışma arkadaşını ya da örgütün gizli

²² Öğrenilmiş çaresizlik ile ilgili yapılan ilk çalışmalar 1960’lı yılların sonuna denk gelmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik kontrol edilemeyen olayların bir neticesi olarak bireyin kendi davranışlarının sonucu etkilemeyeceğini öğrenmesini vurgulayan pasif bir durumdur. Seligman (1975:46)’a göre bir hayvan veya birey kendi davranışlarından bağımsız olarak bir durumla karşılaşması durumunda sonucun kendi hareketlerinden bağımsız olduğunu öğrenmektedir. Olayın sonucunun bireyin davranışlarından bağımsız bir şekilde gerçekleşebileceğini öğrenen birey, olayın kendi kontrolünde olmadığını ve gelecekte de olayları kontrol edememe endişesi ile çaresizlik ortaya çıkmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik bireyin davranışlarının sonuca ulaşmada beyhude olduğunu vurgulamaktadır (aktaran: Güler, 2005:383).

bilgilerini korumak amacıyla bilgi, fikir ve görüşlerini dile getirmemesidir (Durak, 2014:93).

Tablo 4
Boyutlarına Göre Sessizlik Örnekleri

Davranış Tipi →	↓ Çalışan Motivasyonu	ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ:
		Örgütle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin kasıtlı olarak esirgenmesi
Bağlantısız Davranış	Rızaya dayalı, Fark oluşturmayacağı hissi	KABULLENİCİ SESSİZLİK:
		Rızaya dayalı fikirlerin esirgenmesi, Farklılık oluşturmayacağı fikrine dayalı olarak düşük özyeterlilik nedeniyle görüşlerin saklanması
Kendini Koruma Davranışı	Korkuya dayalı, Korkma hissi ve kişisel olarak riskin varlığı hissi	KORUNMACI SESSİZLİK:
		Korkuya dayalı olarak örgütü ilgilendiren problemlerle ilgili bilginin esirgenmesi, Kendini koruma temelli gerçekleri göz ardı etme
Diğerleri Odaklı Davranış	İşbirliğine dayalı, İşbirliği ve diğerkâmlık hissi	KORUMACI SESSİZLİK:
		İşbirliğine dayalı gizli bilgilerin esirgenmesi, Örgüt yararına özel bilgilerin korunması

Kaynak: Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), s.1363.

Üç boyutta ele alınan örgütsel sessizlik kavramına Knoll ve Van Dick (2013) fırsatçı sessizlik boyutunu ekleyerek örgütsel sessizliği dört boyutta incelemiştir. Fırsatçı sessizlik boyutunda çalışanların bazen kendileri için avantaj elde etmeye yönelik bilgiyi saklaması vurgulanır. Sonuç olarak dördüncü bir çalışan sessizliği olan fırsatçı sessizlik, çalışanların başkalarının zararlarını kabul ederken, kendisi için bir avantaj sağlama hedefi ile örgütü ilgilendiren konularda fikirlerini, bilgilerini ve düşüncelerini stratejik olarak saklı tutması yani stratejik olarak sessiz kalmasıdır (Knoll ve Van Dick, 2013:352). Çalışanın örgütte sahip olduğu pozisyonu veya gücü devam ettirme niyeti, sessiz kalınan

konunun diğ er ç alışanlara yönelik karşı koz olarak kullanılabilceğ i inancı fırsatç ı sessizliğe giren güdülere birer örnektir (Ç olak, 2015:385).

Brisnfield (2013) ise sessizliğ i değerlendirirken sessizlik davranışının sadece sessiz kalmak için bilinçli bir arzunun göstergesi olduğu gerekliliğ inin konuyu anlamada doç ru bir adım olduğ unu fakat yeterli olmadığ ını vurgulamıştır. Ç alışan sessizliğ inin bu davranış altında yatan bazı güdüler temelinde kapsamını oluşturmuş ve yapmış olduğu dört aşamalı ç alışma sonucunda altı farklı boyutta tanımlamıştır (Brinsfield, 2013: 671-672).

Bu boyutlardan ilki diğ er ç alışanlara zarar verme güdüsü ile sessiz kalmayı ve olumsuz sonuçları içeren sapkın sessizliktir (Ç olak, 2015:385). İkinci boyut ise ilişkisel sessizliktir. Bu boyutta ç alışanların aralarındaki ilişkilerin bozulmaması korkusu ve ilişkilerin zarar görmemesi kaygısıyla sessiz kalmalarıdır. Bu sessizlik türü korumacı sessizlik boyutundaki zgeciliğ i anımsatsa da zgeciliğ i tam olarak yansıt maz. Aynı zamanda bu sessizlik boyutunda örgüt yararına sessizlikten çok temel motif, kişisel çıkarların gözetilmesidir (Brinsfield, 2013: 681). Brinsfield (2013)'in ç alışmasındaki üçüncü boyut ise korunmacı sessizlikle aynı özellikleri içeren savunmacı sessizliktir. Dördüncü boyut ise çekingen sessizlik boyutudur. Bu boyut ç alışanın olumsuz sonuçlardan kaçınmak için söyleyeceklerine dair gvensizliğ i, kendinden kuşku duyması ve kendini utandırmaktan sakınması temelinde sessiz kalmasına işaret eder. Olumsuz durumlardan kaçınma söz konusu olduğ unda savunmacı sessizlik ile paralellik gösterdiğ i düşünülebilir. Savunmacı sessizlik de işini kaybetme korkusu gibi dışsaldır, çekingen sessizlik ise utanma davranışından sakınma güdüsü olduğu için içseldir. Aynı şekilde örgüte zarar verme güdüsü yoktur. Ç alışanın kendinden şüphe duyma davranışı toplumda fikirleri rahat bir şekilde açıklama noktasında cesareti kırıldığ ı için sessizlik sarmalının öncüsü ve hazırlayıcısı olarak gösterilmiştir (Brinsfield, 2013: 682; Khalid ve Ahmed, 2016:176). Beşinci boyut ise etkisiz sessizlik boyutudur. Kabullenici sessizlikte olduğu gibi ç alışanın rgt ilgilendirilen konularda konuşması sonucunda herhangi bir değ işimi etkilemede yararlı olmayacağ ı yönündeki genel bir inanişıyla ilgilidir. Kabullenici sessizlikten farkı ise çekingen sessizlikte durumu olumlu yönde etkileyemeyeceğ i yönünde inanç varken kabullenici sessizlikte odak noktası konuşmaya olan isteksizlik veya çekilmedir (Brinsfield, 2013: 682). Son boyut ise geri ekilmeci sessizliktir. Bu boyut ç alışanın bir fark yapamayacağ ına dair duyguya dayanan bir sessizlik çeşididir.

Kabullenici sessizlikte özyeterlilik eksikliği olduğu için bu noktada ayrılır (Brinsfield, 2013: 682).

Örgütsel sessizlik farklı boyutlar altında incelense de Türk literatüründe çoğunlukla istifade edilen Dyne, Ang ve Botero (2003)'nun kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik boyutlarıdır. Bu boyutlar aynı zamanda “sessizliğin 3K'sı” olarak adlandırılmaktadır (Çakıcı, 2010: aktaran Çolak, 2015:385). Genel olarak üç boyutta değerlendirilen çalışan sessizliği örgütler açısından gelişmeye engel bir kavram olması sebebiyle örgüte yansması çoğunlukla olumsuz sonuçlarla olmaktadır.

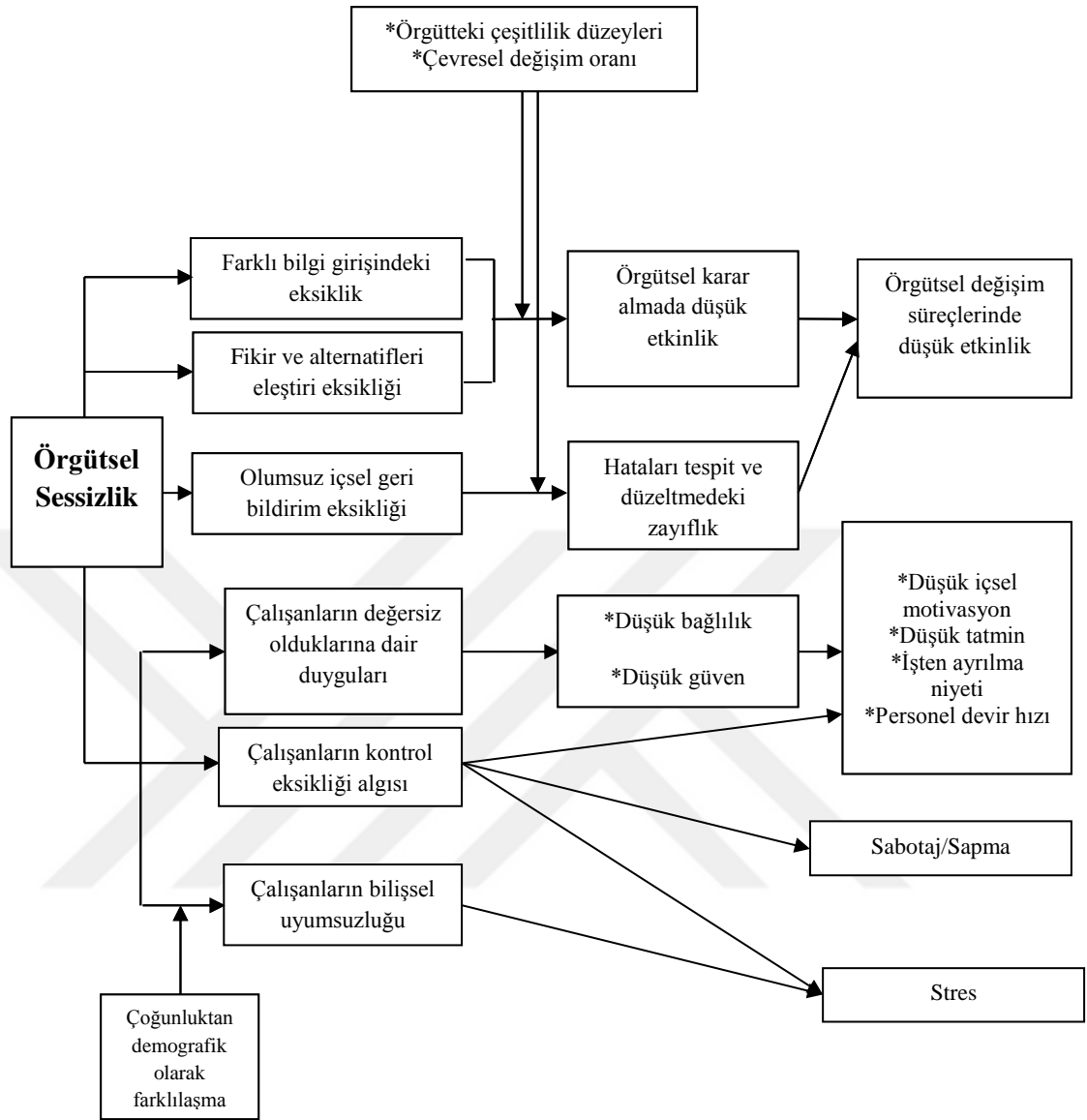
1.3.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Çalışanların kasıtlı olarak bilgi, fikir ve görüşlerini saklayarak sessiz kalmasının yanında çalışanların görüşlerinin alınmaması, çalışanın görüşlerine saygı duyulmaması veya çalışanın yöneticinin duymak istediği düşüncelerini dile getirmesi gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkan örgütsel sessizlik, yöneticilerin önemli ve değerli bir potansiyeli göz ardı etmesine sebep olur. Böyle bir durumda ise örgütün gelişimi tüm örgütün vizyonu kadar değil, yöneticisinin sahip olduğu vizyon kadar olmaktadır (Çakıcı, 2008: 128). Bunun yanında örgütsel sessizlik çalışanlara yönelik bir takım olumsuz iş çıktıları ile sonuçlanmaktadır. Örgütsel sessizliğin hem örgüte hem de çalışana zarar veren olumsuz bazı sonuçları bulunmaktadır (Dedahanov, Lee ve Rhee, 2016:1251).

Örgütsel açıdan sessizliğin örgütsel karar alma ve örgütsel değişim üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Özellikle çoğulculuktan yoksun olarak alınan kararlar sonuçları itibariyle örgüte olumsuz olarak yansımaktadır. Örgütsel sessizlik karar sürecinde bilgi girişindeki kısıtlamalar, çalışanların fikir ve düşünceleri eleştirmesindeki eksiklikler ve olumsuz hususların yöneticilerle paylaşılmasındaki çekincelerle kararın kalitesinin ve niteliğinin azalmasına neden olmaktadır. Bu husus örgütsel değişim süreçlerindeki etkinliği de azaltmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000:719). Örgüt çevresinin hızla değiştiği günümüzde bilgi zenginliğin atıl kalması performans artırmada örgütlerin önüne en büyük engel olarak çıkacaktır (Acaray, 2014:142). Bununla birlikte örgütteki eleştiri kültürünün yeterince gelişmemiş olması ve farklı bilgi, görüş ve fikirlerden istifade edememe sonucunda örgüt alınan kararlar ile değişim ve gelişiminde optimum seviyeyi yakalayamayacaktır.

Çalışanlar örgütlerinde buldukları pozisyonlara göre çeşitli seviyede bilgiye sahiptirler. Bu bilgilerin çalışanların bizzat kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili olan kısmı belki de örgüt açısından en değerli ve en önemli bilgilerdir. Bu bilgilerin çalışanlar tarafından saklı tutulması örgütün performansına ve isabetli karar vermesine olumsuz etkileri olacaktır. Örgütsel sessizliğin bu gibi olumsuz örgütsel sonuçları yanında çalışanlara yönelik bazı sonuçları da olacaktır.

Örgütün en büyük zenginliği olan çalışanlar çeşitli sebeplerden dolayı sessiz kalmaları sonucunda kendilerinin değersiz olduklarına dair duyguları gelişecektir ve bu durum çalışanda düşük bağlılık hissine ve örgüte ve yöneticilerine karşı güven azalmasına sebep olacaktır. Örgütsel sessizlik sonucunda çalışanın kendisini değersiz hissetmesinin yanında çalışanda kontrol eksikliği algısı artacaktır. Çalışanlar çevreleri üzerinde sahip oldukları fikir ve düşüncelerle kontrol duygusu kazanmaktadır. Çalışanın sessiz kalması veya sesini çıkaramaması çalışanların kontrol duygusunda azalmaya sebep olacaktır. Çalışanın sessiz kalması sonucunda çalışanda belirecek olan diğer bir etki ise çalışanda ortaya çıkabilecek olan bilişsel uyumsuzluktur. Bilişsel uyumsuzluk hali çalışanın inançları ile davranışları arasındaki fark sonucunda ortaya çıkar. Bu belirtilen üç sonuç ise kendini değersiz hissetme, kontrol eksikliği algısı ve bilişsel uyumsuzluk demografik farklılıklara göre değişkenlik göstermektedir. Örgütsel sessizliğin bu üç sonucu çalışanda düşük içsel motivasyon, düşük iş tatmini, yüksek işten ayrılma niyeti, yüksek personel devir hızı, sabotaj, sapma/aykırılık ve stres ile neticelenecektir (Morrison ve Milliken, 2000:720-721).



Şekil 10:Örgütsel Sessizliğin Etkileri

Kaynak: Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), s.718.

Çakıcı (2008) üniversiteler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda sessizliğin algılanan sonuçlarını üç boyutta toplamıştır. İlk boyut performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar, ikinci boyut iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar son boyut ise çalışanı mutsuz kılan sonuçlardır (Çakıcı, 2008:131).

Brinsfield (2009) çalışan sessizliğinin sonuçlarını üç tipolojide ele almıştır. Bunlar; sessizliğin hedefi (kendi/diğerleri), sonuçların değeri (olumlu/olumsuz) ve sonuçların çeşidi (psikolojik/fizyolojik/araçsal) tipolojileridir.

Kendi veya diğerlerine yönelik olan ilk sessizlik tipolojisinde sessizliğin, bireyin kendisini etkilediği gibi doğrudan diğer çalışanlarla ilişkili olabileceği veya dolaylı olarak hedefte olmayan diğer çalışanları da etkileyebileceği vurgulanmıştır (Brinsfield, 2009:85). Sessizliğin aslında olumsuz beklenmedik sonuçları olabilmekte ve sessizliğin sonucunda olay/durumla ilgisi olmayan üçüncü kişiler de dolaylı olsa da olumsuz bir şekilde etkilenebilmektedir.

İkinci sonuç tipolojisi ise sessizliğin sonucunun değeridir. Çalışanlar açısından sessizlik olumsuz sonuçlandığı gibi olumlu bir şekilde de sonuçlanabilir. Hatta çalışan için eş zamanlı olarak hem olumlu hem de olumsuz olarak sonuçlanabilir. Öte yandan bir çalışan için olumlu olan bir sonuç diğer çalışan için olumsuz olabilir. Neticede sessizliğin sonucunun olumlu ya da olumsuz olması bakış açısına göre değişebilecektir (Brinsfield, 2009:85).

Üçüncü tipoloji ise sessizliğin psikolojik, fizyolojik ve araçsallık çeşidine göre değerlendirmedir. Psikolojik sonuçlar sessiz kalan çalışanın altında yatan güdülerle ilişkilidir. Aynı zamanda sessizlik fail, hedef veya diğer ilgili kişiler için araçsal sonuçlara sahiptir. Örnek olarak bir çalışan diğer arkadaşına kızmışsa veya ilişkileri bozulmuşsa, iş arkadaşının bir işi yapmak için ihtiyaç duyduğu bilgiye sahip olması halinde o bilgiyi iş arkadaşından kasıtlı bir şekilde esirgeyecek ve iş arkadaşını bu şekilde sabote edecektir (Brinsfield, 2009:87). Bu suretle sessizlik bazı amaçları gerçekleştirmek için araç olarak kullanılacaktır.

Örgüte olumsuz yansımaları olan ve örgütsel etkinliğe zarar veren örgütsel sessizliğin kırılması ve yönetilmesi yöneticilerin üzerinde önemle durması gereken bir konudur. Yöneticilerin sessizliğe neden olan faktörleri çalışanlarla ve çeşitli değişkenlerle etkin bir şekilde yönetmeleri ve çalışanları örgüt amaçları ile uyumlaştırarak örgüt başarısına katkıda bulunmalarını sağlamaları örgütün etkinliğini artıran bir husustur. Bundan sonraki kısımda olumsuz örgütsel süreçlerden etkilenen diğer bir iş tutumu/çıktısı olan iş tatmini açıklanacaktır.

1.4. İş Tatmini

Günümüzde örgütlerin başarısı için kilit faktör örgütün sahip olduğu insan kaynağıdır. Örgütlerde bulunan tatmin olmuş çalışan ise başarının en önemli anahtarlarından biridir. Tatmin olmuş çalışanlara sahip olan örgütlerin etkinlikleri de artacaktır. Örgütler hem

kendi etkinliklerinin artmasını hem de çalışanların işe yönelik olumlu duygular içinde huzurlu bir çalışma hayatı geçirmelerini istemektedirler. Örgütler çalışanlarının memnuniyetlerini önemseyerek işlerinden tatmin olmaları için çeşitli faaliyetlerde bulunurlar ve tatmin olmuş çalışanlara sahip olmak isterler.

Bu kapsamda iş tatmini örgütler için her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Ekonomik krizler, finansal dalgalanmalar ve rekabet örgütlerin daha az maliyetle, üretimi zenginleştirebilecek gayretli ve kaliteli çalışanlara sahip olmalarının ve onları elde tutmanın çalışanların tatmin düzeyleri ile de ilgili olduğunu anlaması sonucu iş tatmini önemli hale gelmiştir (Fraizer, 2009:24). Peki, neden iş tatminine önem verilmelidir veya önem verilmektedir? İlk gerekçe insancıl bakış açısından, insanların adil ve saygılı davranılmayı hak ediyor olmalarıdır. İş tatmini ise çalışanların kendilerini duygusal olarak iyi hissetmeleri ve psikolojilerinin düzgün olması için gerekli ruh halini sağlamaktadır. İkinci gerekçe ise faydacı yaklaşım açısından çalışanların olumlu ve olumsuz davranışlarının örgütsel fonksiyonları ve etkinliği etkilemesidir (Spector, 1997:2). Çalışanlar işine ailesinden ve sosyal hayatından daha fazla zaman ayırmaktadırlar. İşin, çalışan hayatının büyük bir parçası haline geldiği düşünülürse insancıl bakış açısına göre işinden tatmin olmuş bireylerin bu tutumları tüm yaşamlarına olumlu bir şekilde yansiyacaktır. Faydacı yaklaşıma göre ise tatmin olmuş çalışanlara sahip olan örgütlerin örgütsel süreçleri daha sağlıklı işlerken etkinlikleri de artacaktır.

İş tatmin seviyesi yüksek olan çalışanların, iş tatmin seviyesi düşük olan çalışanlara kıyasla daha fazla verimli olduklarına yönelik inanç yöneticiler arasında kabul gören temel varsayımlar arasında yer almaktadır (Robbins ve Judge, 2012:27). İş tatmini en temel haliyle çalışanın kendi işini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu bir duygusal durum olarak tanımlanmıştır (Locke, 1969:aktaran Connolly ve Viswesvaran, 2000:265). İş tatmini ile ilgili farklı tanımlar da yapılmıştır. Bu tanımlardan biri iş tatmini, çalışanların yaptıkları işi, işten aldığı ücreti, iş yerindeki nezareti, çalışma şartlarını, gelişme ve yükselme imkanlarını, çalışma ortamındaki sosyal ilişkileri ve iş çevresi gibi faktörleri değerlendirerek bu faktörler sonucunda olumlu duygusal bakış açısı ile çalışanda oluşan memnuniyet durumu olarak tanımlanmıştır (Çetin ve Basım, 2011:84). Bir diğer tanımda ise iş tatmini çalışanın, işinin özelliklerini analiz ederek işiyle ilgili edindiği olumlu duygular olarak tanımlanmıştır (Robbins ve Judge, 2012:27). Başka bir tanımda ise iş tatmini, çalışanların iş şartlarına (işin kendisi ve yönetimin tutumu) veya

işten elde ettiği sonuçlara (ücret ve iş güvencesi) yönelik kişisel bir değerlendirmesi olarak tanımlanmıştır (Çekmecelioğlu, 2007:84). İş tatmini üzerinde çok fazla tanım olmasına rağmen üzerinde uzlaşılan, iş tatmininin çalışanların bir işe veya bileşenlerine karşı besledikleri olumlu duygu derecesi olduğudur. Bu, hem bireyin hem de işin özelliklerine ve özellikle çalışma ortamındaki işin nasıl organize edildiğine göre belirlenmektedir (Adams ve Bonds, 2000:538).

Çalışanların örgütteki rollerine yönelik genel bir duygusal yönelime işaret eden iş tatmini (Kalleberg, 1977:126), aynı zamanda tutumsal bir özelliktir. Bu açıdan bu iki özelliğin kesiştiği nokta yani duygusal yönelimle tutumsal özelliğin kesiştiği nokta çalışanların işlerinden memnuniyet algılarını yani iş tatmini oluşturur (Çetin, 2011:74). Bazı çalışanlar yaptıkları işten memnun olmazken bazı çalışanlar ise yaptıkları işten memnuniyet duymaktadırlar. Çalışanların işlerinden tatmin olmaları, memnuniyet duymaları kendilerini de iyi hissettirecek bir konudur.

İş tatmini ile ilgili aslında 1930'lara kadar formal bir çalışma bulunmamaktadır. Fakat işçilerin davranışları ile ilgili çalışmalar daha öncelere dayanır (Frazier, 2009:27). 1930'da 6 yıllık bir çalışma ile sonuçlanan Hawthorne araştırmaları klasik yönetim teorisinin temel tezlerini desteklemeyerek araştırmacıların dikkatini verimlilik artışı için fiziksel faktörlerden sosyal faktörler üzerine çevirmiştir. Araştırmacıların geliştirdikleri yeni hipotez ise verimlilik artışının çalışanların motivasyonu, çalışanlara uygulanan nezaret şekli ve tatmini yani sosyal faktörler tarafından açıklanabileceği olmuştur. Sonuçta bu hipotez doğrulanmış ve organizasyonun sosyal bir sistem olduğu ve insanın bu sistemdeki en önemli unsur olduğu ortaya çıkmıştır (Koçel,2010:236).

Hawthorne araştırmaları çalışan davranışları ve bu davranışların iş etkinliğine etkisini araştıran ilk çalışmadır. Bu çalışma özellikle çalışanların motivasyonu, uygulanan nezaret şekli ve tatmin gibi sosyal faktörler kapsamında gerçekleşmiştir. Hawthorne çalışmaları tamamlandıktan sonra iş tatminine odaklanan ilk çalışma Hoppock (1935) tarafından yapılmıştır. İş tatmini ile ilgili dönüm noktası olan bu çalışma iş tatminini daha karmaşık bir şekilde ele almıştır. Hoppock iş tatminini çeşitli bağımsız değişkenler tarafından etkilenen bir yapı olarak görmüştür. Bu değişkenler ise başarı, çalışma koşulları, yorgunluk, monotonluk ve nezarettir (Frazier, 2009:27-28).

1.4.1. İş Tatminin Teorik Temelleri

İş tatminini açıklayan teoriler genelde çalışanların tatmin olma duygusuna bağlı bir şekilde motivasyon süreçlerine odaklanarak konuyu açıklamaya çalışmaktadır. Motivasyon ile iş tatminin arasındaki ortak nokta ise ikisinin de duygusal ve öznel olmasıdır. İş tatmini çalışanın işini değerlendirmesi sonucunda olumlu ve hoş giden bir durumu temsil ederken, motivasyon çalışanın bazı gereksinimlerini karşılamak için tatmin sağlayan davranışlarda bulunma sürecidir. Motivasyon çalışanları tatmine ulaştırma süreci iken iş tatmini ise motivasyon sürecinin son aşamasındaki noktadır (Çetin, 2011:75). Çalışan motivasyon süreci sonucunda aynı zamanda tatmin de olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında motivasyon, süreci temsil ederken tatmin, sonucu temsil etmektedir.

Kapsamlı ve karışık bir yapıya sahip olan iş tatmini kavramı çeşitli teoriler ışığında açıklanmıştır.

İş tatminini açıklayan teorilerden biri Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi"dir. Bu teorinin iki temel varsayımı vardır. İlki kişinin gösterdiği davranışın kişinin belirli ihtiyaçları karşılamaya yönelik olduğu ve belirli sıralama dahilinde olan ihtiyaçları sırasıyla karşıladığıdır. Alt kademedeki ihtiyaçlar karşılanmadıkça üst kademedeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmez. Belirli bir hiyerarşi içinde olan ihtiyaçların kişiyi davranışlara sevk etmesi ise bu ihtiyaçların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Yöneticiler çalışanın hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini tespit edebilirse çalışanın o ihtiyaçları tatmin edebileceği bir iş ortamı sağlayabilir (Koçel, 2010:623).

İş tatmini kavramının ortaya çıkmasında Herzberg'in en önemli önermelerinden olan "Çift Faktör Teorisi"nin büyük katkıları olmuştur (Smerek ve Peterson, 2007:230). İş tatminin Çift faktör teorisi özellikle endüstri psikolojisinde yaygın olarak kabul edilen bir teoridir (Rao, 1972:311). Çift faktör teorisi veya hijyen-motivasyon Teorisi", Herzberg'in "The Motivation to Work (1959)" kitabında 200 mühendis ve muhasebeciye "işinizle ilgili ne zaman kendinizi son derece iyi ve ne zaman kendinizi son derece kötü hissettiğinizi anlatınız" sorusunu sormasıyla ortaya çıkmıştır. Çalışmanın sonucunda Herzberg iş boyutlarını motive edici ve hijyen faktörleri olarak iki grupta toplamıştır. Başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişme gibi motive edici faktörlerin aynı zamanda tatmin edici olaylar olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yönetim

politikası, denetim, yöneticiler ile ilişkiler, kişisel yaşam, çalışma koşulları, ücret, iş arkadaşları ile ilişkiler, astları ile ilişkiler, statü, iş güvenliği gibi faktörleri de hijyen faktörleri altında toplamıştır. Herzberg'e göre bu belirtilen 10 hijyen faktörünü geliştirmek çalışanın iş tatmini artırmayacaktır, sadece 6 motive edici faktörleri geliştirmek iş tatminini de geliştirecektir. İş tatmininin tersi ise iş tatminsizliği değildir. Motive edici faktörlerin yokluğu da tatminsizliğe yol açmayacaktır (Smerek ve Peterson, 2007:230-231). Bu çalışma ile tatmin ve tatminsizliğin ayrı ve bağımsız duygulara bağlı olduğu ortaya çıkmıştır (Rao, 1972:311).

İş tatminini açıklayan diğer bir motivasyon teorisi ise Vroom tarafından geliştirilen "Beklenti (Bekleyiş) Teorisi"dir. Bu teoriye göre bir kişinin belli bir iş için çaba sarf etmesinin iki faktöre bağlı olduğu belirtilmektedir. Bunlar Valens (kişin ödülü arzulama derecesi) ve bekleyiştir (ödüllendirme olasılığı). Dolayısıyla (motivasyon = Valens x bekleyiş) şeklinde formüle edilmiştir. Bu teori ödülün çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de vurgulamaktadır (Koçel, 2010:632-633). Geleneksel iş tatmini modelleri çalışanın iş hakkındaki tüm duygularına odaklanmıştır. Ancak çalışanı tatmin eden ya da tatminsizliğe iten sadece işin doğası değildir, bununla birlikte çalışanın işin sunması gereken imkânlarla yönelik beklentileridir (Lu, While ve Barriball, 2005:211).

İş tatmini Blau (1964)'nin "Sosyal Mübadele Kuramı" ile de açıklanabilir. Çalışanlar örgütte gösterdikleri performans ve sarf ettikleri çaba sonucunda kendi ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını beklerler. Aslında çalışanlar gösterdikleri çabayı ödül veya kendine yönelik olumlu çıktılarla takas ederler. Bu açıdan örgütün çalışanlarına sağlamış olduğu çıktıların çalışanların kendi ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyi, çalışanın iş tatminini belirlemede en önemli faktör olmaktadır (Gürbüz, 2008:59). Sosyal mübadele teorisi, olumsuz muamele gördüklerini algılayan bireylerin öfkeli, intikamcı ve tatminsiz olma eğiliminde olduklarını öngörmektedir. Karşılıklılık normlarına uygun olarak bireyler organizasyondan veya yöneticilerinden memnun olmadıklarında stopaj çabası, geç işe gelme, daha uzun molalar alma, erken ayrılma vb. gibi olumsuz çalışma davranışları ile karşılık verebilirler (Mount, Ilies ve Johnson, 2006:598).

İş tatmini ile ilgili diğer bir teori de "İşin Özellikleri Teorisi"dir. İşin özelliklerinin bireyi nasıl etkilediğini açıklayan ve Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen işin özellikleri teorisi, iş tatminin sebeplerini işin amaçlanan özellikleri olarak kabul eder ve

çalışanların işlerini anlamlı buldukları zaman işlerinden hoşlandıklarını ve daha iyi işler yapmak için motive olduklarını vurgular (Gürbüz, 2008:59).

Adams ve Bond (2000) iş tatminini 3 farklı teorik temelde incelemiştir. İlk olarak çalışanın örgütte ihtiyaç ve isteklerinin çalışana ne ölçüde tatmin edildiğini inceleyen “Farklılık Teorisi”, ödülleri değerlendirilmesinde sosyal karşılaştırmaları vurgulayan Adams’ın “Eşitlik Teorisi” ve çalışan motivasyonuna odaklanan “Beklenti Teorisi”dir (Adams ve Bond, 2000:537). Bu teorilerden farklılık teorisi çalışanların demografik özelliklerinin çalışanın beklenti ve amaçlarında yol açtığı farklılığa vurgu yapmaktadır. Çalışanın demografik özellikleriyle farklılaşan beklentilerine göre elde ettiklerini değerlendirmesi sonucunda tatmin veya tatminsizlik durumu şekillenmektedir. Yani çalışan istediğinden daha az kazanım elde ederse ortaya çalışan tatminsizliği, istediği kadar veya daha fazla kazanım elde ederse çalışan tatmini ile sonuçlanacaktır (Gürbüz, 2007:113-114).

Eşitlik Teorisi ve Farklılık Teorisi baz alınarak Lawyer tarafından geliştirilen “İş Görünüm Teorisi” çalışanın yaptığı işi çeşitli alt boyutlara ayırarak, her alt boyuttan duyduğu tatmin üzerine odaklanmıştır. Bu alt boyutlar başarıma, ilerleme, iş arkadaşları, ücret, otorite vb. olarak sayılabilir. Teori, çalışanın her alt boyutta işten çeşitli düzeylerde tatmin duyacağı ve bu tatminin genel iş tatminini oluşturacağını vurgulamaktadır (Gürbüz, 2008:60). Gözden kaçmaması gereken bir nokta ise bir çalışan için alt boyutlarından birinden tatmin olurken diğer alt boyuttan tatmin olmayabileceğidir. Alt boyutlardan duyulan tatmin seviyeleri birbirinden bağımsız olabilmektedir (Kalleberg, 1977:124, 126).

İş tatmini kavramını açıklayan diğer bir teori de “Duyusal Olaylar Teorisi”dir. Duyusal olaylar teorisi, iş tatmininin esas olarak işten ayrılma kararları gibi bilişsel olarak yönlendirilen davranışları açıklayan genel bir değerlendirme kararı olduğuna vurgu yapmaktadır. Duyusal olaylar teorisinin en temel varsayımı, iş tatmininin kişinin işiyle ilgili bir değerlendirme kararı olarak kavramsallaştırılması gerektiğidir. Bu, iş tatmininin diğer tanımlarıyla da uyumludur. Bununla birlikte, duygusal olaylar teorisi ayrıca genel olarak iş ile ilgili bir değerlendirme kararının veya çalışanların iş ile ilgili deneyimledikleri gerçek duygu ya da duygu durumlarla karıştırılmaması gerektiğini belirtmektedir çünkü ruh halleri ve duygular değerlendirme kararlarında etkili olmaktadır

(Wegge ve diğ., 2006:238, 241). Genel olarak duygular iş tatmini ile ilişkilidir ve iş tatmininin önemli bir belirleyicileridir. Olumlu duygular yüksek iş tatmini ve olumsuz duygular ise düşük iş tatmini ile ilişkilidir.

1.4.2. İş Tatmini Etkileyen Faktörler

Çalışanların iş tatmin seviyeleri değerlendirildiğinde tüm çalışanların aynı tatmin seviyesine sahip olmadıkları görülecektir. Bazı çalışanlar işlerini huzurlu bir şekilde yerine getirirken bazıları işlerini büyük bir huzursuzluk veya memnuniyetsizlikle yerine getirecektir. Bazı çalışanlar işlerinde tatmin olurken bazı çalışanlar işlerine karşı tatminsizlik yaşayacaklardır.

Karmaşık bir doğası bulunan iş tatmininin birçok faktörle ilişkisi vardır. Özellikle iş tatmini örgütsel ve bireysel faktörlerle tanımlanabilir (Lu, While ve Barriball, 2005:222). Bu faktörler genel olarak yaş, cinsiyet, eğitim, tecrübe, kişisel özellikler, inanç, değerler ve temel yetenek düzeyi ile temsil edilen bireysel; çalışma koşulları, ücret, mali ödüller, iş arkadaşları ve yönetimle ilişkiler, işin yapısı, yükselme olanakları, yönetim biçimi ve yönetim anlayışı ile ifade edilen örgütsel faktörler içerisinde toplanabilir (Çetin ve Basım, 2011:84).

Tablo 5
İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İŞ TATMİNİ	
ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER <ul style="list-style-type: none">• Ücret• Yükselme İmkanları• Yönetim• İş Arkadaşları• İşin Kendisi	BİREYSEL FAKTÖRLER <ul style="list-style-type: none">• Yaş• Cinsiyet• Eğitim• Tecrübe• Kişisel Özellikler• İnanç ve Değerler• Temel Yetenek Düzeyi

1.4.2.1. Örgütsel Faktörler

İşe yönelik çevresel etkiler olarak da değerlendirilen örgütsel faktörler (Çetin, 2011:83) çeşitli alt boyutlarla ele alınmıştır. Bunlardan biri de iş tatminine etki eden örgütsel faktörleri 5 boyutta ele alan çalışmalardır (Deshpande, 1996:655; Luthans, 1995; aktaran Çetin 2011:83). Bu alt boyutlar ise; ücret, yükselme imkânları, yönetim, iş arkadaşları ve işin kendisidir (Deshpande, 1996:655; Okpara, 2006:229; Spector, 1985:701; Tsai ve

Huang, 2008:570). İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerle ilgili yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar çıkması bu boyutların iş tatminini ne kadar etkilediği hususunda görüş birliğinin olmasını engellemiştir.

Örgütsel faktörlerin ilk alt boyutu ücret boyutudur. Çalışanlar için ücret önemli bir ödül veya çıktıdır (Lum ve diğ., 1998:306). Genel bir değerlendirme yapıldığında ücret seviyesi ücretten tatmin olma seviyesi ile ilişkilidir (Spector, 1985:695). Judge ve diğ. (2010) yaptıkları meta analiz sonucunda örgütte daha fazla para kazanan çalışanların çok daha az para kazananlara göre iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Yüksek ücretin yüksek iş tatminine sebep olacağı ile ilgili çok sayıda çalışma olsa da genel olarak aradaki ilişkinin zayıf olduğuna yönelik çalışmalar da bulunmaktadır. Aslında ücret seviyesi genel iş tatminine etkisinden çok ücret tatmini boyutuna etkisi daha fazladır (Judge ve diğ., 2010:160-162). Okpara (2006:233) Nijerya’da 512 banka yönetici ile anket yoluyla yaptığı çalışmada özellikle eğitim seviyesi yüksek erkek yöneticilerin, eğitim seviyesi yüksek kadın yöneticilere göre ücretten dolayı daha fazla iş tatminine sahip olduğunu bulmuştur. Deshpande (1996:658) 252 orta seviye yönetici ile yaptığı çalışmada yöneticilerin örgütsel faktörler alt boyutlarından genel olarak tatmin olduklarını ve bu boyutlar arasında kendilerini en az tatmin eden faktörün ücret olduğunu belirtmişlerdir. Her ne kadar yöneticiler için ücret, tatmin boyutu olarak arka planda olsa da çalışanlar eğer ücretlerinden dolayı daha çok tatmin oluyorsa örgütten ayrılma eğiliminde azalma gözlenecektir (Tsai ve Huang, 2008:573). Bu açıdan ücretten dolayı iş tatminine sahip olma boyutu önem kazanmaktadır.

Kaya (2007:355) Doğu Akdeniz Bölgesindeki 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde 253 çalışan ile yaptıkları çalışmada örgütsel faktörlerin iş tatminini etkilediğini tespit etmiştir. Özellikle işin doğası ve ücretin iş tatmininde etkili olduğunu bulmuştur.

Çalışanlar genel olarak yaptıkları işlerden, işin kendisinden, yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından ortalama olarak memnuniyet içindedirler. Fakat ücret ve yükselme imkânlarından daha az memnun olma eğilimindedirler. Bu eğilimin sebebi ise aslında net olarak ortaya konulmamıştır (Robbins ve Judge, 2012:81). Görüldüğü üzere ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi konusunda herhangi bir uzlaşma bulunmamaktadır.

Okpara (2006:224) çalışmasında aynı zamanda cinsiyet farklılığının iş tatmininin alt boyutlarından olan yükselme imkânlarını da etkilediğini bulmuştur. Buna göre erkek

yöneticiler yükselme imkânları alt boyutunda kadınlara göre iş tatmin düzeyleri daha yüksektir. Ali, Anis ve Yadav (2015:357-358) Pakistan'da 162 hastane çalışanı ile yaptıkları çalışmada yönetim ve kariyer geliştirme kapsamında yükselme imkânlarının çalışanların iş tatmin seviyesi ile aralarında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir. Aynı çalışmada iş arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkilerin iş tatmini ile aralarında yüksek derecede anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir.

Erdil ve diğ. (2004:17) Konya bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren 37 firmada 192 çalışan ile yaptığı çalışmada yönetim tarzı, çalışma koşulları, iş arkadaşları ile ilişkiler ve takdir edilme duygusu yani örgütün uygun bir ödüllendirme sistemine sahip olması ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir. Hatta iş tatminini en fazla etkileyen faktörün çalışma arkadaşları ile ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. İş tatmin seviyesini özellikle iş arkadaşları ile ilişkiler boyutu etkilediğine yönelik literatürde çalışmalar bulunmaktadır (Ali, Anis ve Yadav, 2015:353). Çalışanların çalıştıkları ortamda en fazla iş arkadaşları ile iletişim ve etkileşim halinde olmaları iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerin iş arkadaşları ile ilişkiler boyutunu ön plana çıkarmaktadır. Ailesinden daha fazla zamanı iş arkadaşları ile geçiren çalışan için iş arkadaşları ile ilişkilerin yönü iş tatmininin en önemli belirleyicileri arasında bulunmaktadır.

1.4.2.2. Bireysel Faktörler

Davranıştan ziyade bir tutum olan iş tatmini (Robbins ve Judge, 2012:27) çalışanların bireysel özelliklerine göre değişebilmektedir. İş tatmininin sadece örgütsel faktörlere veya işe yönelik özelliklere bağlı olmadığı, çalışanın sahip olduğu bireysel özelliklerin de iş tatminini etkilediğine yönelik çalışmalar bulunmaktadır.

İş tatmini sadece iş koşulları ile alakalı değildir. İş tatmininde kişiliğin de rolü bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar olumlu öz benlik değerlendirmelerine sahip olup içsel değerlerine ve temel yeteneklerine inanan çalışanların olumsuz öz benlik değerlendirmelerine sahip olan çalışanlara nispeten işlerinden daha fazla tatmin olduklarını ve iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Robbins ve Judge, 2012:82-83).

İş tatmini ve kişilik üzerinde yapılan çalışmalar pozitif duygulanım ve negatif duygulanım gibi iki kişilik özelliği üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu kişilik özellikleri insanların duygusal yönelimlerini de belirlemektedir. Pozitif duygulanımı yüksek olan

insanlar daha hayat dolu, sosyal ve pozitif ruh haline sahipken; negatif duygulanımı yüksek olan insanlar stresli, mutsuz ve hayatın olumsuz yönlerine odaklanmaktadır. Diğer tüm tutumlarda olduğu gibi duygulanımlardaki yönelim farklılıkları iş tatmini seviyelerinde de farklılığa sebebiyet verecektir (Weiss ve Cropanzano, 1996:8). Yine kişilik ile ilgili yapılan bir çalışmada beş faktör kişilik ölçeği kullanılarak iş tatmini ile arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Beş faktör kişilik özelliği dışadönüklük, uzlaşılabilirlik, deneyime açık olma, vicdanlılık ve duygusal dengesizlik boyutlarından oluşur. Yapılan çalışma sonucunda yüksek vicdanlılığın iş tatmininin bir öncülü olarak tespit edilirken dışa dönüklülüğün iş tatmininin bir öncülü olmadığı tespit edilmiştir. Duygusal dengesizliğin ise iş tatmini ile olumsuz ilişkisinin kısmen olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Judge ve diğ., 1999:639,643).

İş tatmini ile yaş arasındaki yapılan çalışmalarda en azından 60 yaşına kadar tatminle yaş arasında doğru orantı olduğu tespit edilmiştir. Profesyonel çalışanlarda iş tatmin seviyesi yaşla birlikte artmakta iken diğer çalışanlarda ise orta yaş civarında iş tatmin seviyeleri düşüp ilerleyen yıllarda tekrar artmaktadır (Robbins ve Judge, 2012:44).

Çalışmaların iş tatmin seviyelerinin kıdemle veya tecrübe ile aralarında doğru orantı bulunmaktadır. Yaş ve tecrübenin iş tatminine etkisi ayrı ayrı değerlendirildiğinde tecrübenin veya kıdemle tatminle ilintisinin yaşa oranla daha fazla olduğu görülebilir (Robbins ve Judge, 2012:49).

Clark (1997:364-365) İngiltere’de 5500 hane ve 10300 yetişkin ile 1991 tarihinde yapılan ve sonraları örneklem çeşidi ve sayısının artırılarak sürekli uygun hale getirilerek İngiltere çapındaki araştırmalar için temel teşkil eden “İngiliz Hane Halkı Tekrarlı Araştırması” verilerini kullanarak cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmıştır. Bu çalışma ile kadınların erkeklere göre iş tatmini seviyelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. İş tatmin seviyesindeki farkın sebebi ise erkeklerin işlerinin kadınların işlerine göre daha iyi olmasına rağmen kadınların daha düşük beklentilere sahip olmasıdır. Beklenti düzeyleri düşük olan kadınların iş durumlarının özelliklerine rağmen iş tatmin seviyeleri erkeklere göre yüksek olmaktadır.

Toker (2007:101) İzmir’de dört ve beş yıldızlı otellerde 370 çalışan ile demografik değişkenlerin iş tatminine etkisini araştırdığı çalışmada yaşlı ileri olan çalışanların iş tatmin seviyeleri ile genç çalışanların iş tatmin seviyelerinde farklılıklar olduğunu tespit

etmiştir. Yaşı ileri olan çalışanların yaşı daha genç olan çalışanlara göre iş tatmin seviyeleri daha yüksektir. Özellikle 33-42 yaş aralığının, 18-25 yaş aralığına göre iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğu çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır. Çalışmada eğitim durumunun da iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmış ve özellikle lise mezunu çalışanların üniversite mezunu çalışanlara göre iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine bu araştırma kapsamında cinsiyet ile medeni durumun iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Kaya (2007:355,364) eğitim seviyesi yüksek çalışanların eğitim seviyesi düşük çalışanlara göre daha düşük iş tatminine sahip olduklarını tespit etmiştir. Medeni durum açısından ise evli çalışanların bekar çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir. Cinsiyet açısından ise herhangi bir ilişki tespit edememiştir.

Çalışanların tercihlerini de ifade eden değerler, çalışanların olaylar ve durumlar karşısında nesnelere, diğer çalışanları ve işi iyi veya kötü olarak değerlendirmesinde kalıcı inançlar bütünü ve yaşam tarzlarını etkisi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir rehber niteliğindedir (Naktiyok, 2002:165). Erzurum'da faaliyet gösteren 342 yönetici ile yapılan çalışmada yöneticilerin değerleriyle iş tatmin seviyeleri arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özellikle yöneticilerin sahip olduğu değerlerin alt boyutlarından değişime açıklık (kendini yönetme, hazcılık ve teşvik edici değerler) ve kendini aşma (evrensellik ve yardımseverlik) ile ilgili değerlerine verilen önemdeki değişimler yöneticilerin iş tatmin seviyelerini de pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca yöneticilerin demografik özelliklerinin iş tatminleri arasındaki ilişkilerde değişkenlik göstermektedir. Bu sonuçlara göre cinsiyet değişkeni olarak erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre tatmin seviyeleri yüksektir. Yaş olarak 50 yaş üstü yöneticilerin iş tatmin seviyesi diğer yaş grubundaki yöneticilere göre daha yüksektir. Tecrübe veya kıdem açısından ise çalışma süresi 1-5 yıl olan yöneticilerin iş tatmin seviyeleri daha yüksektir. Eğitim seviyesi olarak üniversite mezunu yöneticilerin iş tatmin düzeyleri daha yüksektir. Yine çalışma kapsamında özel sektördeki yöneticilerin ve orta düzey yöneticilerin iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Naktiyok, 2002:182-183). Literatürdeki genel kanılara göre bu çalışma sonucunda yöneticiler ile diğer çalışanların iş tatmin seviyesinde değişiklikler olduğu görülmektedir. Özellikle cinsiyet, eğitim düzeyi ve tecrübe değişkenlerinde diğer çalışmalara göre farklılıklar göstermektedir.

Bireysel faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalarda genel olarak yaş ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet konusunda ise kadınların erkeklere göre iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğuna yönelik bulgular olsa da bu konu üzerinde tam tersi sonuçlara da ulaşılmıştır. Yine aynı şekilde eğitim değişkeni olarak negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilirken bu aradaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu çalışmalar da bulunmaktadır. Tecrübe konusunda ise çalışanın tecrübe ve kıdemi arttıkça işten elde ettiği kazanımlar arttığı için tatmin seviyesinde artış olduğuna yönelik çalışmalar çoğunlukta olmasına rağmen bu değişkenle ilgili farklı sonuçlar da bulunmaktadır.

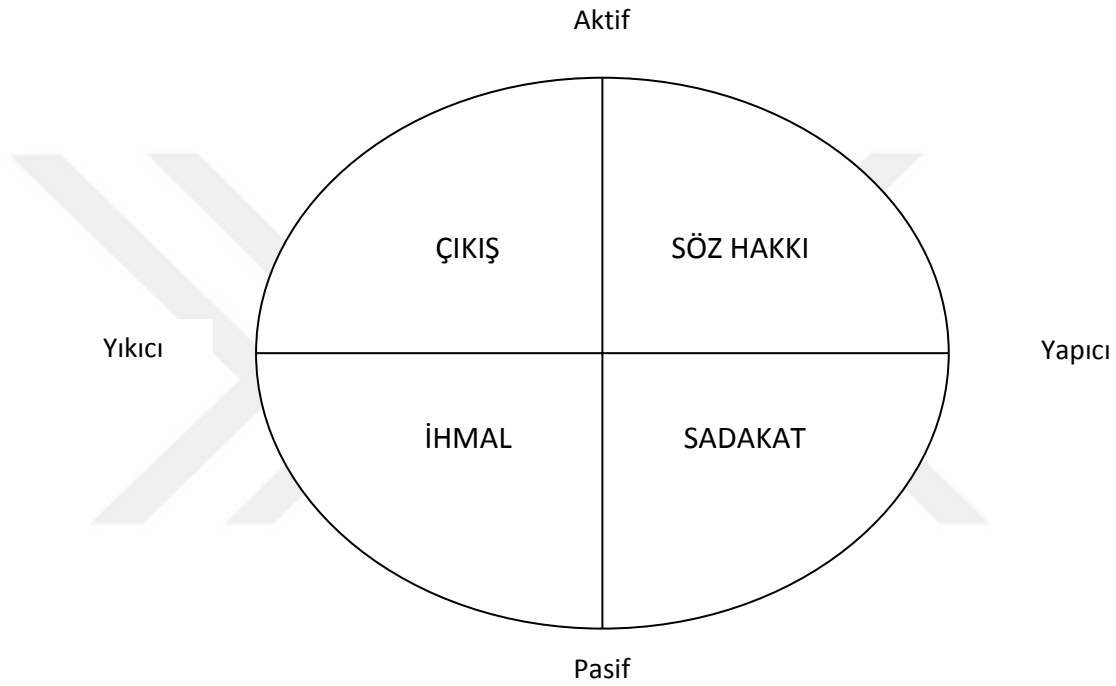
1.4.3. İş Tatmininin Sonuçları

Çalışanların kendi işlerini değerlendirmeleri sonucu duygusal bir durum olarak ortaya çıkan iş tatmininin çalışanın davranışları ve tutumları üzerinde çeşitli sonuçları olacaktır. Bu sonuçlardan hem örgüt hem de çalışan etkilenecektir. İş tatmininin örgüt veya çalışan üzerinde genel olarak iki açıdan etkisi olmaktadır. Bu etkilerden ilki iş tatmininin örgüt veya çalışan üzerindeki etkisi, diğer etki ise iş tatminsizliğinin örgüt veya çalışan üzerindeki etkisidir.

Örgüt açısından iş tatmini veya tatminsizliği çeşitli örgütsel çıktılar veya örgütsel etkinlik ile kendini gösterecektir. Bunun yanında iş tatmini çalışanın motivasyon sürecine de etki etmektedir. Çünkü çalışanın motivasyon seyrinde iş tatmini önemli bir kavramdır. İş tatmini kavramının da genel olarak motivasyon teorileri ile açıklanması bu konuyu desteklemektedir.

İsteklerini ve ihtiyaçlarını karşılayan çalışanın iş tatmin seviyesi yüksek olacak, psikolojik anlamda huzura kavuşacak ve iş yerinde daha verimli performans gösterecektir. Tam tersi durumda ise yani tatminsizlik durumunda çalışan olumsuz birtakım tutumlara sahip olacak ve bir ruh çöküntüsü ile psikolojik rahatsızlıklar ve davranış bozuklukları meydana gelecektir. Bu davranış bozuklukları arasında zor kullanmaya da varabilen saldırgan davranışlar, işlerden elini eteğini çekmeyi vurgulayan geriye yönelik veya dönüş davranışları, çaresizlik sonucu ortaya çıkan ve eski yöntemleri bir türlü bırakmamayı temsil eden tekrar denemek istenen sabit davranışlar ve çaresizlik içindeki kendine güvensizlik davranışlarıdır (Eren, 2010:241,250).

Örgütler açısından bakıldığında ise işinden tatmin olan ve tatmin olmayan çalışanların örgüte çeşitli yansımaları olacaktır. Bu yansımaları dört başlık altında toplayabiliriz. Bu yansımalar yapıcı/yıkıcı ve aktif/pasif boyutlarında olmaktadır. Bu yansımalar; örgütten ayrılma ile sonuçlanabilen işten ayrılma niyeti veya çıkış, örgütsel sessizliği kıracak bir davranışı temsil eden söz hakkı veya ses, pasif ama iyimser bir tepki olan sadakat ve pasif bir tepki olan ihmal davranışdır. Bu davranışlar performans değişkenlerini de kapsamaktadır (Robbins ve Judge, 2012:83-84).



Şekil 11: İş Tatminine/Tatminsizliğine Verilen Cevap

Kaynak: Journal of Applied Social Psychology 15, no. 1, p. 83.; aktaran: Robbins ve Judge (2012:84).

İş tatmini veya tatminsizliğinin örgüte yansımaları olarak daha özel sonuçları da bulunmaktadır. Bu özel sonuçlar ise iş tatmininin iş çıktıları veya iş tutumları ile ilişkileridir. İş tatmininin; iş performansı, psikolojik dayanıklılık, yöneticilere duyulan güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve müşteri tatmini ile aralarında pozitif yönlü bir ilişki varken devamsızlık, işgücü devri, işten ayrılma niyeti ve iş yerinde sapkın davranışlarla aralarında negatif yönlü bir ilişki vardır (Çetin ve Basım, 2011:89;

Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:46; Lum ve diğ., 1998:305; Robbins ve Judge, 2012:85-87; Şeşen ve Basım, 2010:184).

Bu genel sonuçlar değerlendirildiği zaman örgütlerin olumlu çıktılar elde etmek adına çalışanların tutum ve davranışlarını değerlendirerek çalışmada iş tatminini artıran koşullara/nedenlere önem verirken tatminsizliğe sebebiyet veren faktörleri azaltmaları gerekmektedir. Hem örgütün refahı hem de çalışanın huzuru çalışanın sahip olduğu iş tatmin seviyesinden geçer. Tatmin olan bir çalışan daha iyi bir performans sergilerken daha düşük seviyede devamsızlık veya işten ayrılma niyetine sahiptir. Tatminsiz çalışan yani iş tatmin seviyesi düşük olan çalışan özellikle işten ayrılma niyeti geliştirme gibi üretim karşıtı davranışlara odaklanacaktır.

1.5. İşten Ayrılma Niyeti

İnsan kaynakları yönetimi birimlerinin en önemli ve belki de en kritik görevlerinden birisi de nitelikli çalışanların örgütte kalmalarını sağlamaktır. Çünkü ayrılan bir çalışanın yerini doldurmak zaman almaktadır ve maliyetli bir iştir. İşinden ayrılan çalışan örgütle ilgili çeşitli kurumsal bilgileri de yanında götürmektedir. Bu ise örgüt için önemli bir kayıptır. Yeni işe alınacak olan çalışanın eğitimi, örgüte uyum sağlaması ve işe alışması için geçen süre örgütün diğer bir kaybını teşkil eder. Bu nedenle nitelikli çalışanların örgütte kalmalarını sağlamak yönetimin en önemli sorumlulukları arasındadır (Barutçugil, 2004:465). Bununla birlikte örgüt nitelikli çalışana elde tutmaya çalışırken herhangi bir yeteneği olmayan örgüte ve diğer çalışma arkadaşlarına zarar veren niteliksiz çalışandan da kurtulmaya çalışacaktır. Nitelikli çalışanda gelişecek işten ayrılma niyetinin azaltılmasına yönelik çalışmalar, özellikle insan kaynakları açısından nitelikli çalışana elde tutma görevi kapsamında önem arz etmektedir. Genel olarak işten ayrılma niyeti ise nitelikli çalışanlarla ilgilenmiş ve onlarda gelişecek olan işten ayrılma niyeti sebeplerini tespit etmeye çalışıp bu sebepleri azaltmaya yönelik çalışmalara odaklanmıştır. Yoksa niteliksiz ve çevresine zarar veren çalışanda oluşacak işten ayrılma niyeti ve sonrasında işten ayrılma davranışı örgüt için bir kazanım olabilmektedir.

İşten ayrılma niyeti çalışanın örgütten ayrılma konusundaki düşünceleridir. Genellikle örgütteki çalışma koşullarından memnun olmayan çalışanların ayrılma niyetlerinin olduğu bilinmektedir. Bunun yanında işsizlik oranının yüksek olduğu bir istihdam ortamında ve ekonomik krizlerin olduğu bir süreçte çalışanlar alternatif iş olanaklarının

olmaması çalışanın işten ayrılma niyetine azaltıcı bir etki yapabilir. Örgütler için önemli olan yetenekli, nitelikli ve yüksek performanslı çalışanın elde tutulmasıdır. Zira bu özelliklere sahip çalışanların örgütten ayrılma niyetinde olması ve sonrasında örgütten ayrılması ciddi bir maliyet unsurudur (Gürbüz ve Bekmezci, 2012:193-194).

Çalışanlarda işten ayrılma niyetinin gelişmesi ile çalışanlar örgütün amaçlarına tam olarak konsantre olamamakta ve verimliliğin azalmasına sebep olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında işten ayrılma niyeti örgütlerin çözmesi gereken önemli bir konu haline gelmektedir (Çekmecelioğlu, 2014:26). Çalışan işten ayrılma niyeti geliştirdikten sonra, işten ayrılana kadar geçen sürede veya ayrılmaya bile ayrılma niyeti ile çalışması hem örgüte, hem iş arkadaşlarına hem de kendisine zararlı bir husustur. İşten ayrılma niyeti gelişen çalışan daha öncesinde çeşitli sebeplerle katlandığı bazı olumsuz iş süreçlerine karşı daha pervasız olacak ve hem yöneticilerine karşı hem de iş arkadaşlarına karşı daha sorumsuz davranarak örgütte bulunan ahenge ve huzuruna olumsuz etkisi olacaktır.

İşten ayrılma niyeti literatürde ilk defa Newman (1974), sonrasında ise sırasıyla Mobley (1977), Rusbult ve diğ. (1988) ve Tett ve Meyer (1993) tarafından kullanılmıştır (Başaran, 2016:34). Geri çekilme hareketi olarak da değerlendirilebilen işten ayrılma niyeti (Topçu ve Basım, 2015:870) çalışanın örgütü terk etmek için bilinçli ve kasıtlı bir isteklilik hali olarak tanımlanmıştır (Tett ve Meyer, 1993:262). Rusbult ve diğ. (1988) ise Hirschman (1970)'in iş yerindeki tatminsizliğe verilen cevap olarak tasarlanan “çıkış, ses, bağlılık ve ihmal” modelindeki çıkış eylemini bir örgütte ayrılmak, transfer olmak, başka bir iş aramak veya işi bırakmayı düşünmek yani işten ayrılma niyeti geliştirmek olarak ele almış ve işten ayrılma niyetini çalışanların göstermiş olduğu aktif ve yıkıcı bir eylem olarak tanımlamıştır (Rusbult ve diğ., 1988:601).

Çalışanların kendi kariyer fırsatlarını değerlendirmeleri sonucunda beklediği başarı düzeyinin düşük olması örgütteki verimliliği azalmakta ve işten ayrılma niyetini geliştirmektedir. Sonrasında ise çalışanlar örgüt dışında başka iş fırsatlarına bakmaktadırlar (Polat ve Meydan, 2010:153).

Mobley (1977) ve Steers ve Mowday (1981) gibi bazı araştırmacılar işten ayrılma niyeti kavramını gönüllü işgücü devri kavramıyla eş anlamlı kullanmışlardır (Van Breukelen, Van Der Vlist ve Steensma, 2004:893). Bu çalışmada ele alınacak olan işten ayrılma niyeti gönüllü olarak sahip olunan işten ayrılma niyeti ve gönüllü olarak işten ayrılma

olarak ele alınmıştır. Zorunlu işgücü devri ise işten ayrılma niyeti kapsamında değerlendirilmemiştir.

İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı arasında yüksek bir oranda ilişki vardır. İşten ayrılma niyeti, gerçek işten ayrılma davranışının en kesin ve en yakın bir belirleyicisidir (Hong ve Kaur, 2008:1; Schwepker, 2001:42; Tett ve Meyer, 1993:259; Van Breukelen, Van Der Vlist ve Steensma, 2004:893). İşten ayrılma niyetini önemli kılan ve araştırılmaya değer kılan husus bu noktadır. İşten ayrılma niyetinin araştırmacıların ilgisini çektiği nokta da burasıdır. İşten ayrılma davranışının bir belirleyicisi olan işten ayrılma niyeti aslında çalışanın geleceğe yönelik davranışlarının bir nevi sinyalidir ve çoğunlukla işten ayrılma niyeti veya düşüncesi gerçek işten ayrılmalarla sonuçlanmaktadır. İşten ayrılma davranışı eyleme geçmesinden dolayı engellemesi zor olmasına rağmen çalışanda gelişecek olan işten ayrılma niyeti herhangi bir eyleme geçmeden vücut bulmadığı için önlenebilir bir kavramdır. Örgütlerin pro-aktif davranarak çalışanda gelişecek olan işten ayrılma niyetini tespit etmeleri ve bu niyeti azaltıcı tedbirler almaları istenmeyen bir çıktı ile sonuçlanabilecek bir davranışı önleyecektir.

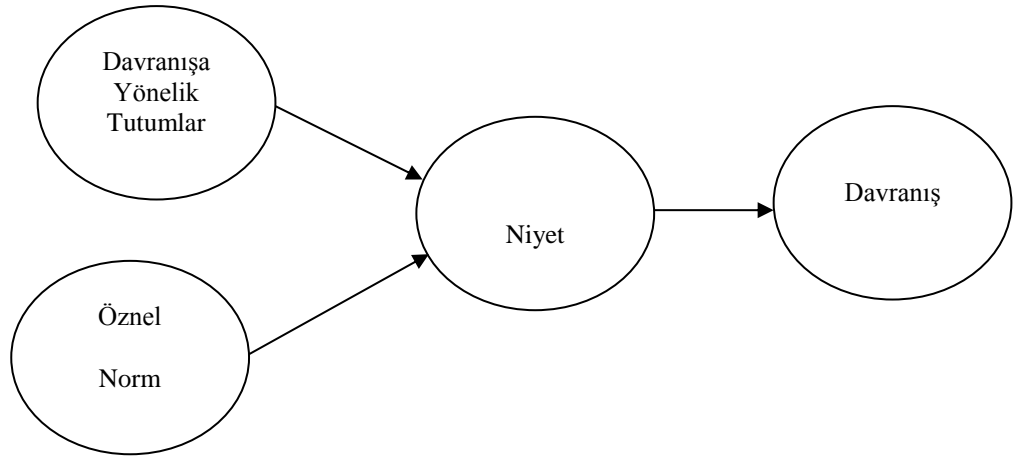
İşten ayrılma niyetinin ve sonucunda işten ayrılma davranışının nasıl ortaya çıktığını açıklayan çeşitli teoriler bulunmaktadır. Bazı çalışmalarda işten ayrılma niyeti, birey örgüt uyumu teorisi, eşitlik teorisi ve iş tatminini de açıklayan çift faktör teorisi gibi teorilerle açıklanmıştır (Torun, 2016:234; Yanık, 2014:129). Örnek olarak dağıtımsal adalete vurgu yapan eşitlik teorisi örgütteki adaletsizliğin sonucunda çalışanda gelişecek olan işten ayrılma niyetini açıklar. Bununla birlikte işten ayrılma niyetinin en önemli öncüllerinden biri olan iş tatminsizliği konusunda yine iş tatminini açıklayan teoriler aynı zamanda işten ayrılma niyetini de açıklamaktadır. Bu teoriler genelde bir davranışın veya tutumun çıktısı olarak işten ayrılma niyetini açıklamaktadır. Aslında işten ayrılma niyetine yönelik olarak tutumun niyet boyutunda gerçekleşmesini vurgulayan teorilerin

başında “Gerekçelendirilmiş Eylem Teorisi”²³ ve “Planlanmış Davranış Teorisi”²⁴ gelmektedir (Van Breukelen, Van Der Vlist ve Steensma, 2004:893). Bu iki teori yani Fishbein ve Ajzen (1975) tarafından geliştirilen gerekçelendirilmiş eylem teorisi ve bu teorinin bir sonraki versiyonu olan Ajzen (1985; 1991) tarafından geliştirilen planlanmış davranış teorisi, sosyal psikoloji bakış açısıyla insan davranışını açıklamaya çalışan ve alandaki araştırmacılar tarafından genel kabul görmüş teorilerdir (Kocagöz ve Dursun, 2010:140).

Gerekçelendirilmiş eylem teorisinde niyet iki temel değişkenin bir fonksiyonu olarak ele alınmıştır. İlki kişisel bir faktör olan ve davranışı gerçekleştirme ile ilgili olumlu ve olumsuz yargıları ifade eden davranışa yönelik tutumlar, diğeri ise sosyal bir faktör olan ve bireyin bir davranışı sergileyip sergilememe konusunda aldığı sosyal baskı veya desteği ifade eden öznel normlardır. Bu teoriye göre birey bir eylemi olumlu olarak değerlendiriyor ve sosyal etkileycilerin de kendisini desteklediğini düşünüyorsa bu davranışı yapma niyetine girecektir (Kocagöz ve Dursun, 2010:140).

²³ Fishbein ve Ajzen (1975) tarafından geliştirilen “Gerekçelendirilmiş Eylem Teorisi” (The Theory of Reasoned Action (TRA)) tutumların öznel normlarla birlikte çalışanların davranışa yönelik niyetlerini açıklayabildiğini ve çalışanlardaki niyetin de davranışın doğrudan belirleyicisi olduğunu ifade eder. Çalışan niyeti ise, çalışanların davranışı gerçekleştirme veya gerçekleştirme yönündeki eğilimlerini/planlarını ifade etmektedir. Ajzen (1991), niyetten; çalışanın bir davranışı gerçekleştirmek için duyduğu arzu düzeyi ve buna bağlı olarak ortaya koymayı planladığı gayretin yoğunluğu olarak bahsetmektedir. Gerekçelendirilmiş eylem teorisine göre genel olarak, eğer bir çalışan ilgili davranışı olumlu olarak değerlendiriyorsa ve çalışan önem atfettiği sosyal etkileycilerin de kendisinin bu davranışı göstermesini desteklediğini düşünüyorsa çalışan bu davranışı gerçekleştirmek niyetine sahip olacak anlamına gelmektedir (Kocagöz ve Dursun, 2010:140).

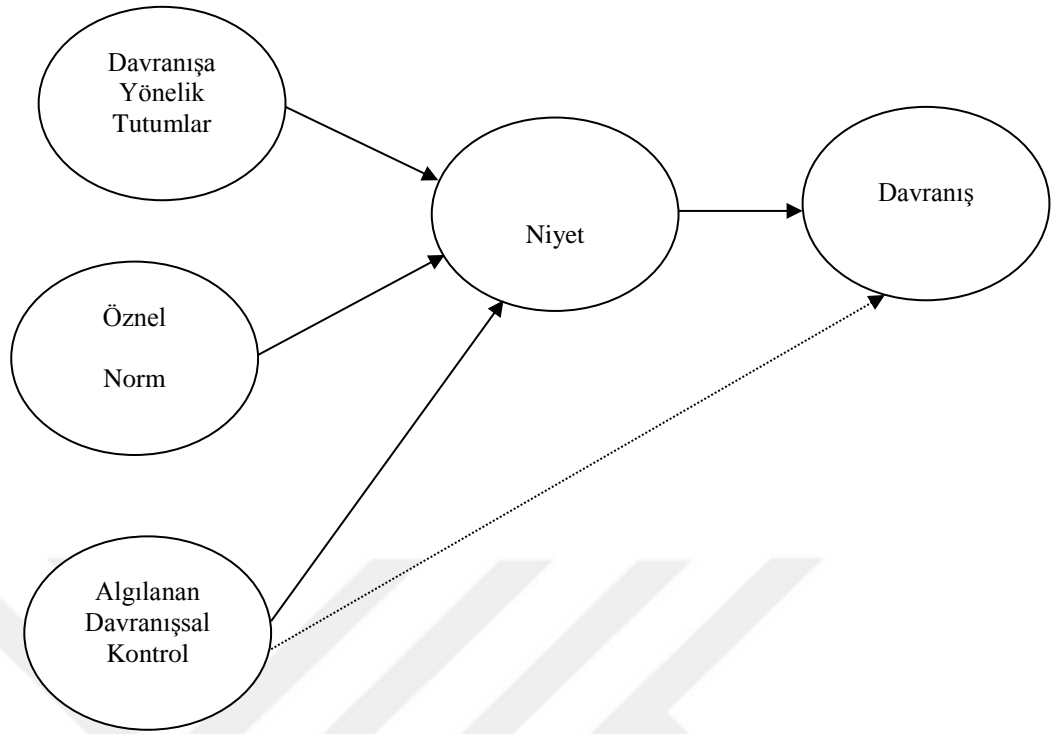
²⁴ Gerekçelendirilmiş eylem teorisi Ajzen (1985) tarafından geliştirilerek “Planlanmış Davranış Teorisi” (The Theory of Planned Behavior (TPB)) olarak literatüre sunmuş ve aldığı atıf sayısı ile insanların sosyal davranışları tahmin etmede kullanılan en etkileyici teori olmuştur. Planlanmış davranış teorisinin özü, niyetlerin tahmini ile ilgilidir. Davranışsal, normatif ve kontrol inançlarının yanı sıra davranışların, öznel normların ve davranışsal kontrol algılarının davranışsal niyetlerini beslediği ve açıkladığı varsayılmaktadır. Niyetlerin davranışı tahmin edip edemeyeceği, kısmen kişinin kontrolünün ötesindeki faktörlere bağlıdır, yani niyet-davranış ilişkisinin gücü, davranış üzerindeki fiili kontrol tarafından yönetilir. Planlanmış Davranış Teorisi davranışsal üç temel belirleyiciyi içermektedir. Bunlar davranışa yönelik tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontrol (Ajzen, 2011:1113-1115).



Şekil 12:Gerekçelendirilmiş Eylem Teorisi Modeli

Kaynak: Kocagöz, E. ve Dursun, Y. (2010). Algılanan Davranışsal Kontrol, Ajzen'in Teorisinde Nasıl Konumlanır? Alternatif Model Analizleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), s.140.

Araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılan ve birçok kez test edilmiş olan planlanmış davranış teorisi, gerekçelendirilmiş eylem teorisine bir değişkenin eklenmesi ile türetilen sosyal-psikoloji teorisidir. Bireyin tamamıyla iradi kontrolünün olmadığı yetenekler, davranışı gerçekleştirmek için yeterli kaynaklara sahip olup olmama durumu gibi davranışları ve bu davranışlara yönelik sahip olunan niyeti açıklamak üzere algılanan davranışsal kontrol değişkeni eklenmiştir. Algılanan davranışsal kontrol, bir bireyin herhangi bir davranışın gerçekleştirmesi üzerinde kendi kontrolü olup olmadığı yönündeki yetenekleri sahip olduğu imkânlarıyla ilgili algılamaları ifade etmektedir. Birey ne kadar fazla kaynak ve imkâna sahipse ve ne kadar az engelle karşılaşıyorsa bireyin davranış üzerindeki algılanan kontrolü de daha fazla olacaktır (Kocagöz ve Dursun, 2010:140).



Şekil 13:Planlanmış Davranış Teorisi Modeli

Kaynak: Kocagöz, E. ve Dursun, Y. (2010). Algılanan Davranışsal Kontrol, Ajzen'in Teorisinde Nasıl Konumlanır? Alternatif Model Analizleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), s.141.

İşten ayrılma niyeti ve sonrasında işten ayrılma davranışı her ne kadar maliyetli bir husus olsa da örgütlere yönelik bazı faydaları da göz ardı etmemek gerekir. İşten ayrılmanın çok az olduğu yani işgücü devir oranının çok düşük olduğu örgütlerde yeni bilgi ve becerileri olan genç çalışanların işe alınması ve örgütteki başarılı çalışanların daha üst kademelere yükselmesi fırsatları da azalacaktır. Uzun süren düşük işgücü devri ile çalışanların performansı olumsuz etkilenecek, heyecanları ve kariyer beklentileri azalacak, değişim için yeni fikirlerin ortaya çıkma oranı düşecek ve çalışanların çoğu statükocu bir rahatlığa alışacaktır. Belirli bir oranda işgücü devir hızının olması ise her ne kadar maliyetli görünse de yenilikçiliğin desteklenmesi adına örgüte fayda sağlayacaktır (Barutçugil, 2004:475). Özellikle çalışanın nitelikli olmasına rağmen marjinal faydaya ulaşması sonucunda da bu durum örgütler açısından değerlendirilmelidir.

Örgüt tarafından arzu edilmeyen nitelikli çalışanda ortaya çıkabilecek olan işten ayrılma niyeti hem maliyetli hem de örgütün verimliliğini azaltıcı bir etkiye sahip olması ile

azaltılması gereken bir iş tutumudur. Bununla birlikte işten ayrılma niyetine sahip çok sayıda nitelikli çalışanların olması durumunda, yönetim ve yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri ve sonucunda bu durumu düzeltici tedbir almaları gerekecektir. Özellikle işten ayrılma niyetine neden olan faktörleri gözden geçirip bu faktörleri ortadan kaldırarak nitelikli çalışanı elde tutma oranı artacaktır.

1.6. Kavramlar Arası İlişkiler

Bu kısımda algılanan örgütsel politika ile psikolojik sermayenin iş tatminine, işten ayrılma niyetine ve örgütsel sessizliğe etkisi kapsamında öncelikle kavramlar arası ilişkiler incelenecektir. Sonrasında kavramlar arası etkilerin hangi teoriye dayandırıldığı bahsedilerek çalışma kapsamındaki hipotezler, literatür taramasının sonuçları ışığında oluşturulacaktır. Birinci araştırma sorusu kapsamında algılanan örgütsel politikanın iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik ile ilişkisi alt boyular dahil olacak şekilde incelenecek; sonrasında pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlikle ilişkisi alt boyutlar da dahil olacak şekilde incelenecektir. Son olarak ise ikinci araştırma sorusu kapsamında pozitif psikolojik sermayenin ve alt boyutlarının aracı etkisi incelenecektir.

Başar ve Basım (2015) örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel politikanın düzenleyici rolünü İstanbul'da beyaz eşya üretim tesisinde 363 çalışan ile yaptığı araştırmada algılanan örgütsel politika ile iş tatmini arasında negatif yönlü ($r=-0.37$, $p<0.01$; $\beta=-0.15$, $p<0.01$) bir ilişki tespit etmiştir. İş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu sonucuna varmışlardır. Algılanan örgütsel politikanın, iş tatmini ile örgütsel özdeşleşme ilişkisini zayıflattığı için bu kavramlar arasında düzenleyici etkisi tespit edilmiştir.

Abbas ve diğ. (2014) Pakistan'da özel banka, tekstil firması, kamu sektörü ve iletişim firmasının müşteri hizmetleri gibi çeşitli iş kollarında 231 çalışan ile algılanan örgütsel politika ile psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve performans üzerindeki etkiyi test ettikleri çalışmada örgütsel politika ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ($r=0.3$, $p<0.01$; $\beta=0.26$, $p<0.001$), iş tatmini ile arasında negatif yönlü ($r=-0.21$, $p<0.01$; $\beta=-0.29$, $p<0.001$) bir ilişki tespit etmişlerdir.

Jam ve diğ. (2011) Pakistan'da özel ve kamu sektöründe yönetici pozisyonunda 300 çalışan ile algılanan örgütsel politika ve politik yeteneğin iş çıktıları üzerindeki etkisini

araştırdığı çalışmada algılanan örgütsel politika ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ($r=0.136$, $p<0.05$; $\beta=0.12$, $p<0.05$) bir ilişki tespit etmişlerdir.

Cropanzano (1997) iki ayrı çalışma ile örgütsel politika ve örgütsel desteğin iş davranışları, iş tutumu ve iş stresi üzerindeki etkisini araştırmıştır. İlk araştırmada 69 yarı zamanlı çalışan ile yaptığı araştırmada işten ayrılma niyeti ile örgütsel politika arasında pozitif yönlü ($r=0.47$, $p<0.01$), işten ayrılma niyeti ile örgütsel destek arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. İş tatmini ile örgütsel politika arasında negatif yönlü ($r=-0.49$, $p<0.01$), iş tatmini ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü ($r=-0.51$, $p<0.01$) bir ilişki tespit etmiştir. İkinci çalışmada ise 185 tam zamanlı çalışan ile yaptığı araştırmada işten ayrılma niyeti ile örgütsel politika arasında pozitif yönlü ($r=0.29$, $p<0.01$), işten ayrılma niyeti ile örgütsel destek arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. İş tatmini ile örgütsel politika arasında negatif yönlü ($r=-0.48$, $p<0.01$), iş tatmini ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü ($r=-0.51$, $p<0.01$) bir ilişki tespit etmiştir.

Harris, Andrews ve Kacmar (2007) örgütsel politika ve iş tutumları arasında örgütsel adaletin düzenleyici etkisini 311 çalışan ile yaptıkları araştırmada örgütsel politikanın işten ayrılma niyeti ile arasında pozitif yönlü ($r=0.47$, $p<0.001$; $\beta=0.291$, $p<0.01$) ve iş tatmini arasında negatif yönlü ($r=-0.44$, $p<0.001$; $\beta=-0.305$, $p<0.01$) bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ($r=-0.62$, $p<0.001$) bir ilişki tespit etmişlerdir.

Rosen, Harris ve Kacmar (2009) yarı özerk konumda bulunan aile hekimliklerinde 134 çalışan ile örgütsel politikanın duygusal etkilerini araştırdıkları çalışmada örgütsel politikanın işten ayrılma niyeti ile arasında pozitif yönlü ($r=0.48$, $p<0.05$) ve iş tatmini ile arasında negatif yönlü ($r=-0.43$, $p<0.05$) bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ($r=-0.72$, $p<0.05$) bir ilişki tespit etmişlerdir.

Başar ve Varoğlu (2016) Ankara'da kamu kurumunda 314 çalışan ile örgütsel politika algısının ihmalkârlık davranışı ilişkisinde işten ayrılma niyetinin aracı etkisini araştırdığı çalışmada örgütsel politika algısının ihmalkârlık davranışına ve işten ayrılma niyetine sebep olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı zamanda işten ayrılma niyetinin, örgütsel politika algısı ile ihmalkârlık davranışı arasında aracı rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel

politika ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ($r=0.41$, $p<0.01$; $\beta=0.44$, $p<0.01$) bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Yüksel ve Bolat (2016) Türkiye’de 4 ilde çeşitli sektörlerde 644 çalışan ile örgütsel politika, Hofstede’nin kültür boyutları, iş çıktıları ve iş tutumları kavramları arasındaki ilişkileri incelediği çalışmalarında örgütsel politika algısının işten ayrılma niyeti ile aralarında anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.097$, $p<0.05$) ve iş tatmini ile aralarında anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.091$, $p<0.05$) bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı zamanda iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ($r=-0.395$, $p<0.01$) bir ilişki tespit etmişlerdir.

Chang, Rosen ve Levy (2009) algılanan örgütsel politika ile çalışan tutumları arasındaki ilişkiyi 57 makaleyi inceleyerek yaptığı meta analiz sonucunda algılanan örgütsel politikanın işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ($r=0.43$, $p<0.001$) ve iş tatmini ile negatif yönlü ($r=-0.57$, $p<0.001$) bir ilişkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ($r=-0.58$, $p<0.001$) bir ilişki tespit etmişlerdir.

Literatürde algılanan örgütsel politika, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan çalışmalarda örgütsel politikanın iş tatmini ile arasında negatif yönlü, işten ayrılma niyeti ile arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Literatürde genellikle olumsuz özellikleri ile inceleme konusu olan algılanan örgütsel politika örgütte stresin en büyük belirleyicileri arasında değerlendirilmiştir. Algılanan örgütsel politika seviyesinin yüksek olduğu örgütlerde özellikle ödüller güce ve ilişkilere bağlı olduğu için çalışanların bu politik bağlamda davranışlarının sonuçlarını tahmin etmelerinin zor olmasından dolayı arzulanan iş çıktılarına olumsuz yönde etkileyecektir.

Çalışanların algıladıkları örgütsel politikaya vermiş oldukları tepkiler ile ilgili özellikle iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilişkiyi anlamamızda “Sosyal Mübadele Teorisi” (Chang, Rosen ve Levy, 2009:782; Gürbüz, 2008:59; Harris, Andrews ve Kacmar, 2007:136; Saleem, 2015:565; Valle ve Witt, 2001:380) yardımcı olmaktadır. Çalışanlar örgütte gösterdikleri çabayı kendilerine yönelik çıktılar veya ödülle mübadele etmektedirler. Bu mübadele çalışan beklentisi doğrultusunda olursa yani ihtiyaçlar ve beklentiler karşılanırsa çalışan tatmin olma eğiliminde olmaktadır (Gürbüz, 2008: 59). Eğer çalışanlar olumsuz bir muamele gördüklerine yönelik bir algı içindeyse çalışan tatminsiz olma eğiliminde olacaktır (Mount, Ilies ve Johnson, 2006:598). Mübadeledeki

dengelesizlik sonucunda çalışan işe y6nelik harcadığı zaman ve çabayı azaltacaktır. Son olarak da çalışan kendisini olumsuz olarak değerlendirdiği durumdan kendisini çıkarmaya çalışacak ve işten ayrılma niyeti geliştirecektir (Chang, Rosen ve Levy, 2009:782). alışan algıladığı 6rg6tsel politika seviyesine g6re 6rg6tle olan m6badelesinde farklılık g6rerek tatminsizlik eğilimine girecek ve sonuç olarak işten ayrılma niyeti geliştirecektir.

Algılanan 6rg6tsel politikanın işten ayrılma niyeti ile ilişkisini anlamamıza Hirschman'ın “ıkış, Ses, Sadakat ve İhmal” modeli de (Jam ve diğ. 2011:9897; Vigoda, 2000:330-331) yardımcı olmaktadır. 6rg6tsel politikaya karşı çalışanın tepkileri bu model ile desteklenmektedir. Hirschman'ın modeline g6re çalışanların olumsuz durumlar karşısında yani çalışanların algıladıkları 6rg6tsel politikaya karşı verecekleri tepkiler arasında 6rg6te yıkıcı etkisi olan çıkış veya işten ayrılma niyeti besleme ve bu niyeti sonuçlandırma bulunmaktadır. Aynı zamanda bu model çalışanın tatminsizliğe vermiş olduğu tepkileri de vurgulamaktadır (Jam ve diğ. 2011:9897; Uçar ve Duygulu, 2016:23;Vigoda, 2000:330-331; Vigoda, 2001:1487). Bu teori ve model işığında algılanan 6rg6tsel politikanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti 6zerine etkisine y6nelik hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

H1: *Algılanan 6rg6tsel politikanın iş tatmini 6zerinde anlamlı etkisi vardır.*

H1a: *Algılanan 6rg6tsel politikanın genel politik davranış alt boyutunun iş tatmini 6zerinde anlamlı etkisi vardır.*

H1b: *Algılanan 6rg6tsel politikanın ilerlemek için gerekeni yapmak alt boyutunun iş tatmini 6zerinde anlamlı etkisi vardır.*

H1c: *Algılanan 6rg6tsel politikanın 6cret ve terfi politikaları alt boyutunun iş tatmini 6zerinde anlamlı etkisi vardır.*

H2: *Algılanan 6rg6tsel politikanın işten ayrılma niyeti 6zerinde anlamlı etkisi vardır.*

H2a: *Algılanan 6rg6tsel politikanın genel politik davranış alt boyutunun işten ayrılma niyeti 6zerinde anlamlı etkisi vardır.*

H2b: *Algılanan 6rg6tsel politikanın ilerlemek için gerekeni yapmak alt boyutunun işten ayrılma niyeti 6zerinde anlamlı etkisi vardır.*

H2c: Algılanan örgütsel politikanın ücret ve terfi politikaları alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Khalid ve Ahmed (2016) algılanan örgütsel politika ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi Pakistan’da iki büyük şehirde bulunan üniversitedeki 114 öğretim elemanı ile tespit etmeye yönelik yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik ile algılanan örgütsel politika arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu ilişkide yöneticiye duyulan güvenin herhangi bir düzenleyici etkisini tespit edememişlerdir. Çalışma kapsamında aynı zamanda algılanan örgütsel politikanın alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişki de incelenmiştir. Tüm alt boyutlardaki tespit edilen anlamlı ilişkiler de pozitif yönlüdür. Genel politik davranış alt boyutu, korunmacı/savunmacı sessizlik ($r=0.339$, $p<0.01$), ilişkisel sessizlik ($r=0.459$, $p<0.01$) ve kabullenici sessizliği temsil eden etkisiz sessizlik ($r=0.391$, $p<0.01$) ile pozitif yönlü ilişkilidir. İlerlemek için gerekeni yapmak alt boyutu, korunmacı/savunmacı sessizlik ($r=0.653$, $p<0.01$) ve ilişkisel sessizlik ($r=0.768$, $p<0.01$) ile pozitif yönlü ilişkilidir. Ücret ve terfi politikaları alt boyutu, korunmacı/savunmacı sessizlik ($r=0.411$, $p<0.5$), etkisiz sessizlik ($r=0.736$, $p<0.01$), sapkın sessizlik ($r=0.351$, $p<0.5$) ve geri çekilmeci sessizlik ($r=0.498$, $p<0.01$) ile pozitif yönlü ilişkilidir. Diğer alt boyutlarla ilgili anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Liang ve Wang (2016) Çin’in 6 şehrinde kamuda 6 farklı sektörde 563 çalışan ile lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizlikle arasındaki ilişkide örgütsel politikanın aracı rolünü araştırdığı çalışmada lider-üye etkileşiminin hem örgütsel sessizlikle hem de örgütsel politika ile anlamlı ve negatif bir ilişkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasında ise pozitif yönlü ($r=0.596$, $p<0.01$) bir ilişki olduğu ve örgütsel politikanın lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide kısmi aracılık ilişkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Literatürde algılanan örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Negatif bir algıya sahip olan örgütsel politikaya karşı çalışanların sessizlik ile tepki vermeleri “Belirsizlik Yönetimi Kuramı”²⁵ (Uncertainty Management Theory) yardımı ile açıklanmaktadır (Khalid ve Ahmed, 2016:175). Örgütsel veya bireysel belirsizlik seviyesi yüksekse tepki olarak arzu edilen iş çıktıları ve iş tutumları seviyesi azalmaktadır. Örgüt içinde yaşanan belirsizlik kendisini sessizlik prosedürü ile de göstermekte, ses çıkarma seviyesi ise belirsizlikle beraber azalmaktadır (Lind ve Van den Bos, 2002:192,207). Belirsizliğin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar belirsizliği çeşitli argümanlarla yöneteceklerdir. Çalışanın kullanacağı ilk argüman örgütsel politika ile örgütsel sessizlik kapsamında değerlendirildiğinde ilk olarak çalışanlar amaçlarına ulaşmak ve kendi çıkarlarını korumak için sessizlik davranışına bürünme eğiliminde olacaklardır. İkinci argüman ise çevrenin belirsizliği ile örgütsel politika çalışanları daha savunmacı hale getirmekte ve çalışan özellikle kendisine yönelik sonuçları kestiremediği için sahip olduğu bilgileri saklama yoluna gitmektedir. Bu teori ışığında algılan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerine etkisine yönelik hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

H3: *Algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

H3a1: *Algılanan örgütsel politikanın genel politik davranış alt boyutunun örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

H3a2: *Algılanan örgütsel politikanın genel politik davranış alt boyutunun örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

H3a3: *Algılanan örgütsel politikanın genel politik davranış alt boyutunun örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

²⁵ Lind ve Van den Bos (2002) tarafından kavramsallaştırılan belirsizlik yönetimi teorisi (Uncertainty Management Theory) insanların sosyal hayatlarının farklı yönlerinde belirsizliği yönetmek konusunda büyük zorluklarla karşılaştıklarını vurgulamaktadır (Khalid ve Ahmed, 2016:175). Belirsizlik yönetim modelinde, insanların yaşamları ile ilgili temel unsurların belirli olmasına ihtiyaç duydukları ve belirsizliğin tehdit edici olabileceğini ve insanların genellikle belirsizliği ortadan kaldırmaya, belirsizliği tolere edebilmenin bir yolunu bulmaya ve bilişsel olarak yönetmeye çalıştığını varsaymaktadır. Belirsizlik yönetimi teorisi çalışanın sahip olduğu veya algıladığı belirsizliklere karşı özellikle örgütteki iyi uygulamalarla olumlu yönde tepki vereceği ve süreci yönetebileceği, karşılaştığı veya algıladığı olumsuzluklarda belirsizlikle başa çıkmada arzu edilen tepkileri vermeyeceğini vurgulamaktadır. Belirsizliğin açık olarak algılandığı zamanlarda çalışanlar kesin olan prosedürler ve kesin olmayan prosedürler, ses çıkarma veya sessiz kalma eğilimi ve arzu edilen çıktılar ve arzu edilmeyen çıktılar ile ilgili daha çok yargıda bulunmakta ve olumsuz unsurlara yönelmektedir (Van den Bos ve diğ., 2008:202).

H3b1: Algılanan örgütsel politikanın ilerlemek için gerekeni yapmak alt boyutunun örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3b2: Algılanan örgütsel politikanın ilerlemek için gerekeni yapmak alt boyutunun örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3b3: Algılanan örgütsel politikanın ilerlemek için gerekeni yapmak alt boyutunun örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3c1: Algılanan örgütsel politikanın ücret ve terfi politikaları alt boyutunun örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3c2: Algılanan örgütsel politikanın ücret ve terfi politikaları alt boyutunun örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3c3: Algılanan örgütsel politikanın ücret ve terfi politikaları alt boyutunun örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Erkuş ve Fındıklı (2013) psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik farklı sektörlerde (polis, doktor, hemşire, öğretmen, laborant ve akademisyen) 572 çalışan ile yaptığı araştırmada psikolojik sermayenin iş tatmini ($r=0.20$, $p<0.01$; $\beta=0.28$, $p<0.001$) ve performans ile aralarında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit ederken psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti ile arasında anlamlı ve negatif ($r=-0.21$, $p<0.01$; $\beta=-0.20$, $p<0,001$) bir ilişki tespit etmişlerdir. Psikolojik sermayenin umut alt boyutunun iş tatmini ile pozitif yönlü ($r=0.32$, $p<0.01$; $\beta=0.27$, $p<0.001$), işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ($r=0.23$, $p<0.01$; $\beta=-0.20$, $p<0.01$) bir ilişki ve iyimserlik alt boyutunun iş tatmini ile pozitif yönlü ($r=0.25$, $p<0.01$; $\beta=0.12$, $p<0.05$) bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Psikolojik sermayenin diğer alt boyutlarının iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir. Ayrıca çalışma kapsamında iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ($r=-0.23$, $p<0.01$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Avey ve diğ. (2011) 12567 çalışanı temsil eden 51 farklı çalışma ile yaptığı meta-analiz çalışmasında pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, örgütsel bağlılık psikolojik iyi oluş gibi arzu edilen çalışan tutumlarıyla anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahipken işten

ayrılma niyeti, sinizm, iş stresi ve anksiyete gibi arzu edilmeyen iş tutumları ile anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Kaplan ve Biçkes (2013) Nevşehir ilinde 5 yıldızlı otellerde 181 çalışan ile psikolojik sermayenin alt boyutlarının iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada dayanıklılık alt boyutunun ($r=0.327$, $p<0.01$; $\beta=0.141$, $p=0.044$) ve iyimserlik alt boyutunun ($r=0.392$, $p<0.01$; $\beta=0.260$, $p=0.000$) iş tatmini ile aralarında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Özyeterlilik ve umut alt boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Dayanıklılık ve iyimserlik alt boyutunun iş tatmininin en önemli açıklayıcıları arasında olduğunu tespit etmişlerdir.

Amunkete ve Rothmann (2015) Güney Afrika ülkesi olan Namibya’da kamu sektöründe 452 çalışan ile otantik liderlik, psikolojik sermaye, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine yaptığı çalışmada psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ($\beta=0.62$, $p<0.01$) bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü ($r=-0.72$, $p<0.01$; $\beta=-0.85$, $p<0.01$) bir ilişki tespit etmişlerdir. Psikolojik sermaye iş tatminsizliği sayesinde işten ayrılma niyetini dolaylı ve negatif yönlü ($\beta=-0.48$, $p<0.01$) etkiler. Aynı zamanda çalışmada psikolojik sermayenin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde orta düzeyde dolaylı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Gu (2016) 1994 yılında 4 masa ile yemek sektörüne giren ve 10.000 çalışanlı 90 restorana ulaşan “Hai Di Lao Hot Pot” isimli Çinli restoran zincirinde 114 çalışanla psikolojik sermayenin işten ayrılma niyetine etkisini araştırdığı çalışmada hem psikolojik sermayenin ($r=-0.779$, $p<0.01$) hem de alt boyutlarının (özyeterlilik, $r=-0.599$, $p<0.01$; umut, $r=-0.551$, $p<0.01$; dayanıklılık, $r=-0.522$, $p<0.01$; iyimserlik, $r=-0.745$, $p<0.01$) işten ayrılma niyeti ile negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin alt boyutlarının toplamının etkisinden -iyimserlik alt boyutu hariç- daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç aynı zamanda psikolojik sermayenin sinerjik etkisini de göstermektedir.

Çetin (2011) psikolojik sermayenin alt boyutlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini Ankara’da farklı bakanlıklarda ve farklı birimlerde 213 çalışan ile yaptığı çalışmada psikolojik sermayenin iş tatmini ve örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı

olduğu sonucuna ulaşmıştır. İş tatminin psikolojik sermaye alt boyutlarından dayanıklılık alt boyutu ($\beta=0.15$, $p<0.01$), umut alt boyutu ($\beta=0.27$, $p<0.01$) ve iyimserlik alt boyutu ($\beta=0.46$, $p<0.01$) ile aralarında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. İş tatmininin zyeterlilik alt boyutu ($\beta=0.09$, $p<0.01$) ile anlamlı bir ilişkisi tespit edilememiştir.

Tüzün, etin ve Basım (2014) algılanan örgütsel destek ve algılanan yönetici desteğinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sermayenin rolünü Türkiye’deki özel ve devlet üniversitelerinde 225 akademisyen ile tespit etmeye yönelik yaptıkları araştırmada sadece algılanan yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Algılanan rgtsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında psikolojik sermayenin aracı etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü ($r=-0.35$, $p<0.01$) bir ilişki tespit etmişlerdir.

Siu, Cheng ve Lui (2015) pozitif duygular kapsamında iyi oluşun ve işten ayrılma niyetinde psikolojik sermayenin rolüyle ilgili Hong Kong’ta 311 polis ile yaptđıđı çalışma sonucunda psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iyi oluş kapsamında değerlendirilen iş tatminin aracı rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışma kapsamında psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti ile arasında negatif yönlü ($r=-0.26$, $p<0.001$), iş tatmini ile pozitif yönlü ($r=0.50$, $p<0.001$; $\beta=0.61$, $p<0.001$) bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Psikolojik sermayenin alt boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü (zyeterlilik, $r=0.33$, $p<0.001$; umut, $r=0.50$, $p<0.001$; iyimserlik, $r=0.46$, $p<0.001$; dayanıklılık, $r=0.31$, $p<0.001$) bir ilişki ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü (zyeterlilik, $r=-0.13$, $p<0.001$; umut, $r=-0.25$, $p<0.001$; iyimserlik, $r=-0.28$, $p<0.001$; dayanıklılık, $r=-0.20$, $p<0.001$) bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca alışma kapsamında iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ($r=-0.44$, $p<0.001$; $\beta=-0.37$, $p<0.001$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Avey, Luthans ve Jensen (2009) MidWestern Üniversitesi Araştırma Grubu himayesinde çeşitli iş kolları arasında 416 çalışanla iş stresi ve işten ayrılma niyeti ile mücadelede pozitif kaynaklar kapsamında psikolojik sermayeyi değerlendirdiği çalışma sonucunda psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.29$, $p<0.01$; $\beta=-0.24$, $p<0.01$) bir ilişki tespit etmişlerdir.

Abbas ve diğ. (2014) Pakistan’da özel banka, tekstil firması, kamu sektörü ve iletişim firmasının müşteri hizmetleri gibi çeşitli iş kollarında 231 çalışan ile algılanan politika ile psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve performans üzerindeki etkiyi test ettikleri çalışmada psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti ile aralarında anlamlı bir ilişki tespit edemezken psikolojik sermayenin iş tatmini ile arasında pozitif yönlü ($r=0.49$, $p<0.01$; $\beta=0.56$, $p<0.001$) bir ilişki tespit etmişlerdir. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü ($r=-0.29$, $p<0.01$) bir ilişki tespit edilmiştir. Politikanın iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve performans ile ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin sadece iş tatmini ve performans üzerinde düzenleyici etkisi olurken işten ayrılma niyeti üzerinde düzenleyici etkisi tespit edilememiştir.

Luthans ve diğ. (2008) destekleyici örgütsel iklim ile çalışan performansı, iş tatmini ve bağlılık ilişkisinde psikolojik sermayenin aracı etkisini tespit etmek için 3 ayrı örneklem üzerinde üç ayrı çalışma yapmışlardır. İlk çalışmayı MidWestern Üniversitesinde okuyan 404 yönetim öğrencisi ile; ikinci çalışmayı 163 sigorta şirketi çalışanı ile; üçüncü çalışmayı ise 170 mühendis ve teknik personel ile yapmıştır. 3 çalışmanın sonucunda da psikolojik sermayenin iş tatmini ile arasında pozitif yönlü (1. Çalışma, $r=0.39$, $p<0.01$; 2. Çalışma, $r=0.54$, $p<0.01$; 3. Çalışma $r=0.72$, $p<0.01$) bir ilişki tespit etmiştir. Aynı zamanda iş tatmini ve çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Psikolojik sermayenin ise destekleyici örgütsel iklim ile performans arasındaki ilişkide aracı rolü tespit edilmiştir. Performans ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu değerlendirildiğinde pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini üzerinde de aracı etkisi bulunduğu söylenebilir.

Kökalan ve Şevik (2017) iş tatmini ile tükenmişlik arasında pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisini İstanbul ve Afyonkarahisar’da çeşitli sektörlerde 582 çalışan ile yaptıkları araştırmada iş tatmini ve psikolojik sermaye arasında anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0.546$, $p<0.000$) bir ilişki tespit etmişlerdir. İş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkide ise psikolojik sermayenin kısmi aracılık rolü olduğunu tespit etmişlerdir.

Psikolojik sermayenin öz, temel yapısını en iyi Hobfoll (2002)’un psikolojik kaynaklar teorisi açıklamaktadır. Psikolojik sermayenin bu öz, temel yapısı aynı zamanda performansı ve iş tatminini en iyi tahmin eden yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. (Avey, Luthans ve Jensen, 2009:682; Luthans ve diğ. 2010:48; Paek ve diğ., 2015:10; Tüzün,

Çetin ve Basım, 2014:89). Psikolojik kaynak teorisi en yaygın kullanım yerlerinden biri de çalışanların kaynak kazanımları ve kayıpları bağlamında kaynakları nasıl tahsis ettikleri ve koruduklarını anlama girişimi olmuştur. Sonuç olarak bu teori kaynakları korumaya, kaynakları kazanmaya ve kaynakları muhafaza etmeye odaklanmıştır. Psikolojik kaynak teorisi aynı zamanda olumsuz iş çıktıları üzerinde önleyici bir rolü vurgulamaktadır (Hobfoll ve diğ., 2018:104-112). Psikolojik kaynaklar teorisinin önleyici etkisi kapsamında çalışanların sahip olduğu kaynaklardan biri olan psikolojik sermaye, örgüte karşı yıkıcı etkisi olan işten ayrılma niyetinin azalmasına vesile olacaktır. Psikolojik sermayenin özellikle olumlu iş çıktıları üzerindeki etkilerini açıklayan teorilerden biri de Frederickson (2001) tarafından geliştirilen pozitif duygular genişletme ve inşa etme teorisidir (Avey ve diğ., 2011:133; Luthans ve diğ. 2007:566-567; Luthans ve diğ., 2008:223; Luthans ve diğ., 2013:120; Rahimmia, Mazidi ve Mohammedizadeh, 2013:916). Bu teori ile pozitifliğin düşünce ve eylem üzerinde genişleyici, fiziksel, sosyal ve psikolojik kaynaklar üzerinde inşa etkisi vardır. Diğer taraftan olumsuzluk ve tehdit edici durumlara karşı mücadele gibi eğilimleri ortaya koymaktadır (Youssef-Morgan ve Luthans, 2013:147). Bu teori ile psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların bu pozitif duyguları, iş tatminleri üzerinde genişleterek artmasına katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda psikolojik sermayenin olumsuz durumlarla mücadele kapsamında çalışanın işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisi olacaktır. Bu teoriler ışığında pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine olan etkilerine yönelik hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

H4: Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4a: Pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4b: Pozitif psikolojik sermayenin umut alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4c: Pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4d: Pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H5: Pozitif psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H5a: Pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H5b: Pozitif psikolojik sermayenin umut alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H5c: Pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H5d: Pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Dağtekin (2017) telekomünikasyon sektöründe 200 çalışanla psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırdığı yüksek lisans tezinde psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ($r=-0.151$, $p<0.05$) bir ilişki tespit etmiştir. Psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutunun örgütsel sessizlik ile aralarında negatif yönlü ($r=-0.160$, $p<0.05$) bir ilişki bulurken diğer alt boyutlar ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı herhangi bir ilişki tespit edememiştir.

Hoveyda ve Seyedpoor (2015) İran'ın Hamedan şehrinde 280 vergi dairesi çalışanı ile psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki ($r=0.68$) tespit etmişlerdir. Psikolojik sermayenin alt boyutlarının da örgütsel sessizlik ile ilişkisi tespit edilmiştir. Bu sonuca göre özyeterlilik ($r=0.60$), umut ($r=0.38$), iyimserlik ($r=0.61$) ve dayanıklılık ($r=0.46$) alt boyutları ile örgütsel sessizlik ilişkilidir. Diğer alt boyutlara göre iyimserlik alt boyutu örgütsel sessizlik ile daha güçlü ilişkiye sahiptir. Bu sonuçlar aynı zamanda psikolojik sermayenin alt boyutlarının toplamından daha fazla, daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu yani sinerjik özelliğini ortaya koymaktadır.

Yu ve Lui (2016) çoğunlukla enerji, yeni nesil bilgi teknolojileri, biyoteknoloji, yüksek teknoloji malzeme üretimi, yeni nesil enerjileri kullanan araçlar gibi Çin'de bilgi ve teknoloji yoğun stratejik olarak gelişen endüstrilerin inovasyonla ilgili bölümlerinde 350 çalışan ile psikolojik sermaye ve örgütsel desteğin inovasyon ve çalışan sessizliğine

etkisini araştırdıkları çalışmada psikolojik sermayenin ve örgütsel desteğin çalışan sessizliği üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu, inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik üzerindeki negatif yönlü ($r=-0.203$, $p<0.001$; $\beta=-0.163$, $p<0.01$) etkisi örgütsel desteğin sessizlik üzerine etkisinden daha büyüktür. Hem psikolojik sermaye hem de örgütsel destek, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve önleyici bir etkiye sahiptir.

Ghadampour ve diğ. (2017) etik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında psikolojik sermayenin aracı rolünü araştırdıkları çalışmalarında 2015-2016 akademik yılında İran'ın Khorramabad şehrinde 364 okul müdürüne anket uygulamışlardır. Sonuca göre psikolojik sermaye hem doğrudan ($\beta=0.65$) hem de dolaylı ($\beta=0.001$) olacak şekilde toplamda ($\beta=0.65$) rgtsel sessizliği etkilemektedir. Okul müdürlerinin sergiledikleri etik liderlik psikolojik sermayenin aracı etkisi ile örgütsel sessizlik seviyesini azaltmaktadır. Bu sonuca göre araştırma psikolojik sermayenin değişkenler üzerinde aracı etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Nikpay, Farahbakhsh ve Zandkarimi (2017) İran'ın Khorramabad şehrinde ğretmenlerdeki psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik düzeyini azaltma etkisi üzerinde 280 öğretmenle yaptıkları araştırmada psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Yine aynı şekilde psikolojik sermayenin zyeterlilik, umut ve iyimserlik alt boyutunun da örgütsel sessizlikle negatif bir ilişkisi saptanırken dayanıklılık alt boyutunun örgütsel sessizlikle anlamlı bir ilişkisini tespit edememişlerdir. Sonuç olarak alt boyutlardan zyeterlilik, umut ve iyimserlik alt boyutunun geliştirilmesi örgütsel sessizliğin azalmasını sağlayacaktır.

Kahya (2015) z yeterliliği mesleki zyeterlilik kapsamında değerlendirerek örgütsel sessizlikle ilişkisini belirlemeye yönelik Bayburt niversitesinde 114 akademisyen ile yapmış olduğu çalışmada mesleki zyeterlilik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönde ($r=-0.396$, $p<0.01$) orta düzeyde ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. 114 akademisyenin mesleki zyeterlilik algılarının yüksek seviyelerde, örgütsel sessizlik düzeylerinin ise orta seviyede olduğu gözlenmiştir.

Oruç ve Grsel (2017) Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren bir üniversitede görev yapan 265 idari personelle psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik üzerine etkisini araştırdıkları çalışmalarında pozitif psikoloji ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde

anamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Aynı zamanda psikolojik sermayenin alt boyutlarının örgütsel sessizlik alt boyutlarıyla ayrı ayrı ilişkili olduğu sonucuna varmişlardır.

Guo ve diğ. (2018) otoriter liderlik ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde korku ve savunmacı sessizliğin aracı rolü ile psikolojik sermayenin düzenleyici etkisini iki çalışma ile incelemişlerdir. İlk alışma Nijerya’da özel sektörde 115 çalışan ile yapılmış, ikinci çalışma ise Çin’de özel sektörde 192 çalışan ile yapılmıştır. Sonuçlara göre otoriter liderlik ile yaratıcılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve bu ilişkide korku ve savunmacı sessizliğin aracı rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Yine bu ilişkide pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Eğer psikolojik sermaye düzeyi yüksekse otoriter liderlik ile korku arasında ilişkinin gücü azalmaktadır.

Yukarıda belirtilen çalışmalar, psikolojik sermaye seviyesi düşük olan çalışanların daha çok sessizlik eğilimi içinde olacağını göstermektedir. Psikolojik sermaye seviyesi yüksek çalışanların ise daha çok ses çıkarma davranışı içinde olacağı, ses çıkarma sonucunda olumsuzlukla karşılaşmaları durumunda ise bu zorluklarla mücadele edebilecek yeteri kadar kaynağının olacağı anlaşılmaktadır. Psikolojik sermaye örgütlerde çalışanlara öz güven vererek ve cesaretlendirerek sessizlik davranışını azaltan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kaynakların korunması veya psikolojik kaynak teorisi kapsamında çalışan örgütteki olumsuzlukları hafifletmek ve telafi etmek için yeterli kaynağa sahipse olumsuz sonuçları etkili bir şekilde azaltmak veya önlemek mümkün olacaktır. Dolayısıyla psikolojik sermaye değerli bir bireysel kaynak olarak, bireylerin zorluklar karşısında olumlu bir atıfta bulunmalarını ve problemleri analiz ederek üstesinden gelmelerine yardımcı olmaktadır. Olumsuz durumlar içinde olan çalışanların sahip olduğu psikolojik kaynaklar, çalışanda bulunan sessizlik davranışını hafifletebilir bir etkiye sahip olabilir, böylece çalışanların sessizlik davranışı azaltılabilir (Yu ve Liu, 2016:734). Bu teori ışığında psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilere yönelik hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

H6: Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6a1: Pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutunun örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6a2: Pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutunun örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6a3: Pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutunun örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6b1: Pozitif psikolojik sermayenin umut alt boyutunun örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6b2: Pozitif psikolojik sermayenin umut alt boyutunun örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6b3: Pozitif psikolojik sermayenin umut alt boyutunun örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6c1: Pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutunun örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6c2: Pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutunun örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6c3: Pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutunun örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6d1: Pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutunun örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6d2: Pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutunun örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6d3: Pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutunun örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Algılanan örgütsel politika ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi test eden çalışmalara literatürde çok fazla rastlanmamaktadır. Nadir çalışmalardan bir tanesi Abbas ve diğ. (2014)'nin psikolojik sermaye ve örgütsel politikanın birleşik etkisini araştırdıkları çalışmalarıdır. Bu çalışmalarında psikolojik sermaye ile algılanan örgütsel politika arasında anlamlı bir ilişki ($r=0.11$, n.s.) tespit edememişlerdir. Bu kapsamda algılanan örgütsel politikaya yakın bir kavram olan politik davranışın psikolojik sermaye ile

ilişkinini test eden çalışma incelenecektir. Oruç ve Kutanis (2015) politik davranışı tavizci davranmak, iki yüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak alt boyutları olmak üzere toplam 6 boyutta incelemişlerdir. Araştırmayı İstanbul'da bulunan 39 vakıf ve 8 kamu üniversitesinde 375 akademisyen ile yapmışlardır. Sonuç olarak düşük psikolojik sermayeye sahip akademisyenlerin yüksek psikolojik sermayeye sahip akademisyenlere göre daha fazla tavizci davranma, iki yüzlü davranma ve karşılıklı çıkar gözetme davranışında buldukları yani daha fazla politik davranış içinde olduklarını tespit etmişlerdir. Akademisyenlerin sahip olduğu psikolojik sermaye düzeyleri politik davranışlarını anlamlı bir şekilde negatif yönde etkilemektedir. Bu çalışma ile örgütsel politika literatürü kapsamında değerlendirilen politik davranışlar (Oruç ve Kutanis, 2015:38) incelenmiş ve politik davranış ile psikolojik sermaye arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışma ışığında örgütsel politikanın pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkiye yönelik hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

***H7:** Algılanan örgütsel politikanın pozitif psikolojik sermaye üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

***H7a1:** Algılanan örgütsel politikanın genel politik davranış alt boyutunun pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

***H7a2:** Algılanan örgütsel politikanın genel politik davranış alt boyutunun pozitif psikolojik sermayenin umut alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

***H7a3:** Algılanan örgütsel politikanın genel politik davranış alt boyutunun pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

***H7a4:** Algılanan örgütsel politikanın genel politik davranış alt boyutunun pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

***H7b1:** Algılanan örgütsel politikanın ilerlemek için gerekeni yapmak alt boyutunun pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

***H7b2:** Algılanan örgütsel politikanın ilerlemek için gerekeni yapmak alt boyutunun pozitif psikolojik sermayenin umut alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

H7b3: Algılanan örgütsel politikanın ilerlemek için gerekeni yapmak alt boyutunun pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H7b4: Algılanan örgütsel politikanın ilerlemek için gerekeni yapmak alt boyutunun pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H7c1: Algılanan örgütsel politikanın terfi ve ücret politikaları alt boyutunun pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H7c2: Algılanan örgütsel politikanın terfi ve ücret politikaları alt boyutunun pozitif psikolojik sermayenin umut alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H7c3: Algılanan örgütsel politikanın terfi ve ücret politikaları alt boyutunun pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H7c4: Algılanan örgütsel politikanın terfi ve ücret politikaları alt boyutunun pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisinden bahsedebilmek için algılanan örgütsel politikanın iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerinde direkt etkisi; pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerinde etkisi; algılanan örgütsel politikanın pozitif psikolojik sermaye üzerinde etkisi olması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986:1176). Aracı etkiye ilişkin açıklama çalışmanın bulgular kısmında daha ayrıntılı yapılacaktır. Bu açıklama ışığında ve kavramlar arası ilişkilerin incelendiği kısımdaki etkiler kapsamında ikinci araştırma sorusuna cevap bulmak için pozitif psikolojik sermayenin ve alt boyutlarının aracı etkisi ile ilgili hipotez aşağıya çıkarılmıştır:

H8: Örgütsel politikanın iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisi bulunmaktadır.

H8a: Örgütsel politikanın iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutunun aracı etkisi bulunmaktadır.

H8b: Örgütsel politikanın iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin umut alt boyutunun aracı etkisi bulunmaktadır.

H8c: Örgütsel politikanın iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutunun aracı etkisi bulunmaktadır.

H8d: Örgütsel politikanın iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutunun aracı etkisi bulunmaktadır.

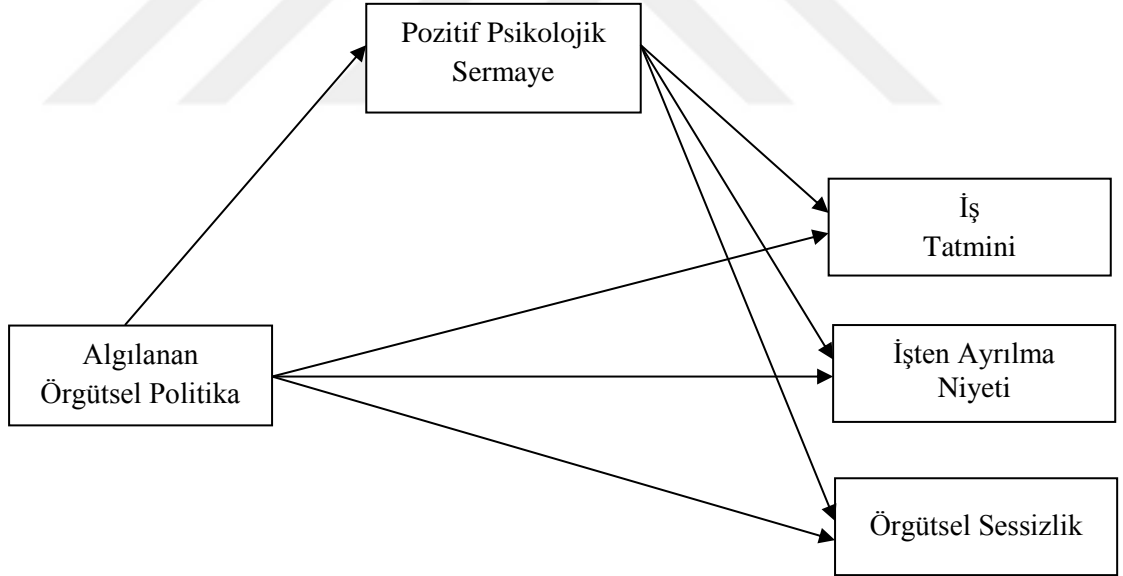


BÖLÜM 2: KAVRAMLAR ARASI ETKİ VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde önceki bölümde bahsedilen kuramsal çerçeve kapsamında ve daha önce yapılmış çalışmalar ışığında belirlenen hipotezlere yönelik yapılacak analizlerden, araştırmanın modelinden, varsayımlarından, kısıtlarından, örneklemeden, kullanılan ölçeklerden ve araştırma sonucu ulaşılan bulgularından bahsedilecektir.

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında algılanan örgütsel politika ile pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik ile ilişkisinin olup olmadığı ile bu ilişkilerde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolünün olup olmadığına cevap aranmaktadır. Hipotezler kapsamında ana araştırma modeli aşağıya çıkarılmıştır.



Şekil 14:Araştırma Ana Modeli

2.2. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Araştırma 2018 yılı Ekim ve Aralık aylarında Afyonkarahisar’da kamu ve özel sektör çalışanlarından toplanan verilerle sınırlıdır. Araştırma Afyonkarahisar’da belirli bir dönemde çalışanlar için yapıldığından genellenememektedir.

Pozitif psikolojik sermayenin karakteristik özelliklerinden birisi de kişiselleştirmenin işlevselleştirilmiştir. Yani çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin yine çalışanlar tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir (Avey, 2014:142). Aynı şekilde algılanan örgütsel politikanın değerlendirilmesi kapsamında algıların başkaları tarafından değerlendirilmesinin doğru sonuçlara ulaşmaktan uzaklaştıracağı için veriler bizzat çalışanlardan toplanmıştır. Bu kapsamda çalışmanın analiz birimi olarak tek birey yani çalışanlar alınmış ve çalışanların anket sorularına içtenlikle cevap verdiği varsayılmıştır.

2.3. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın evreni Afyonkarahisar İlinde çalışanlardır. Termalin, mermerin, zaferin, sucuk ve kaymağın başkenti olan Afyonkarahisar ili (<https://www.afyon.bel.tr/>, 2018) 2016 yılı Mayıs ayında 74 farklı ülkeye ihracat yaparak (<https://www.afyonzafer.net/>, 2018) sanayi, ticaret, turizm ve sağlık gibi birçok alanda potansiyele sahip olduğunu kanıtlamıştır (<https://www.afyonzafer.net/>, 2019). Kavşak noktasında olma özelliği ile coğrafi olarak önemli bir yere sahip olan Afyonkarahisar ekonomik olarak zengin mermer yatakları, turizm, sanayi, tarım ve hayvancılıkta önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte Türkiye’de tek olan ve dünyanın en büyük Alkaloid Fabrikası olan Afyon Alkaloidleri Fabrikası dünyanın ilaç sanayisinde kullanılan morfin ihtiyacının %25’ini karşılamaktadır (<http://www.tmo.gov.tr/>, 2019). Araştırmanın evreni olarak Afyonkarahisar’ın seçilmesinin sebebi birçok sektörünü bünyesinde barındırması, bazı sektörlerde lider konumda olması, gelişmeye açık bir potansiyele sahip olması, yolların birleştiği bir konumda olması sebebiyle Türkiye’nin farklı illerinden birçok vatandaşa hizmet verebiliyor olması ve kamu sektörü anlamında da Türkiye’deki illerden farklılık göstermemesindedir. Diğer bir gerekçe ise, araştırma kolayda örnekleme yöntemiyle yapıldığı için daha güvenli ve sağlıklı sonuçlara ulaşmak adına araştırmacının gözlem alanının Afyonkarahisar olmasından dolayı araştırmanın evreni olarak Afyonkarahisar’da çalışanlar belirlenmiştir.

Afyonkarahisar İlinin 2018 itibarıyla nüfusu 725568 kişidir (<http://www.tuik.gov.tr/>, 2019). Afyonkarahisar İlinde 2018 yılı Eylül ayı itibarıyla Sosyal Güvenlik kapsamında aktif çalışan sayısı 111313 kişidir (<http://www.sgk.gov.tr/>, 2018). Afyonkarahisar'da bulunan kamu ve özel sektör işletmelerinde kolayda örnekleme yöntemi ile örneklem seçilmiştir. Kamu sektöründe Afyon Kocatepe Üniversitesi, Devlet Hastaneleri, Mülki İdare Teşkilatları, Adliye, Kamu Bankaları, 112 Acil Çağrı Merkezi, AFAD İl Müdürlüğü, Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü, İlçe Tarım Müdürlükleri, İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri, Alkaloid Fabrikası, Şeker Fabrikası; Özel sektörde ise Özel Hastaneler, Osmangazi Elektrik Dağıtım A.Ş., mobilya sektörü, yemek sektörü, termal oteller, dinlenme tesisleri, mermer ocakları, çimento fabrikaları, çağrı merkezi ve entegre tesisleri bulunmaktadır. Nicel yöntemli sosyal bilim araştırmalarında %95 güvenilirlik düzeyinde 111313 kişilik bir evren için örneklem büyüklüğünün en az 384 kişi olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015:128). Bu kapsamda 750 çalışana anket formu dağıtılmış ve anketlerden 692 tanesinden geri dönüş olmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı %92'dir. 32 tane anket eksik ve özensiz doldurulduğu için çalışma kapsamında 660 anket formu değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

2.4. Çalışma Kapsamında Kullanılan Ölçekler

2.4.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Luthans ve diğ. (2007) tarafından geliştirilen 24 sorudan oluşan ve özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık alt boyutlarını içeren psikolojik sermaye ölçeği, Çetin ve Basım (2012:127) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ankette psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutu 3, 4, 15, 16, 21 ve 23 numaralı sorularla; umut alt boyutu 2, 6, 12, 17, 20 ve 24 numaralı sorularla; iyimserlik alt boyutu 1*, 9, 11*, 14, 18 ve 19 numaralı sorularla; dayanıklılık alt boyutu ise 5, 7, 8*, 10, 13 ve 22 numaralı sorularla ölçülmektedir.²⁶ Ölçeğin özyeterlilik alt boyutu için (0.75, 0.84, 0.85, 0.75), umut alt boyutu için (0.72, 0.75, 0.80, 0.76), iyimserlik alt boyutu için (0.74, 0.69, 0.76, 0.79), dayanıklılık alt boyutu için (0.71, 0.71, 0.66, 0.72) ve psikolojik sermaye ölçeğinin bütünü için (0.88, 0.89, 0.89, 0.89) Cronbach Alfa değerleri standartların üzerinde tespit edilmiş ve ölçeğin güvenilirliğini sağlamıştır (Luthans ve diğ., 2007:555). Çetin ve Basım (2012:129-132)'ın Türkçeye çevirdikleri psikolojik sermaye ölçeğinin güvenilirliğine yönelik

²⁶ * işaretli sorular ters puanlanmıştır.

özyeterlilik alt boyutu için (0.85), umut alt boyutu için (0.81), iyimserlik alt boyutu için (0.67), dayanıklılık alt boyutu için (0.68) ve ölçeğin geneli için (0.91) Cronbach Alfa değerlerine ulaşılmıştır. Ölçeğin geçerliliğine yönelik yapı geçerliliği açısından doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin dört alt boyutlu hali doğrulanmış ve maddelerin faktör yükleri 0.45 ile 0.73 arasında değişen değerler bulunmuştur. Psikolojik sermaye ölçeğinde özyeterlilik alt boyutu, “Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim” ve “Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim”; umut alt boyutu, “Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır” ve “Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim”; iyimserlik alt boyutu, “İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm” ve “İşime ‘her şeyde bir hayır vardır’ şeklinde yaklaşıyorum”; dayanıklılık alt boyutu, “Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim” ve “Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim” gibi ifadelerle ölçülmektedir.

2.4.2. Örgütsel Politika Ölçeği

Kacmar ve Ferris (1991:204) tarafından geliştirilen 12 sorudan oluşan ve genel politik davranış, yükselmek için gerekeni yapmak ve ücret ve terfi politikaları alt boyutlarından oluşan algılanan örgütsel politika ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.87 olarak bulunmuştur (Ay, 2014:74). Abbas ve diğ. (2014:1820) çalışmalarında ise Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen algılanan örgütsel politika ölçeğinin güvenilirlik katsayısını 0.73 olarak bulmuşlardır. Ankette algılanan örgütsel politikanın genel politik davranış alt boyutu 25, 28, 29, 32, 33 ve 34 numaralı sorularla; yükselmek için gerekeni yapmak alt boyutu 26*, 27*, 30* ve 31* numaralı sorularla; ücret ve terfi politikaları alt boyutu ise 35* ve 36* numaralı sorularla ölçülmektedir²⁷. Ölçekte genel politik davranış alt boyutu, “İşletmemde, hak edenden ziyade iltimas gösterilen (kayırlan) kişiler öne çıkar” ve “İşletmemde tüm işletmeyi kapsayan değil, sadece belirli bir grup için mevzuat değişikliği yapıldığını gördüm”; yükselmek için gerekeni yapmak alt boyutu, “İşletmemde, her şeye evet efendim diyenlere yer yoktur; Amirlerle anlaşmazlık anlamına bile gelse iyi fikirlerin ortaya konulması istenir” ve “İşletmemde genellikle en çok çalışanlar terfi eder”; ücret ve terfi politikaları alt boyutu, “İşletmemde, işletme kurallarıyla bağdaşmayan, bir zam ya da terfi yapıldığını hatırlamıyorum” ve “Bu

²⁷ * işaretli sorular ters puanlanmıştır.

işletmede çalıştığımndan beri, terfi ve zamla ilgili mevzuatların birisinin çıkarları doğrultusunda kullanıldığını görmedim” gibi ifadelerle ölçülmektedir.

2.4.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Cammann ve diğ. (1983) tarafından geliştirilen 3 sorudan oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.83 olarak ölçülmüştür. Büyükyılmaz (2013:187-188) çalışmasında işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik katsayısını 0.954 olarak ölçmüştür. İşten ayrılma niyeti ankette 37, 38 ve 39 numaralı sorularla ölçülmektedir. Ölçekte “Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir işte çalışmak için iş arıyor olacağım” ve “Çalıştığım işten ayrılmayı sık sık düşünüyorum” gibi ifadeler bulunmaktadır.

2.4.4. İş Tatmini Ölçeği

Hackman ve Oldham (1975)’ın 5 maddeli iş özellikleri anketinden uyarlanan iş tatmini ölçeği çalışanların genel iş tatminini ölçmektedir. Ölçek Şeşen ve Basım (2010:180) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve güvenilirliği $\alpha=0.87$ bulunmuştur. Çalışanların genel iş tatminleri ankette 40, 41, 42, 43 ve 44 numaralı sorular ile ölçülmektedir. Ölçekte “İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum” ve “İşimden çok keyif alıyorum” gibi ifadeler bulunmaktadır.

2.4.5. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Dyne, Ang ve Botero (2003:1386) tarafından geliştirilen 15 sorudan oluşan ve kabullenici sessizlik, korunmacı/savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik alt boyutlarını içeren örgütsel sessizlik ölçeği Acaray (2014:174) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği $\alpha=0.77$ olarak ölçülmüştür (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009:701). Acaray (2014:186-187) ise Türkçeye çevirdiği örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirliğini kompozit ölçek güvenilirliği (CR) ve çıkartılan ortalama varyans (AVE) ile ölçmüştür. Kabullenici sessizliğin (CR=0.895, AVE=0.632), korunmacı/savunmacı sessizliğin (CR=0.877, AVE=0.591) ve korumacı sessizliğin (CR=0.840, AVE=0.638) değerlerinin güvenilirliği (eşik değer CR için 0.70’in üstü, AVE için 0.50’nin üstü) sağladığını tespit etmiştir. Ankette örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu 45, 46, 47, 48 ve 49 numaralı sorularla; korunmacı/savunmacı sessizlik alt boyutu 50, 51, 52, 53 ve 54 numaralı sorularla; korumacı sessizlik alt boyutu 55, 56, 57, 58 ve 59 numaralı sorularla ile ölçülmektedir. Ölçekte kabullenici sessizlik alt boyutu, “İşletmemizde alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım” ve “İşletme

içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem”; korumacı/savunmacı sessizlik alt boyutu, “Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirlerimi söylemem” ve “İşletmedeki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım”; korumacı sessizlik alt boyutu, “İşletmede içindeki işbirliği ortamını korumak için gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım” ve “İşletmeye veya iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim” gibi ifadelerle ölçülmektedir.

2.5. Bulgular

2.5.1. Araştırma Sonuçlarının Demografik Değişkenler Çerçevesinde Analiz Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde üçüncü araştırma sorusuna cevap bulmak için çalışanların algıladıkları örgütsel politika, pozitif psikolojik sermaye, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik değişkenleri, katılımcıların demografik özellikleri kapsamında analiz edilmiştir.

Tablo 6
Demografik Özellikler

Değişken	Grup	Sayı	Oran (%)
Cinsiyet	Erkek	422	63.9
	Kadın	238	36.1
	Toplam	660	100
Yaş	18-30	264	40
	31-40	249	37.7
	41-50	105	15.9
	51 yaş ve üzeri	42	6.4
	Toplam	660	100
Çalışılan Kurum	Kamu	310	47
	Özel	350	53
	Toplam	660	100
	1 yıldan az	112	17

Değişken	Grup	Sayı	Oran (%)
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 yıl	246	37.3
	6-10 yıl	145	22
	10 yıldan fazla	157	23.7
	Toplam	660	100
Toplam İş Deneyimi	1 yıldan az	61	9.2
	1-5 yıl	197	29.9
	6-10 yıl	165	25
	10 yıldan fazla	237	35.9
	Toplam	660	100
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	267	40.5
	Yüksekokul	110	16.6
	Lisans	247	37.4
	Lisansüstü	36	5.5
	Toplam	660	100

Araştırmaya toplam 660 çalışan katılmıştır. Katılımcıların %63.9'u (422 çalışan) erkek, %36.1'i (238 çalışan) kadındır. Katılımcıların yaş aralıkları ise %40'ı (264 çalışan) 18-30 yaş, %37.7'si (249 çalışan) 31-40 yaş, %15.9'u (105 çalışan) 41-50 yaş ve %6.4'ü (42 çalışan) 51 yaş ve üzeridir. Katılımcıların %47'si (310 çalışan) kamu sektöründe ve %53'ü (350 çalışan) özel sektörde çalışmaktadır. Katılımcıların buldukları kurumda çalışma süresi ise %17'si (112 çalışan) 1 yıldan az, %37.3'ü (246 çalışan) 1-5 yıl arası, %22'si (145 çalışan) 6-10 yıl arası ve %23.7'si (157 çalışan) 10 yıldan fazladır. Katılımcıların toplam iş deneyimleri ise %9.2'si (61 çalışan) 1 yıldan az, %29.9'u (197 çalışan) 1-5 yıl arası, %25'i (165 çalışan) 6-10 yıl arası ve %35.9'u (237 çalışan) 10 yıldan fazladır. Katılımcıların eğitim düzeyleri ise %40.5'i (267 çalışan) lise ve altı, %16.6'sı (110 çalışan) yüksekokul, %37.4'ü (247 çalışan) lisans ve %5.5'i (36 çalışan) lisansüstü mezunudur.

Araştırmanın katılımcı sayısı yüksek olduğu için “Merkezi Limit Teoremi” temel alınarak bu aşamada analizler için “Bağımsız Örnek T Testi” (Independent Sample T Test) ve “Tek Yönlü Varyans Analizi” (ANOVA) kullanılmıştır. Demografik değişkenler

kapsamında yapılan değerlendirmelere yönelik çalışmaya ait araştırma hipotezlerinden farklı olarak istatistiksel (null-farksızlık) hipotezler (H_0) ve alternatif hipotezler (H_1) oluşturulmuştur (Altunışık ve diğ., 2010:60-61). Elde edilen sonuçlar aşağıdaki başlıklarda detaylı olarak incelenmiştir.

2.5.1.1. Değişkenlerin Çalışılan Kurum Tipi Açısından Değerlendirilmesi

Araştırma hem kamu hem de özel sektörde çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Kamu ve özel sektör çalışanlarının araştırma kapsamında kullanılan değişkenlere karşı algılarında bir fark olup olmadığı bağımsız örnek t testi (Independent Sample T Test) ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

2.5.1.1.1. Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Politika Algılarının Karşılaştırılması

Kamu ve özel sektör çalışanların örgütsel politika algılarında herhangi bir farklılığın olup olmadığının tespiti için yapılan analizin sonuçları Tablo 7 ve Tablo 8’de verilmiştir. Analiz kapsamında oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel politika algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel politika algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 7
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Örgütsel Politika Algılarına İlişkin İstatistikler

	Çalışılan Kurum	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Örgütsel Politika	Kamu Sektörü	310	2,7505	,63541	,03609
	Özel Sektör	350	2,7219	,64086	,03426

Tablo 8
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Örgütsel Politika Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means				
		F	P değeri	T	Df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark	Std. Hata Farkı
Örgütsel Politika	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	,101	,751	,575	658	,565	,0286	,04978
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			,575	649,6	,565	,0286	,04976

Tablo 8’de de görüldüğü üzere kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel politika algılarında anlamlı bir farklılık yoktur ($p > 0.05$).

2.5.1.1.2. Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Politikanın Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

Kamu ve özel sektör çalışanların örgütsel politikanın alt boyutlarına ilişkin algılarında herhangi bir farklılığın olup olmadığının tespiti için yapılan analizin sonuçları 6 tabloda (Tablo 9’dan Tablo14’e) verilmiştir. Oluşturulan ilk hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel politikanın genel politik davranış alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel politikanın genel politik davranış alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 9
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Genel Politik Davranışı Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler

	Çalışılan Kurum	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Genel Politik Davranış	Kamu Sektörü	310	2,7113	,88032	,05000
	Özel Sektör	350	2,7943	,92718	,04956

Tablo 10
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Genel Politik Davranışı Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means				
		F	P değeri	T	Df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark	Std. Hata Farkı
Genel Politik Davranış	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	,567	,452	-1,175	658	,240	-,0830	,07062
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			-1,179	654	,239	-,0830	,07040

Tablo 10'da da görüldüğü gibi, kamu ve özel sektör çalışanlarının genel politik davranış algılarında anlamlı bir farklılık yoktur ($p > 0.05$).

Analiz kapsamında oluşturulan ikinci hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel politikanın ilerlemek için gerekeni yapmak alt boyutuna ilişkin alguları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel politikanın ilerlemek için gerekeni yapmak boyutuna ilişkin alguları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 11
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler

	Çalışılan Kurum	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	Kamu Sektörü	310	2,9306	,91399	,05191
	Özel Sektör	350	2,7329	,90943	,04861

Tablo 12
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means				
		F	P Değeri	T	Df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark	Std. Hata Farkı
İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	,015	,902	2,782	658	,006	,19779	,07110
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			2,781	647	,006	,19779	,07112

Tablo 12’de de görüldüğü gibi, kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel politikanın ilerlemek için gerekeni yapmak olarak isimlendirilen boyutuna ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Kamu kurumlarında çalışanların ilerlemek için gerekeni yapma eğilimlerinin özel sektör çalışanlarından fazla olduğu tespit edilmiştir.

Analiz kapsamında oluşturulan son hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel politikanın ücret ve terfi alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel politikanın ücret ve terfi alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 13
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Ücret ve Terfi Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler

	Çalışılan Kurum	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Ücret ve Terfi Politikası	Kamu Sektörü	310	2,6097	,90980	,05167
	Özel Sektör	350	2,6386	1,02690	,05489

Tablo 14
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Ücret ve Terfi Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means				
		F	P Değeri	T	Df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark	Std. Hata Farkı
Ücret ve Terfi Politikası	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	8,117	,005	-,380	658	,704	-,0289	,0759
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			-,383	658	,702	-,0289	,0753

Tablo 14’te de görüldüğü gibi, kamu ve özel sektör çalışanlarının ücret ve terfi boyutu algılarında anlamlı bir farklılık yoktur ($p > 0.05$).

2.5.1.1.3. Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Algılarının Karşılaştırılması

Kamu ve özel sektör çalışanların pozitif psikolojik sermaye algılarında herhangi bir farklılığın olup olmadığının tespiti için yapılan analizin sonuçları Tablo 15 ve Tablo 16’da verilmiştir. Analiz kapsamında oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye alguları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye alguları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 15
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin İstatistikler

	Çalışılan Kurum	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Pozitif Psikolojik Sermaye	Kamu Sektörü	310	3,9639	,54289	,03083
	Özel Sektör	350	3,8336	,64682	,03457

Tablo 16
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermaye Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	P değeri	T	df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
Pozitif Psikolojik Sermaye	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	8,515	,004	2,783	658	,006	,13031
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			2,813	656	,005	,13031

Tablo 16’da da görüldüğü gibi, kamu ve özel sektör çalışanlarının pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Kamu kurumlarında çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin özel sektör çalışanlarından fazla olduğu tespit edilmiştir.

2.5.1.1.4. Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

Kamu ve özel sektör çalışanların pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarına ilişkin algılarında herhangi bir farklılığın olup olmadığının tespiti için yapılan analizin sonuçları 8 tabloda (Tablo 17’den Tablo 24’e) verilmiştir. Analiz kapsamında oluşturulan ilk hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 17
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Özyeterlilik Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler

	Çalışılan Kurum	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Özyeterlilik	Kamu Sektörü	310	4,0844	,61134	,03472
	Özel Sektör	350	3,9267	,75037	,04011

Tablo 18
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Özyeterlilik Boyutu Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	P değeri	T	df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
Özyeterlilik	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	12,629	,000	2,937	658	,003	,15774
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			2,973	653,541	,003	,15774

Tablo 18'de de görüldüğü gibi, kamu ve özel sektör çalışanlarının pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutuna ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Kamu kurumlarında çalışanların özyeterlilik düzeylerinin özel sektör çalışanlarından fazla olduğu tespit edilmiştir.

Analiz kapsamında oluşturulan ikinci hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının pozitif psikolojik sermayenin umut alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının pozitif psikolojik sermayenin umut alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 19
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Umut Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler

	Çalışılan Kurum	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Umut	Kamu Sektörü	310	3,9742	,59729	,03392
	Özel Sektör	350	3,8448	,70182	,03751

Tablo 20
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Umut Boyutu Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	P değeri	T	df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
Umut	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	13,263	,000	2,534	658	,011	,12943
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			2,559	656,973	,011	,12943

Tablo 20’de de görüldüğü gibi, kamu ve özel sektör çalışanlarının pozitif psikolojik sermayenin umut boyutuna ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Kamu kurumlarında çalışanların umut düzeylerinin özel sektör çalışanlarından fazla olduğu tespit edilmiştir.

Analiz kapsamında oluşturulan diğer bir hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 21
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların İyimserlik Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler

	Çalışılan Kurum	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
İyimserlik	Kamu Sektörü	310	3,8202	,69769	,03963
	Özel Sektör	350	3,7086	,74730	,03994

Tablo 22
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların İyimserlik Boyutu Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	P Değeri	T	df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
İyimserlik	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	2,265	,133	1,975	658	,049	,11159
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			1,983	656,165	,048	,11159

Tablo 22’de de görüldüğü gibi, kamu ve özel sektör çalışanlarının pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik boyutuna ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Kamu kurumlarında çalışanların iyimserlik düzeylerinin özel sektör çalışanlarından fazla olduğu tespit edilmiştir.

Analiz kapsamında oluşturulan son hipotez aşağıdaki gibidir:

H_0 = Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 = Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 23
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Dayanıklılık Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler

	Çalışılan Kurum	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Dayanıklılık	Kamu Sektörü	310	3,9768	,60802	,03453
	Özel Sektör	350	3,8543	,73358	,03921

Tablo 24
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Dayanıklılık Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	P değeri	T	Df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
Dayanıklılık	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	13,275	,000	2,318	658	,021	,12249
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			2,344	655,172	,019	,12249

Tablo 24'te de görüldüğü gibi, kamu ve özel sektör çalışanlarının pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutuna ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Kamu kurumlarında çalışanların dayanıklılık düzeylerinin özel sektör çalışanlarından fazla olduğu tespit edilmiştir.

2.5.1.1.5. Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Algılarının Karşılaştırılması

Kamu ve özel sektör çalışanların örgütsel sessizlik algılarında herhangi bir farklılığın olup olmadığının tespiti için yapılan analizin sonuçları Tablo 25 ve Tablo 26'da verilmiştir. Analiz kapsamında oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

H₀ = Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 25
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin İstatistikler

	Çalışılan Kurum	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Örgütsel Sessizlik	Kamu Sektörü	310	2,8931	,55927	,03176
	Özel Sektör	350	2,9950	,68738	,03674

Tablo 26
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	P değeri	T	df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
Örgütsel Sessizlik	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	19,837	,000	-2,073	658	,039	-,10193
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			-2,099	653,399	,036	-,10193

Tablo 26’da da görüldüğü gibi, kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel sessizliğe ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Özel sektör çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin kamu sektörü çalışanlarından fazla olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle özel sektör çalışanlarının örgütsel sessizlik eğilimi daha fazladır.

2.5.1.1.6. Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

Kamu ve özel sektör çalışanların örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin algılarında herhangi bir farklılığın olup olmadığının tespiti için yapılan analizin sonuçları 6 tabloda (Tablo 27’den Tablo 32’ye) verilmiştir. Analiz kapsamında oluşturulan ilk hipotez aşağıdaki gibidir:

H_0 = Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 = Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 27
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Kabullenici Sessizlik Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler

	Çalışılan Kurum	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Kabullenici Sessizlik	Kamu Sektörü	310	2,4916	,80781	,04588
	Özel Sektör	350	2,6657	,96061	,05135

Tablo 28
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Kabullenici Sessizlik Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	p değeri	T	Df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
Kabullenici Sessizlik	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	7,631	,006	-2,502	658	,013	-,17410
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			-2,528	656,266	,012	-,17410

Tablo 28’de de görüldüğü gibi kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutuna ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Özel sektör çalışanların kabullenici sessizlik düzeylerinin kamu sektörü çalışanlarından fazla olduğu tespit edilmiştir.

Analiz kapsamında oluşturulan ikinci hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 29
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Korumacı Sessizlik Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler

	Çalışılan Kurum	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Korumacı Sessizlik	Kamu Sektörü	310	2,2110	,86769	,04928
	Özel Sektör	350	2,5103	,93174	,04980

Tablo 30
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Korumacı Sessizlik Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	p değeri	T	df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
Korumacı Sessizlik	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	,793	,373	-4,254	658	,000	-,29932
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			-4,272	656,337	,000	-,29932

Tablo 30’da da görüldüğü gibi, kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel sessizliğin koruma amacı sessizlik alt boyutuna ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Özel sektör çalışanların korumacı sessizlik düzeylerinin kamu sektörü çalışanlarından fazla olduğu tespit edilmiştir.

Analiz kapsamında oluşturulan son hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 31
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Korunmacı Sessizlik Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler

	Çalışılan Kurum	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Korunmacı Sessizlik	Kamu Sektörü	310	3,9768	,73699	,04186
	Özel Sektör	350	3,8091	,86467	,04622

Tablo 32
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Korunmacı Boyutu Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	p değeri	T	df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
Korunmacı Sessizlik	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	10,066	,002	2,663	658	,008	,16763
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			2,688	657,048	,007	,16763

Tablo 32’de de görüldüğü gibi, kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutuna ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Kamu sektöründe çalışanların korunmacı sessizlik düzeylerinin özel sektör çalışanlarından fazla olduğu tespit edilmiştir.

2.5.1.1.7. Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyeti Algılarının Karşılaştırılması

Kamu ve özel sektör çalışanların işten ayrılma niyeti algılarında herhangi bir farklılığın olup olmadığının tespiti için yapılan analizin sonuçları Tablo 33 ve Tablo 34’te verilmiştir. Analiz kapsamında oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

H_0 = Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 = Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 33
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Algılarına İlişkin İstatistikler

	Çalışılan Kurum	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
İşten Ayrılma Niyeti	Kamu Sektörü	310	2,0462	1,00931	,05733
	Özel Sektör	350	2,3943	1,12032	,05988

Tablo 34
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	p değeri	T	df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
İşten Ayrılma Niyeti	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	7,247	,007	-4,172	658	,000	-,34805
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			-4,198	657,806	,000	-,34805

Tablo 34'te de görüldüğü gibi, kamu ve özel sektör çalışanlarının işte ayrılma niyetlerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Özel sektör çalışanlarının işten ayrılma niyetinin kamu sektörü çalışanlarından fazla olduğu tespit edilmiştir.

2.5.1.1.8. Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Tatmini Algılarının Karşılaştırılması

Kamu ve özel sektör çalışanların iş tatmini algılarında herhangi bir farklılığın olup olmadığının tespiti için yapılan analizin sonuçları Tablo 35 ve Tablo 36’da verilmiştir. Analiz kapsamında oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının iş tatmini algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının iş tatmini algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 35
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların İş Tatmini Algılarına İlişkin İstatistikler

	Çalışılan Kurum	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
İş Tatmini	Kamu Sektörü	310	3,5194	,81797	,04646
	Özel Sektör	350	3,4229	,89708	,04795

Tablo 36
Kamu ve Özel Sektör Çalışanların İş Tatmini Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	P Değeri	T	df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
İş Tatmini	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	2,030	,155	1,437	658	,151	,09650
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			1,445	657,439	,149	,09650

Tablo 36’da da görüldüğü gibi, kamu ve özel sektör çalışanlarının iş tatmini algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

2.5.1.2. Değişkenlerin Çalışanların Cinsiyeti Açısından Değerlendirilmesi

Kadın ve erkek çalışanların araştırma kapsamında kullanılan değişkenlere karşı algılarında bir fark olup olmadığı bağımsız örnek t testi (Independent Sample T Test) ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

2.5.1.2.1. Kadın ve Erkek Çalışanlarının Örgütsel Politika Algılarının Karşılaştırılması

Kadın ve erkek çalışanların örgütsel politika algılarında herhangi bir farklılığın olup olmadığının tespiti için yapılan analizin sonuçları Tablo 37 ve Tablo 38’de verilmiştir. Analiz kapsamında oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların örgütsel politika alguları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların örgütsel politika alguları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 37
Kadın ve Erkek Çalışanların Örgütsel Politika Algularına İlişkin İstatistikler

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Örgütsel Politika	Kadın	238	2,8505	,62020	,04020
	Erkek	422	2,6704	,63942	,03113

Tablo 38
Kadın ve Erkek Çalışanların Örgütsel Politika Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	P Değeri	T	Df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
Örgütsel Politika	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	2,447	,118	3,512	658	,000	,18007
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			3,542	504,304	,000	,18007

Tablo 38’de de görüldüğü gibi, kadın ve erkek çalışanlarının örgütsel politika algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Kadın çalışanlarının örgütsel politika algı düzeylerinin erkek çalışanlarından fazla olduğu tespit edilmiştir.

2.5.1.2.2. Kadın ve Erkek Çalışanlarının Örgütsel Politikanın Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

Kadın ve erkek çalışanların örgütsel politikanın alt boyutlarına ilişkin algılarında herhangi bir farklılığın olup olmadığının tespiti için yapılan analizin sonuçları 6 tabloda (Tablo 39’dan Tablo 44’e) verilmiştir. Analiz kapsamında oluşturulan ilk hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların örgütsel politikanın genel politik davranış alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların örgütsel politikanın genel politik davranış alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 39
Kadın ve Erkek Çalışanların Genel Politik Davranışı Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Genel Politik Davranış	Kadın	238	2,8403	,88348	,05727
	Erkek	422	2,7073	,91561	,04457

Tablo 40
Kadın ve Erkek Çalışanların Genel Politik Davranışı Boyutu Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	P değeri	T	df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
Genel Politik Davranış	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	1,185	,277	1,814	658	,070	,13299
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			1,833	506,468	,067	,13299

Tablo 40’ta da görüldüğü gibi kadın ve erkek çalışanlarının genel politik davranış algılarında anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0.05$).

Analiz kapsamında oluşturulan ikinci hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların örgütsel politikanın ilerlemek için gerekeni yapmak alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların örgütsel politikanın ilerlemek için gerekeni yapmak alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 41
Kadın ve Erkek Çalışanların İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	Kadın	238	3,0389	,89379	,05794
	Erkek	422	2,7056	,90784	,04419

Tablo 42
Kadın ve Erkek Çalışanların İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak Boyutu Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	P değeri	T	Df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	,559	,455	4,554	658	,000	,33330
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			4,574	498,106	,000	,33330

Tablo 42’de de görüldüğü gibi, kadın ve erkek çalışanlarının örgütsel politikanın ilerlemek için gerekeni yapmak olarak isimlendirilen boyutuna ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Kadın çalışanların ilerlemek için gerekeni yapma eğilimlerinin erkek çalışanlarından fazla olduğu tespit edilmiştir.

Analiz kapsamında oluşturulan son hipotez aşağıdaki gibidir:

H_0 = Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların örgütsel politikanın ücret ve terfi politikası alt boyutuna ilişkin alguları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 = Araştırmaya katılan kadın ve erkek sektör çalışanların örgütsel politikanın ücret ve terfi politikası alt boyutuna ilişkin alguları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 43
Kadın ve Erkek Çalışanların Ücret ve Terfi Politikası Alt Boyutu Algularına İlişkin İstatistikler

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Ücret ve Terfi Politikası	Kadın	238	2,6723	,98606	,06392
	Erkek	422	2,5983	,96577	,04701

Tablo 44
Kadın ve Erkek Çalışanların Ücret ve Terfi Politikası Boyutu Algularının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	p değeri	T	Df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
Ücret ve Terfi Politikası	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	,143	,706	,937	658	,349	,07393
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			,932	483,191	,352	,07393

Tablo 44'te de görüldüğü gibi, kadın ve erkek çalışanlarının ücret ve terfi politikası algularında anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0.05$).

2.5.1.2.3. Kadın ve Erkek Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Algılarının Karşılaştırılması

Kadın ve erkek çalışanların pozitif psikolojik sermaye algılarında herhangi bir farklılığın olup olmadığının tespiti için yapılan analizin sonuçları Tablo 45 ve Tablo 46'da verilmiştir. Analiz kapsamında oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların pozitif psikolojik sermaye algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların pozitif psikolojik sermaye algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 45
Kadın ve Erkek Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin İstatistikler

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Pozitif Psikolojik Sermaye	Kadın	238	3,8146	,63948	,04145
	Erkek	422	3,9400	,57784	,02813

Tablo 46
Kadın ve Erkek Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermaye Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	P Değer i	T	Df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
Pozitif Psikolojik Sermaye	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	,761	,383	- 2,574	658	,010	- ,12537
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			- 2,503	451,622	,013	- ,12537

Tablo 46’da da görüldüğü gibi kadın ve erkek çalışanlarının pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Erkek çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin kadın çalışanlarından fazla olduğu tespit edilmiştir.

2.5.1.2.4. Kadın ve Erkek Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

Kadın ve Erkek çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayenin alt boyutlarına ilişkin algılarında herhangi bir farklılığın olup olmadığının tespiti için yapılan analizin sonuçları 8 tabloda (Tablo 47’den Tablo 54’e) verilmiştir. Analiz kapsamında oluşturulan ilk hipotez aşağıdaki gibidir:

H₀ = Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁ = Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 47
Kadın ve Erkek Çalışanların Özyeterlilik Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Özyeterlilik	Kadın	238	3,8943	,75638	,04903
	Erkek	422	4,0608	,64707	,03150

Tablo 48
Kadın ve Erkek Çalışanların Özyeterlilik Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	P Değeri	T	Df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
Özyeterlilik	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	6,124	,014	-2,985	658	,003	-,16656
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			-2,858	431,626	,004	-,16656

Tablo 48’de de görüldüğü gibi kadın ve erkek çalışanlarının pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutuna ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Erkek çalışanların özyeterlilik düzeylerinin kadın çalışanlardan fazla olduğu tespit edilmiştir.

Analiz kapsamında oluşturulan ikinci hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların pozitif psikolojik sermayenin umut alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların pozitif psikolojik sermayenin umut alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 49
Kadın ve Erkek Çalışanların Umut Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Umut	Kadın	238	3,8354	,69818	,04526
	Erkek	422	3,9451	,63083	,03071

Tablo 50
Kadın ve Erkek Çalışanların Umud Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	P değeri	T	Df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
Umut	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	1,291	,256	-2,063	658	,040	-,10967
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			-2,005	451,587	,046	-,10967

Tablo 50’de de görüldüğü gibi, kadın ve erkek çalışanlarının pozitif psikolojik sermayenin umut alt boyutuna ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Erkek çalışanların umut düzeylerinin kadın çalışanlarından fazla olduğu tespit edilmiştir.

Analiz kapsamında oluşturulan diğer bir hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 51
Kadın ve Erkek Çalışanların İyimserlik Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
İyimserlik	Kadın	238	3,6565	,77876	,05048
	Erkek	422	3,8199	,68849	,03352

Tablo 52
Kadın ve Erkek Çalışanların İyimserlik Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	P Değeri	T	Df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
İyimserlik	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	2,770	,097	-2,791	658	,005	-,16339
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			-2,697	443,486	,007	-,16339

Tablo 52’de de görüldüğü gibi, kadın ve erkek çalışanlarının pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik boyutuna ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Erkek çalışanların iyimserlik düzeylerinin kadın çalışanlarından fazla olduğu tespit edilmiştir.

Analiz kapsamında oluşturulan son hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 53
Kadın ve Erkek Çalışanların Dayanıklılık Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Dayanıklılık	Kadın	238	3,8723	,69900	,04531
	Erkek	422	3,9341	,66848	,03254

Tablo 54
Kadın ve Erkek Çalışanların Dayanıklılık Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	p değeri	T	df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
Dayanıklılık	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	,150	,699	-1,123	658	,262	-,06185
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			-1,109	473,613	,268	-,06185

Tablo 54’te de görüldüğü gibi, kadın ve erkek çalışanlarının pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutuna ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

2.5.1.2.5. Kadın ve Erkek Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Algılarının Karşılaştırılması

Kadın ve erkek çalışanların örgütsel sessizlik algılarında herhangi bir farklılığın olup olmadığının tespiti için yapılan analizin sonuçları Tablo 55 ve Tablo 56’da verilmiştir. Analiz kapsamında oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

H₀ = Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁ = Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 55
Kadın ve Erkek Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin İstatistikler

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Örgütsel Sessizlik	Kadın	238	2,9852	,62592	,04057
	Erkek	422	2,9258	,63521	,03092

Tablo 56
Kadın ve Erkek Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	P değeri	T	df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
Örgütsel Sessizlik	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	,020	,887	1,160	658	,247	,05940
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			1,165	497,747	,245	,05940

Tablo 56’da da görüldüğü gibi, kadın ve erkek çalışanlarının örgütsel sessizliğe ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

2.5.1.2.6. Kadın ve Erkek Çalışanlarının Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

Kadın ve erkek çalışanların Örgütsel Sessizliğin alt boyutlarına ilişkin algılarında herhangi bir farklılığın olup olmadığının tespiti için yapılan analizin sonuçları 6 tabloda (Tablo 57’den Tablo 62’ye) verilmiştir. Analiz kapsamında oluşturulan ilk hipotez aşağıdaki gibidir:

H₀ = Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁ = Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 57
Kadın ve Erkek Çalışanların Kabullenici Sessizlik Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Kabullenici Sessizlik	Kadın	238	2,6639	,86739	,05622
	Erkek	422	2,5389	,90915	,04426

Tablo 58
Kadın ve Erkek Çalışanların Kabullenici Sessizlik Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	P Değeri	T	Df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
Kabullenici Sessizlik	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	1,338	,248	1,724	658	,085	,12500
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			1,747	511,199	,081	,12500

Tablo 58’de de görüldüğü gibi kadın ve erkek çalışanlarının örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutuna ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Analiz kapsamında oluşturulan ikinci hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 59
Kadın ve Erkek Çalışanların Korumacı Sessizlik Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Korumacı Sessizlik	Kadın	238	2,4697	,89782	,05820
	Erkek	422	2,3133	,91903	,04474

Tablo 60
Kadın ve Erkek Çalışanların Korumacı Sessizlik Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	P Değeri	T	Df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
Korumacı Sessizlik	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	,261	,609	2,118	658	,035	,15648
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			2,132	501,318	,034	,15648

Tablo 60'ta da görüldüğü gibi kadın ve erkek çalışanlarının örgütsel sessizliğin koruma amacı boyutuna ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Kadın çalışanların korumacı sessizlik düzeylerinin erkek çalışanlarından fazla olduğu tespit edilmiştir. Analiz kapsamında oluşturulan son hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 61
Kadın ve Erkek Çalışanların Korunmacı Sessizlik Alt Boyutu Algılarına İlişkin İstatistikler

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Korunmacı Sessizlik	Kadın	238	3,8218	,87180	,05651
	Erkek	422	3,9251	,77311	,03763

Tablo 62
Kadın ve Erkek Çalışanların Korunmacı Sessizlik Alt Boyutu Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	P Değeri	T	Df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
Korunmacı Sessizlik	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	4,569	,033	-1,573	658	,116	-,10327
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			-1,521	444,617	,129	-,10327

Tablo 62’de de görüldüğü gibi kadın ve erkek çalışanlarının örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutuna ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

2.5.1.2.7. Kadın ve Erkek Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyeti Algılarının Karşılaştırılması

Kadın ve erkek çalışanların işten ayrılma niyeti algılarında herhangi bir farklılığın olup olmadığının tespiti için yapılan analizin sonuçları Tablo 63 ve Tablo 64’te verilmiştir. Analiz kapsamında oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 63
Kadın ve Erkek Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Algılarına İlişkin İstatistikler

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	238	2,1877	1,06791	,06922
	Erkek	422	2,2551	1,09170	,05314

Tablo 64
Kadın ve Erkek Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	p değeri	T	Df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
İşten Ayrılma Niyeti	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	,020	,888	-,768	658	,443	-,06746
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			-,773	500,770	,440	-,06746

Tablo 64'te de görüldüğü gibi kadın ve erkek çalışanlarının işten ayrılma niyetlerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

2.5.1.2.8. Kadın ve Erkek Çalışanlarının İş Tatmini Algılarının Karşılaştırılması

Kadın ve erkek çalışanların iş tatmini algılarında herhangi bir farklılığın olup olmadığının tespiti için yapılan analizin sonuçları Tablo 65 ve Tablo 66'da verilmiştir. Analiz kapsamında oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların iş tatmini algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların iş tatmini algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 65
Kadın ve Erkek Çalışanların İş Tatmini Algılarına İlişkin İstatistikler

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
İş Tatmini	Kadın	238	3,4748	,86524	,05609
	Erkek	422	3,4645	,86044	,04189

Tablo 66
Kadın ve Erkek Çalışanların İş Tatmini Algılarının Karşılaştırılması

		Levene Testi		t-test for Equality of Means			
		F	p değeri	T	df	p değeri (2 Taraflı)	Ort. Fark
İş Tatmini	Varyansların Eşit Olması Varsayımı	,481	,488	,148	658	,882	,01033
	Varyansların Eşit Olmaması Varsayımı			,148	489,389	,883	,01033

Tablo 66’da da görüldüğü gibi kadın ve erkek çalışanlarının iş tatmini algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

2.5.1.3. Değişkenlerin Katılımcıların Yaşları Açısından Değerlendirilmesi

Katılımcıların yaşlarına göre araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerle anlamlı farklılıklar olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 67
Katılımcıların Yaşlarına Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	p değeri
Örgütsel Politika	Gruplar Arasında	2,326	3	,775	1,913	,126
	Gruplar İçinde	265,900	656	,405		
	Toplam	268,226	659			
Genel Politik Davranış	Gruplar Arasında	3,030	3	1,010	1,232	,297
	Gruplar İçinde	537,591	656	,819		
	Toplam	540,620	659			
İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	Gruplar Arasında	2,216	3	,739	,879	,451
	Gruplar İçinde	550,996	656	,840		
	Toplam	553,212	659			
Ücret ve Terfi Politikası	Gruplar Arasında	4,751	3	1,584	1,678	,171
	Gruplar İçinde	619,187	656	,944		
	Toplam	623,938	659			
Pozitif Psikolojik Sermaye	Gruplar Arasında	,705	3	,235	,644	,587
	Gruplar İçinde	239,174	656	,365		
	Toplam	239,879	659			
Özyeterlilik	Gruplar Arasında	1,941	3	,647	1,351	,257
	Gruplar İçinde	314,142	656	,479		
	Toplam	316,083	659			
Umut	Gruplar Arasında	,147	3	,049	,113	,953
	Gruplar İçinde	284,744	656	,434		
	Toplam	284,891	659			
İyimserlik	Gruplar Arasında	2,491	3	,830	1,580	,193
	Gruplar İçinde	344,866	656	,526		
	Toplam	347,358	659			

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	p değeri
Dayanıklılık	Gruplar Arasında	,410	3	,137	,295	,829
	Gruplar İçinde	304,098	656	,464		
	Toplam	304,508	659			
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arasında	2,181	3	,727	1,827	,141
	Gruplar İçinde	261,075	656	,398		
	Toplam	263,256	659			
Kabullenici Sessizlik	Gruplar Arasında	5,434	3	1,811	2,276	,055
	Gruplar İçinde	522,236	656	,796		
	Toplam	528,670	659			
Korunmacı Sessizlik	Gruplar Arasında	,403	3	,134	,160	,923
	Gruplar İçinde	549,951	656	,838		
	Toplam	550,354	659			
Korumacı Sessizlik	Gruplar Arasında	2,046	3	,682	1,037	,375
	Gruplar İçinde	431,337	656	,658		
	Toplam	433,383	659			
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplar Arasında	4,834	3	1,611	1,395	,280
	Gruplar İçinde	757,895	656	1,155		
	Toplam	772,729	659			
İş Tatmini	Gruplar Arasında	4,603	3	1,534	2,098	,074
	Gruplar İçinde	479,529	656	,731		
	Toplam	489,132	659			

Tablo 67’de de görüldüğü üzere katılımcıların yaşlarına göre değişkenlerde herhangi bir farklılaşma söz konusu değildir ($p>0.05$).

2.5.1.4. Değişkenlerin Katılımcıların Eğitim Düzeyleri Açısından Değerlendirilmesi

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerle anlamlı farklılıklar olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 68
Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	p değeri
Örgütsel Politika	Gruplar Arasında	,031	3	,010	,025	,995
	Gruplar İçinde	268,195	656	,409		
	Toplam	268,226	659			
Genel Politik Davranış	Gruplar Arasında	2,930	3	,977	1,192	,312
	Gruplar İçinde	537,690	656	,820		
	Toplam	540,620	659			
İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	Gruplar Arasında	1,831	3	,610	,736	,448
	Gruplar İçinde	543,381	656	,828		
	Toplam	553,212	659			
Ücret ve Terfi Politikası	Gruplar Arasında	4,153	3	1,384	1,465	,223
	Gruplar İçinde	619,784	656	,945		
	Toplam	623,938	659			
Pozitif Psikolojik Sermaye	Gruplar Arasında	1,252	3	,417	1,147	,329
	Gruplar İçinde	238,627	656	,364		
	Toplam	239,879	659			
Özyeterlilik	Gruplar Arasında	1,410	3	,470	,991	,346
	Gruplar İçinde	310,673	656	,474		
	Toplam	316,083	659			
Umut	Gruplar Arasında	3,112	3	1,037	2,415	,065
	Gruplar İçinde	281,778	656	,430		
	Toplam	284,891	659			
İyimserlik	Gruplar Arasında	1,108	3	,369	,700	,553
	Gruplar İçinde	346,250	656	,528		
	Toplam	347,358	659			

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	p değeri
Dayanıklılık	Gruplar Arasında	2,263	3	,754	1,637	,179
	Gruplar İçinde	302,245	656	,461		
	Toplam	304,508	659			
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arasında	3,109	3	1,036	1,580	,193
	Gruplar İçinde	430,274	656	,656		
	Toplam	433,383	659			
Kabullenici Sessizlik	Gruplar Arasında	2,266	3	,755	1,637	,179
	Gruplar İçinde	302,245	656	,461		
	Toplam	304,508	659			
Korunmacı Sessizlik	Gruplar Arasında	2,181	3	,727	1,827	,141
	Gruplar İçinde	261,075	656	,398		
	Toplam	263,256	659			
Korumacı Sessizlik	Gruplar Arasında	3,109	3	1,036	1,580	,193
	Gruplar İçinde	430,274	656	,656		
	Toplam	433,383	659			
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplar Arasında	1,941	3	,647	1,351	,257
	Gruplar İçinde	314,142	656	,479		
	Toplam	316,083	659			
İş Tatmini	Gruplar Arasında	,747	3	,249	,334	,800
	Gruplar İçinde	488,385	656	,744		
	Toplam	489,132	659			

Tablo 68’de de görüldüğü üzere katılımcıların eğitim düzeylerine göre örgütsel unsurlarda herhangi bir farklılaşma söz konusu değildir ($p>0.05$).

2.5.1.5. Değişkenlerin Katılımcıların Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi

Katılımcıların çalışma sürelerine göre araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerle anlamlı farklılıklar olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 69
Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	p değeri
Örgütsel Politika	Gruplar Arasında	1,504	3	,501	1,233	,297
	Gruplar İçinde	266,722	656	,407		
	Toplam	268,226	659			
Genel Politik Davranış	Gruplar Arasında	1,526	3	,509	,619	,603
	Gruplar İçinde	539,094	656	,822		
	Toplam	540,620	659			
İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	Gruplar Arasında	1,172	3	,391	,464	,707
	Gruplar İçinde	552,040	656	,842		
	Toplam	553,212	659			
Ücret ve Terfi Politikası	Gruplar Arasında	2,964	3	,988	1,054	,392
	Gruplar İçinde	614,974	656	,937		
	Toplam	623,937	659			
Pozitif Psikolojik Sermaye	Gruplar Arasında	1,792	3	,597	1,659	,180
	Gruplar İçinde	236,088	656	,360		
	Toplam	239,879	659			
Özyeterlilik	Gruplar Arasında	1,564	3	,521	1,111	,299
	Gruplar İçinde	307,796	656	,469		
	Toplam	316,083	659			
Umut	Gruplar Arasında	1,287	3	,429	,993	,324
	Gruplar İçinde	283,386	656	,432		
	Toplam	284,891	659			
İyimserlik	Gruplar Arasında	2,621	3	,873	1,683	,173
	Gruplar İçinde	340,737	656	,519		
	Toplam	347,358	659			

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	p değeri
Dayanıklılık	Gruplar Arasında	2,517	3	,839	1,823	,142
	Gruplar İçinde	301,991	656	,460		
	Toplam	304,508	659			
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arasında	1,003	3	,334	,836	,474
	Gruplar İçinde	262,253	656	,400		
	Toplam	263,256	659			
Kabullenici Sessizlik	Gruplar Arasında	6,066	3	2,022	2,538	,056
	Gruplar İçinde	522,603	656	,797		
	Toplam	528,670	659			
Korunmacı Sessizlik	Gruplar Arasında	2,550	3	,850	1,018	,384
	Gruplar İçinde	547,804	656	,835		
	Toplam	550,354	659			
Korumacı Sessizlik	Gruplar Arasında	2,572	3	,857	1,305	,272
	Gruplar İçinde	430,811	656	,657		
	Toplam	433,383	659			
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplar Arasında	15,365	3	5,122	4,436	,004
	Gruplar İçinde	757,364	656	1,155		
	Toplam	772,729	659			
İş Tatmini	Gruplar Arasında	5,095	3	1,698	2,302	,076
	Gruplar İçinde	484,037	656	,738		
	Toplam	489,132	659			

Tablo 69’da da görüldüğü üzere katılımcıların çalışma sürelerine göre değişkenlerle işten ayrılma niyeti dışında herhangi bir farklılaşma söz konusu değildir ($p>0.05$). İşten ayrılma niyetin için farklılaşmanın tespiti için karşılaştırılan gruplar homojen dağıldığı

için Scheffe testi sonucunda katılımcıların çalışma süreleri arttıkça anlamlı olarak işten ayrılma niyeti eğilimlerinin arttığı tespit edilmiştir.

Böylelikle çalışmamız kapsamındaki üçüncü araştırma sorusuna cevap verilmiş oldu. Bundan sonraki aşamada çalışmanın birinci ve ikinci araştırma sorularına cevap bulmak üzere yapısal eşitlik modeli kurulacaktır.

2.5.2. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)

Değişkenlerin demografik özelliklere göre analiz edilmesine müteakip değişkenler arasındaki çoklu ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi (Structural Equation Modeling) kullanılarak analiz edilecektir. Bu bölümde Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) genel yapısı anlatılacak ve sonrasında analize geçilecektir.

YEM, bazı fenomenlere dayanan yapısal bir teorinin analizine doğrulayıcı (hipotez testi gibi) bir yaklaşım getiren istatistiksel bir metodolojidir. YEM terimi değişkenlerin iki önemli yönünü ifade etmektedir. İlk olarak regresyon analizi gibi bir dizi yapısal eşitliklerdeki değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ve ikinci olarak ise çalışmanın altında yatan teorinin daha net bir şekilde kavramsallaştırması için bu yapısal ilişkilerin sembollerle modellenbildiğini ifade etmektedir (Byrne, 2010:3). Faktör analizi ile regresyon analizinin bileşiminden oluşan YEM (Gürbüz ve Şahin, 2015:323) bir teoriye dayanan, gözlenebilen ve örtük değişkenler arasındaki ilişkiyi ve nedenselliği bir model kapsamında tanımlayan çok değişkenli bir analiz yöntemidir ve analizde kullanılan temel istatistik kovaryanstır. YEM'in son zamanlarda popüler olmasındaki en büyük faktör gözlenebilen ve örtük değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri tek bir model içerisinde ve eş zamanlı birden fazla regresyon analizi yaparak sonuçları daha ayrıntılı vermesidir (Meydan ve Şeşen, 2015:5). YEM'in diğer bir güçlü yönü ise modeldeki gözlenen değişkenlere yönelik ölçüm hatalarını da hesaba katmasıdır. Geleneksel regresyon analizinde ise değişkenlerdeki olası ölçüm hataları göz ardı edilebilmektedir (Karagöz, 2016:949-950).

YEM bazı açılardan daha eski nesil olan çok değişkenli istatistiksel yöntemlerden farklılaşmaktadır. İlk olarak YEM veri analizinde keşfedici yaklaşım yerine doğrulayıcı bir yaklaşımı kullanmaktadır. YEM teoriye dayanan ve daha öncesinden ilişkileri belirlenmiş değişkenlerin üzerinde veri ile uyumlu olacak şekilde ilişkileri doğrularken diğer yöntemler veriler üzerindeki ilişkileri keşfetmeye çalışmaktadır. Bu haliyle diğer

yöntemlerin hipotez testleri YEM'e göre daha zor olmaktadır. İkinci olarak geleneksel çok değişkenli istatistiksel yöntemler ölçüm hatalarını değerlendirme ve düzeltme kapasitesine sahip değilken YEM ölçüm hatalarına yönelik net hesaplamalar sunmaktadır. Üçüncü olarak geleneksel metotlar sadece gözlenebilen değişkenlere dayanırken YEM hem gözlenebilen hem de örtük değişkenleri birlikte test edebilmektedir (Byrne, 2010:3-4). Dördüncü olarak YEM ile birden fazla bağımlı değişkenin bulunduğu karmaşık modellerin analizi daha kolay yapılabilmektedir. Son olarak ise geleneksel yöntemlerde değişkenleri bütüncül test etmek zorken YEM'de birden fazla değişkenin olduğu karmaşık modelin bütüncül bir şekilde veriyle doğrulanıp doğrulanmadığı uyum iyiliği değerleri vasıtasıyla test edilebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015:323).

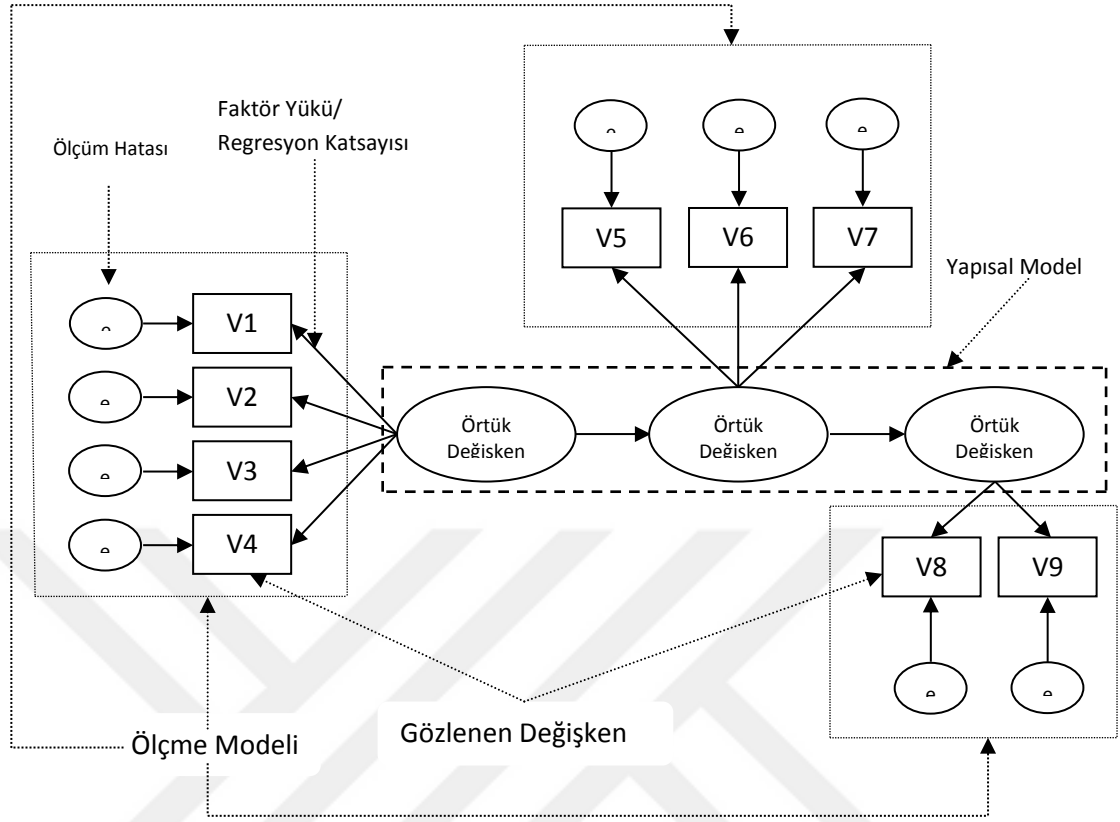
YEM'in özellikle sosyal bilimler alanındaki araştırmalarla eğitim, pazarlama ve davranış bilimleri alanlarında kullanımı artış göstermektedir (Karagöz, 2016:949). Literatürde ise birçok çalışmada analiz yöntemi olarak YEM kullanılmaktadır (Andrews ve Kacmar, 2001; Antoncic, 2007; Bozgeyikli, Avcı ve Navruz, 2017; Caza ve diğ., 2010; Clugston, 2000; Çetin, 2011; Çetin, Şeşen ve Basım, 2013; Dawley, Houghton ve Bucklew, 2010; Eriguc ve diğ., 2014; Kanten, 2014; Lambert, Hogan ve Barton, 2001; Petrič ve Pinter, 2002; Sarwar, Nademm ve Aftab, 2017; Sun ve diğ., 2012).

Davranış bilimlerinde araştırmacılar bazen doğrudan gözlemlenemeyen teorik yapılar üzerine çalışırlar. Motivasyon, güç, sözel yetenek ve beklenti gibi doğrudan gözlemlenemeyen değişkenlere örtük/gizli/gözlemlenemeyen değişken (latent variables) veya örtük faktör denilmektedir. Örtük değişkenler doğrudan gözlemlenemediği gibi doğrudan da ölçülemezler. Bu itibarla örtük değişkenlerin ölçülebilir hale gelmesi için gözlenebilir değişkenlerle ilişkilendirilmesi gerekmektedir (Byrne, 2010:4). Bu haliyle YEM gözlenen değişkenler ile örtük değişkenler arasındaki nedensel ilişkinin sınıdıldığı bir teknik olmaktadır (Karagöz, 2016:951). Aynı zamanda YEM örtük değişkenin içsel (endogenous) veya dışsal (exogenous) değişken olup olmadığı konusunda ayrımı yapmamızda yardımcı olmaktadır. Bağımsız değişkenlerle eş anlamlı olan dışsal değişken, modeldeki diğer örtük değişkenlerin değerlerinde değişikliğe neden olan fakat dışsal değişkenlerdeki değişimin model tarafından açıklanamadığı ve modelin dışındaki diğer faktörlerden etkilendiği kabul edilen değişkenlerdir. Bağımlı değişkenlerle eş anlamlı olan içsel değişkenler ise modelde dışsal değişkenler tarafından doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen değişkenlerdir. Modeldeki tüm örtük değişkenler içsel

değişkenleri etkilediği için içsel değişkenlerdeki değişim model tarafından açıklanabilmektedir (Byrne, 2010:5).

YEM’de araştırmacılar örtük değişkenlerin temel yapısı ile ilgili bazı bilgilere sahiptir. Teoriye, ampirik çalışmalara veya her ikisine birden dayanan YEM ilk olarak araştırmacıların gözlenen değişkenlerle temel faktörler arasındaki ilişkinin varlığını kabul etmesi sonucu hipotezlerin istatistiksel olarak test edilmesine dayanır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA/CFA) uygulanarak model uyum iyiliği indeksine göre yeterlilikler belirlenerek model tekrar değerlendirilmektedir (Byrne, 2010:5). YEM’in diğer bir güçlü noktası ise burada da bahsedildiği gibi teoriye dayanması ve modelde ölçüm hatalarını değerlendirip düzeltme imkânı vermesindedir.

YEM aslında hem ölçme modeli (DFA olarak da adlandırılır) hem de yapısal model (yol analizi olarak da adlandırılır) analizlerini içermektedir. Ölçme modeli örtük değişkenler ile onların gözlenen ölçümleri arasındaki bağlantıyı gösterirken yapısal model örtük değişkenlerin kendi aralarındaki bağlantıyı gösterir (Byrne, 2010:7; Gürbüz ve Şahin, 2015:323-324).



Şekil 15:Yapısal Eşitlik Modelinde Temel Kavramlar/Semboller

Kaynak: Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*.Seçkin Yayınevi, Ankara. s.325.

YEM analizinde modele yönelik değerlendirme yani modelin bir bütün olarak veri tarafından kabul edilebilir sınırlarda olup olmadığına göre desteklenme durumu hakkında bir fikre ulaşmamız uyum iyiliği indeksi (goodness of fit) ile olmaktadır. Yapısal eşitlik modelinin yorumlanması da uyum iyiliği indeksindeki değer aralıklarına göre yapılmaktadır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014:260). Aşağıda yapısal eşitlik modelinin değerlendirmesinde kullanılan uyum iyiliği indeksleri bulunmaktadır:

Tablo 70
Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
X^2/df^*	$0 \leq X^2/df \leq 2$	$2 < X^2/df \leq 3$	$3 < X^2/df \leq 5$
RMSEA*	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA < 0.08$	$0.08 \leq RMSEA < 0.10$
CFI*	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	$0.90 \leq CFI < 0.95$
GFI*	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	$0.85 \leq GFI < 0.90$
AGFI*	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	$0.80 \leq AGFI < 0.85$

X^2/df : X^2 değeri örneklem büyüklüğünden etkilendiğinden serbestlik derecesine oranı daha güvenilir sonuçlar verir.

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation): Serbestlik derecesini de dikkate alarak modelin örneklem kovaryansı ile ne derece uyumlu olduğunu test eder.

CFI (Comparative Fit Index): Serbestlik derecesi ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak test edilen modelin temel modele göre mukayese eder.

GFI (Goodness of Fit Index): Model uyumunun örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak test eder.

AGFI (Adjustment Goodness of Fit Index): GFI'nın serbestlik derecesine ayarlanmış halidir.

Kaynak: Çalık, E. (2016). Kobilerin Yaptıkları İşbirliklerinin ve Aldıkları Desteklerin İnovasyon Yetenekleri ve Performansları Üzerindeki Etkisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi FBE, s.66; Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınevi, Ankara. s.329.

YEM'i oluştururken takip edilecek olan adımlar aşağıda sıralanmıştır;

1. İlk adım YEM'in çıkış noktası da olan teoriye dayanma özelliği kapsamında “*Teorinin Oluşturulması*”.
2. Teorinin ışığında “*Modelin Belirlenmesi (Model Specification) ve Çizimi*” adımı.
3. Modelin test edileceği “*Örneklemin Belirlenmesi ve Verilerin Toplanması*” adımı.

4. Elde edilen verilerle araştırma doğrultusunda doğrulayıcı faktör analizi, yol analizi, yapısal regresyon analizi ve ya değişim modeli ile analizin yapılacağı “*Modelin Test Edilmesi*” adımı.

5. Modelin uyumlu olup olmadığına yönelik analiz sonucu doğrultusunda “*Uyum İyiliği İndekslerinin İncelenmesi*” adımı.

6. Modelin uyum iyiliği indeksi kapsamında uyumlu olmaması durumunda model üzerinde değişikliklerin yapıldığı “*Modelin Modifikasyonu*” adımı (Karagöz, 2016:966-967).

Teori kapsamında modelde bulunan değişkenler ile ilişkiler belirlendikten sonra model çizilmesi aşaması gelmektedir. Veriler toplandıktan sonra uyum iyilikleri indekslerine göre model test edilmektedir.

Modelin test edilmesindeki ilk aşama hipotez modeli ile örneklemden toplanan verilerin arasındaki uyum iyiliğini belirlemektir. Hipotez modeli ile veriler arasındaki fark ise “*hata*” terimi ile tanımlanır.

$$\text{Veri} = \text{Model} + \text{Hata}$$

Burada “*veri*” örneklemden alınan ve gözlemlenen değişkenleri temsil eden ölçülen skorları, “*model*” gözlenen değişkenlerle örtük değişken aralarındaki ilişki ve bazı modellerde örtük değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkiyi temsil eden hipotez modelini ve “*hata*” ise gözlenen değişkenler ile hipotez model arasındaki farkı açıklamaktadır (Byrne, 2010:5). İki çeşit hata terimi bulunmaktadır. İlki ölçüm hatası diye adlandırılan gözlenen değişkenlerdeki rastgelelikten ortaya çıkan tesadüf bir ölçüm hatası, diğeri ise dışsal faktörlerden kaynaklanan ve içsel faktörlerin açıklanmasındaki hatayı ifade eden artık hatasıdır (Demiralay, 2014:22-23).

Uyum iyilikleri indeksleri sınırları dışındaki durumlarda modele yönelik model modifikasyonu yapılmaktadır. Modifikasyonlar aslında hata terimleri temelinde modelde öngörülemeyen fakat gerekli düzenlemelerin yapılması neticesinde modelde kazanılacak ki-kare miktarını göstermektedir. Bu açıdan modifikasyonlar gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki yeni ilişkileri kapsar (Meydan ve Şeşen, 2015:38).

YEM’in analizinde ise çeşitli bilgisayar programları kullanılmaktadır. Bunların başında AMOS (Analysis of Moment Structures) programı ile LISREL (Linear Structural

Relationships) programları gelmektedir. AMOS programı SPSS programı ile uyumlu olması, grafiksel ara yüz olarak kolay kullanımı, hem grafiksel hem de metin temelli gösterimi aynı anda kullanabilmesi, model oluşturmanın ve analizinin kolay ve hızlı olması (Karagöz, 2016:977) sebebiyle çalışmada AMOS programı tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında öncelikle ölçüm modeli doğrulayıcı faktör analizi ile test edilerek uyum iyilik indeksleri kapsamı dışındaki ölçüm modellerine yönelik model modifikasyonu yapılmıştır. Sonrasında ise yapısal eşitlik modeli oluşturularak hipotezler test edilmiştir. Son aşamada ise aracılık modeli test edilmiştir.

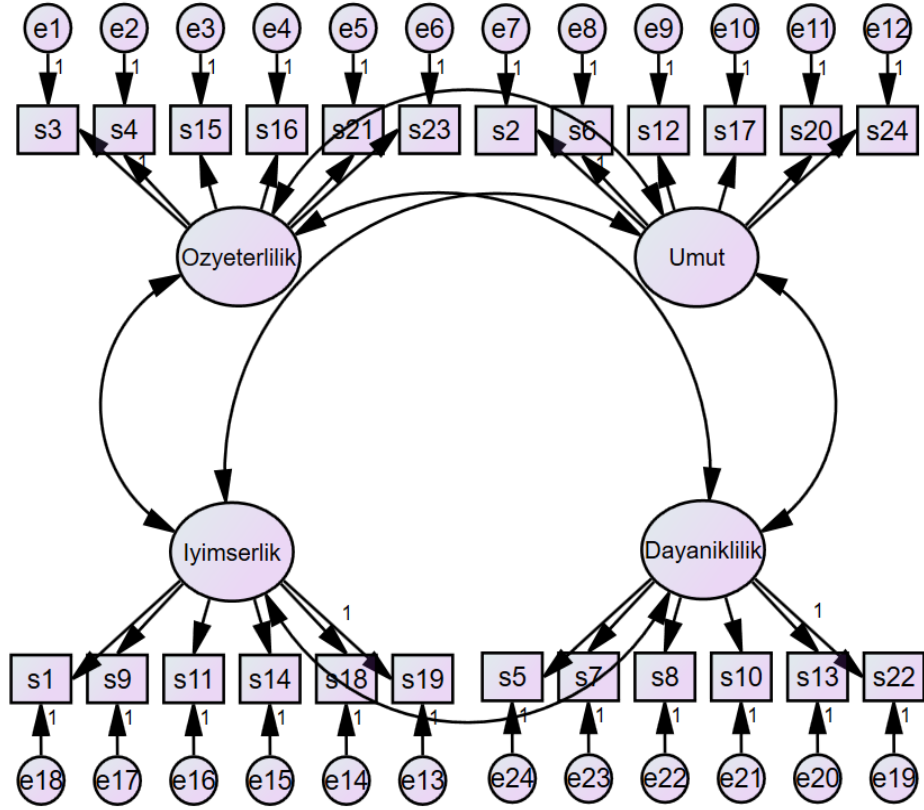
2.5.2.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Ölçüm Modeli

Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeğinde “Özyeterlilik”, “Umut”, “İyimserlik” ve “Dayanıklılık” alt boyutları örtük değişkenler kapsamında ele alınmıştır. Doğrulayıcı faktör analizini ölçeğe uygulamadan önce ilk olarak Harman Tek Faktör testi ile yaygın metot yanlılığının olup olmadığı analiz edilmesi gerekmektedir (Podsakoff ve diğ., 2003:889). Harman Tek Faktör testine göre bir ölçekte yaygın metot yanlılığının olmaması için ölçeğin ilk oluşan faktörünün açıklanan varyans (% varyans) değerinin % 50’den az olması gerekir (Fuller ve diğ., 2016:3193). Tablo 71’de ölçeğe ilişkin yapılan Harman Tek Faktör testi sonucunda ölçek içindeki tek bir faktörün değişkenliğin çoğunu açıklamadığı (%35,702) saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle ölçekte yaygın metot yanlılığı bulunmamaktadır.

Tablo 71
Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi

Bileşen	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
	1	8,569	35,702	35,702	8,569	35,702
2	1,641	6,837	42,540			
3	1,469	6,120	48,659			
4	1,155	4,811	53,471			
5	1,020	4,250	57,721			
6	,919	3,830	61,551			

Harman Tek Faktör testinden sonraki aşamada ölçeğin içsel tutarlılığı analiz edilmiştir. Bu aşamada değişkenlerin Cronbach's Alpha değerine bakılmış ve ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,892 olarak bulunmuştur. Bu değere göre ölçeğe ilişkin içsel tutarlılığının çok yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan içsel tutarlılık analizlerinden sonra Şekil 16'da görülen ölçüm modeli AMOS programı ile test edilmiştir.



Şekil 16: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Ölçüm Modeli

Elde edilen sonuçlara göre değerlerin Tablo 70’te bulunan uyum iyilikleri indekslerinin kabul edilebilir sınırları içerisinde olmadığı tespit edilmiştir (χ^2/df : 4,645; RMSEA:0,094; **CFI: 0,845**; **GFI:0,806** ve **AGFI: 0,786**). Ölçeğin uyumluluk düzeyini kabul edilebilir sınırlara getirmek için model modifikasyonu yapılmış ve ölçekten yük değeri en düşük olan S1, S8 ve S11 değişkenleri modelden çıkarılmıştır. Model modifikasyonu sonrasında modele ilişkin tüm değerler kabul edilebilir sınırlara ulaşmıştır (χ^2/df : 4,322; RMSEA:0,091; CFI: 0,905; GFI:0,858 ve AGFI: 0,822). Bir sonraki aşamada ise modelin yapısal geçerliliği test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 72’de gösterilmiştir.

Tablo 72
Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri

	CR	AVE	MSV	İyimserlik	Özyeterlilik	Umut	Dayanıklılık
İyimserlik	0,712	0,600	0,541	0,775			
Özyeterlilik	0,853	0,550	0,494	0,820	0,742		
Umut	0,773	0,651	0,554	0,899	0,974	0,807	
Dayanıklılık	0,745	0,659	0,533	0,917	0,997	1,076	0,812

Tablo 72’de elde edilen sonuçlara göre pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin yapısal geçerliliği ilgili bir problem olmadığı görülmektedir.

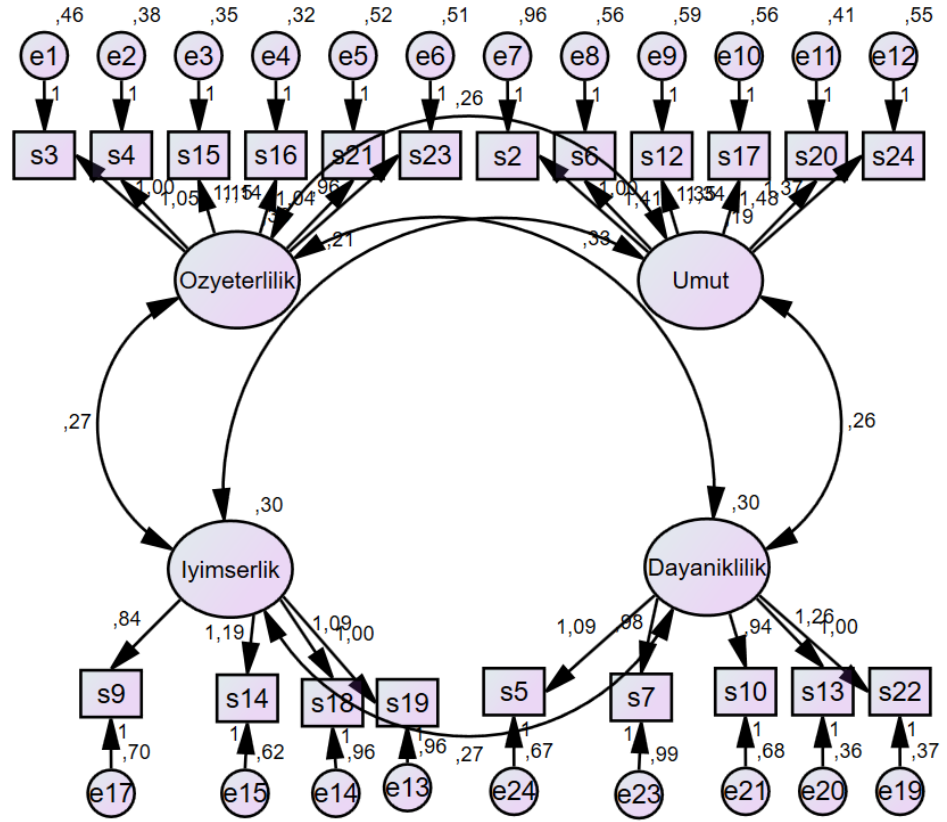
Tablo 73’te ise doğrulayıcı faktör analizi kapsamında yer alan tüm değişkenlerin anlamlılık düzeyleri 0.05’ten küçük olduğu görülmektedir.

Tablo 73
Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P
s3	<---	Özyeterlilik	1,000			
s4	<---	Özyeterlilik	1,055	,065	16,352	***
s15	<---	Özyeterlilik	1,149	,067	17,215	***
s16	<---	Özyeterlilik	1,143	,066	17,387	***
s21	<---	Özyeterlilik	1,035	,069	15,106	***
s23	<---	Özyeterlilik	,959	,066	14,585	***
s2	<---	Umut	1,000			
s6	<---	Umut	1,413	,144	9,817	***
s12	<---	Umut	1,354	,140	9,666	***
s17	<---	Umut	1,338	,138	9,696	***

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P
s20	<---	Umut	1,477	,144	10,218	***
s24	<---	Umut	1,372	,140	9,787	***
s19	<---	İyimserlik	1,000			
s18	<---	İyimserlik	1,091	,118	9,263	***
s14	<---	İyimserlik	1,188	,115	10,336	***
s9	<---	İyimserlik	,841	,095	8,850	***
s22	<---	Dayanıklılık	1,000			
s13	<---	Dayanıklılık	1,263	,069	18,192	***
s10	<---	Dayanıklılık	,937	,072	13,098	***
s7	<---	Dayanıklılık	,977	,082	11,844	***
s5	<---	Dayanıklılık	1,087	,075	14,529	***

Bu nedenle pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin model aşağıdaki gibi kabul edilmiştir. Yapılan düzenlenmeler ile birlikte model için elde edilen standardize değerler Şekil 17’de gösterilmiştir.



Şekil 17: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli

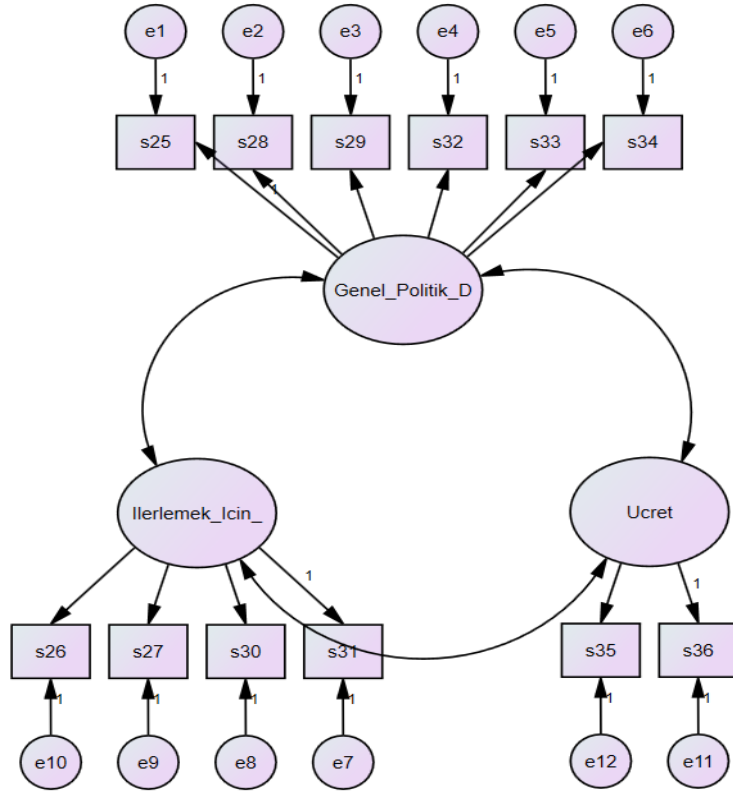
2.5.2.2. Örgütsel Politika Ölçeği Ölçüm Modeli

Örgütsel Politika ölçeğinde “Genel Politik Davranış”, “İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak” ve “ Ücret ve Terfi Politikası” alt boyutları örtük değişkenler kapsamında ele alınmıştır. Doğrulayıcı faktör analizini ölçeğe uygulamadan önce Harman Tek Faktör testi uygulanarak yaygın metot yanlılığın olup olmadığı test edilmiştir. Tablo 74’te ölçeğe ilişkin yapılan harman Tek Faktör testi sonucunda ölçek içindeki tek bir faktörün değişkenliğin çoğunu açıklamadığı (%28,02) saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle ölçekte yaygın metot yanlılığı bulunmamaktadır.

Tablo 74
Örgütsel Politika Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi

Bileşen	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	3,363	28,025	28,025	3,363	28,025	28,025
2	2,373	19,774	47,799			
3	1,082	9,018	56,817			
4	1,027	8,562	65,378			
5	,832	6,934	72,312			
6	,631	5,258	77,570			

Harman Tek faktör testinden sonraki aşamada ölçeğin içsel tutarlılığı analiz edilmiştir. Bu aşamada değişkenlerin Cronbach's Alpha değerlerine bakılmış ve örgütsel politika ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha değeri 0,754 olarak bulunmuştur. Bu değer değişkenlerin içsel tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu göstermiştir. Yapılan içsel tutarlılık analizlerinden sonra Şekil 18'de görülen ölçüm modeli AMOS programı test edilmiştir.



Şekil 18:Örgütsel Politika Ölçeği Ölçüm Modeli

Elde edilen sonuçlara göre değerlerin Tablo 70’te bulunan uyum iyilikleri indekslerinin kabul edilebilir sınırları içerisinde olduğu tespit edilmiştir (χ^2/df : 4,334; RMSEA:0,089; CFI: 0,922; GFI:0,863 ve AGFI: 0,816). Bir sonraki aşamada ise modelin yapısal geçerliliği test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 75’te gösterilmiştir.

Tablo 75
Örgütsel Politika Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri

	CR	AVE	MSV	İGY	GPD	ÜTP
İlerlemek İçin Gerekli Yapıyı (İGY)	0,728	0,518	0,370	0,720		
Genel Politik Davranış (GPD)	0,815	0,564	0,034	0,184	0,751	
Ücret ve Terfi Politikası (ÜTP)	0,703	0,608	0,370	0,608	0,094	0,780

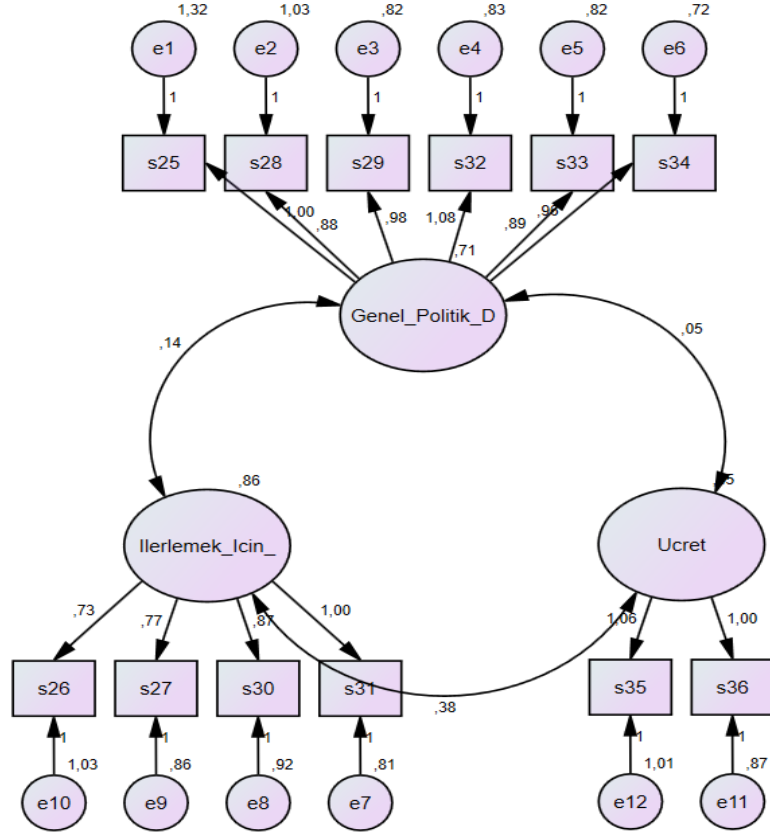
Tablo 75’te elde edilen sonuçlara göre örgütsel politika ölçeğinin yapısal geçerliliği ilgili bir problem olmadığı görülmektedir.

Tablo 76’da ise doğrulayıcı faktör analizi kapsamında ölçekte yer alan tüm değişkenlerin anlamlılık düzeylerinin 0.05’ten küçük olduğu görülmektedir.

Tablo 76
Örgütsel Politika Ölçeğine İlişkin İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P
s25	<---	Genel Politik Davranış	1,000			
s28	<---	Genel Politik Davranış	,883	,075	11,770	***
s29	<---	Genel Politik Davranış	,982	,076	12,847	***
s32	<---	Genel Politik Davranış	1,075	,081	13,212	***
s33	<---	Genel Politik Davranış	,888	,072	12,397	***
s34	<---	Genel Politik Davranış	,964	,074	13,067	***
s31	<---	İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	1,000			
s30	<---	İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	,866	,069	12,614	***
s27	<---	İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	,766	,063	12,188	***
s26	<---	İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	,734	,064	11,421	***
s36	<---	Ücret ve Terfi Politikası	1,000			
s35	<---	Ücret ve Terfi Politikası	1,060	,157	6,758	***

Bu nedenle örgütsel politika ölçeğine ilişkin model aşağıdaki gibi kabul edilmiştir. Yapılan düzenlenmeler ile birlikte model için elde edilen standardize değerler Şekil 19’da gösterilmiştir.



Şekil 19: Örgütsel Politika Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli

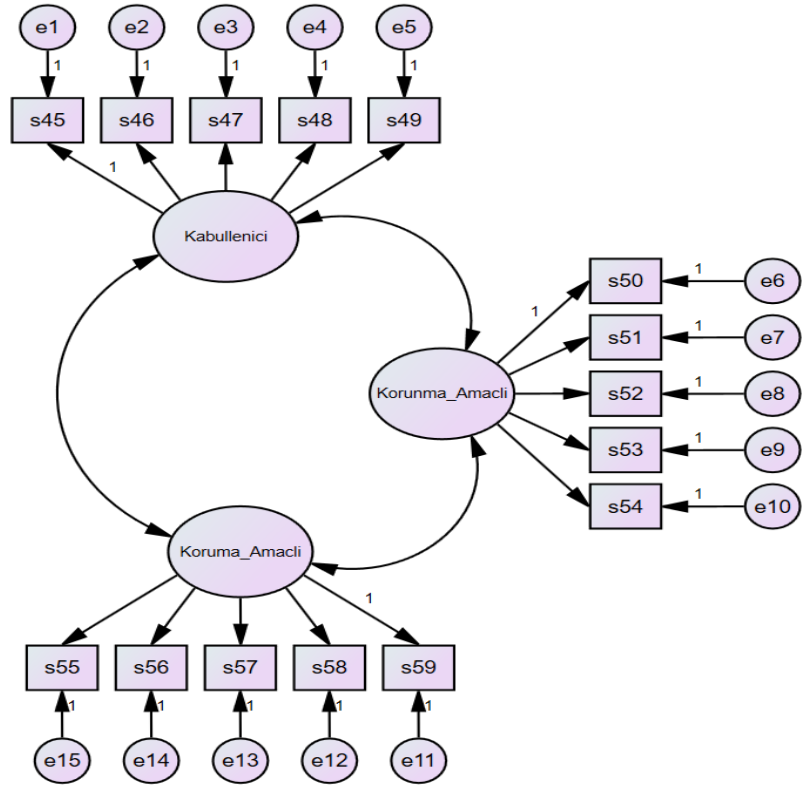
2.5.2.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ölçüm Modeli

Örgütsel Sessizlik ölçeğinde; “Kabullenici Sessizlik”, “Korunmacı Sessizlik” ve “Korunmacı Sessizlik” alt boyutları örtük değişkenler kapsamında ele alınmıştır. Doğrulayıcı faktör analizini ölçeğe uygulamadan önce Harman Tek Faktör testi uygulanarak yaygın metot yanlılığının olup olmadığı test edilmiştir. Tablo 77’de ölçeğe ilişkin yapılan Harman Tek Faktör testi sonucunda ölçek içindeki tek bir faktörün değişkenliğin çoğunu açıklamadığı (%35,57) saptanmıştır. Diğer bir ifade ile ölçekte yaygın metot yanlılığı bulunmamaktadır.

Tablo 77
Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi

Bileşen	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	5,336	35,570	35,570	5,336	35,570	35,570
2	2,681	17,876	53,447			
3	1,090	7,266	60,713			
4	,916	6,104	66,816			
5	,720	4,800	71,617			
6	,625	4,165	75,782			

Harman Tek Faktör testinden sonraki aşamada ölçeğin içsel tutarlılığı analiz edilmiştir. Bu aşamada değişkenlerin Cronbach's Alpha değerine bakılmıştır ve ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,839 olarak bulunmuştur. Bu değere göre ölçeğe ilişkin içsel tutarlılığının oldukça yeterli olduğu tespit edilmiştir. Yapılan içsel tutarlılık analizlerinden sonra Şekil 20'de görülen ölçüm modeli AMOS programı ile test edilmiştir.



Şekil 20:Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ölçüm Modeli

Elde edilen sonuçlara göre değerlerin Tablo 70’de bulunan uyum iyilikleri indekslerinin kabul edilebilir sınırları içerisinde olduğu tespit edilmiştir (χ^2/df : 4,740; RMSEA:0,094; CFI: 0,934; GFI:0,886 ve AGFI: 0,852). Bir sonraki aşamada ise modelin yapısal geçerliliği test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 78’de gösterilmiştir.

Tablo 78
Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri

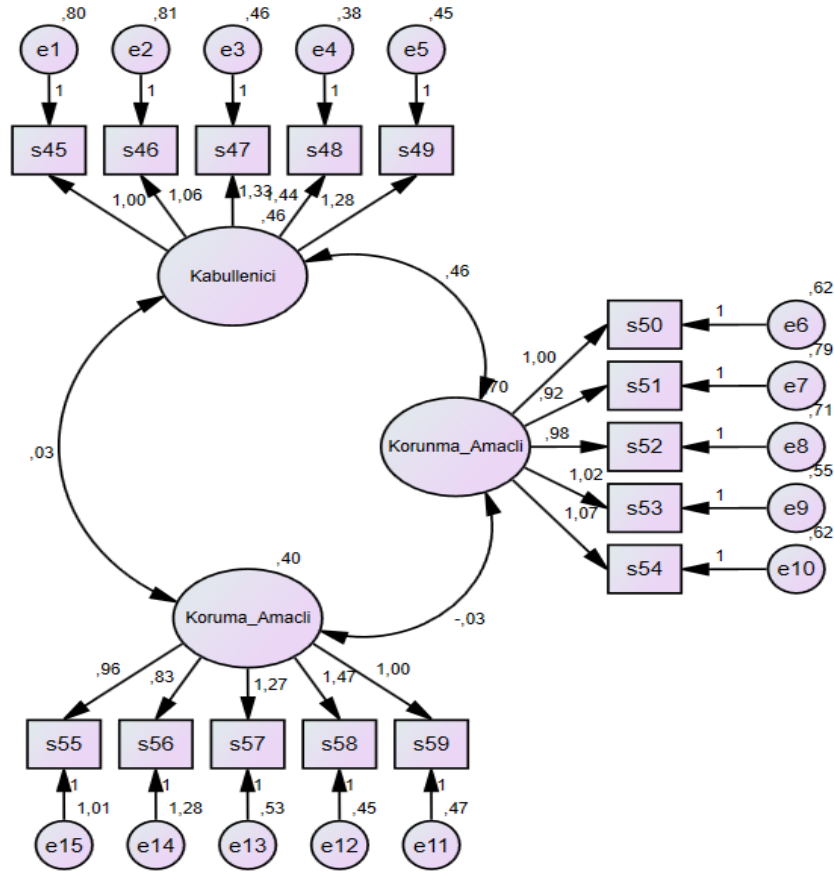
	CR	AVE	MSV	Korunmacı Sessizlik	Kabullenici Sessizlik	Korumacı Sessizlik
Korunmacı Sessizlik	0,843	0,518	0,451	0,720		
Kabullenici Sessizlik	0,855	0,545	0,451	0,807	0,738	
Korumacı Sessizlik	0,776	0,561	0,004	-0,065	0,062	0,749

Tablo 78’de elde edilen sonuçlara göre örgütsel sessizlik ölçeğinin yapısal geçerliliği ile ilgili bir problem olmadığı görülmektedir.

Tablo 79’da ise doğrulayıcı faktör analizi kapsamında yer alan tüm değişkenlerin anlamlılık düzeyleri 0.05’ten küçük olduğu görülmektedir.

Tablo 79
Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P
s45	<---	Kabullenici	1,000			
s46	<---	Kabullenici	1,063	,081	13,178	***
s47	<---	Kabullenici	1,333	,085	15,631	***
s48	<---	Kabullenici	1,440	,089	16,179	***
s49	<---	Kabullenici	1,278	,082	15,538	***
s50	<---	Korunmacı	1,000			
s51	<---	Korunmacı	,923	,058	15,840	***
s52	<---	Korunmacı	,981	,058	16,803	***
s53	<---	Korunmacı	1,022	,056	18,212	***
s54	<---	Korunmacı	1,072	,059	18,104	***
s59	<---	Korunmacı	1,000			
s58	<---	Korunmacı	1,468	,092	15,975	***
s57	<---	Korunmacı	1,269	,082	15,404	***
s56	<---	Korunmacı	,827	,088	9,443	***
s55	<---	Korunmacı	,956	,084	11,404	***



Şekil 21: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli

Bu nedenle örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin ölçüm modeli aşağıdaki gibi kabul edilmiştir. Yapılan düzenlenmeler ile birlikte model için elde edilen standardize değerler Şekil 21’de gösterilmiştir.

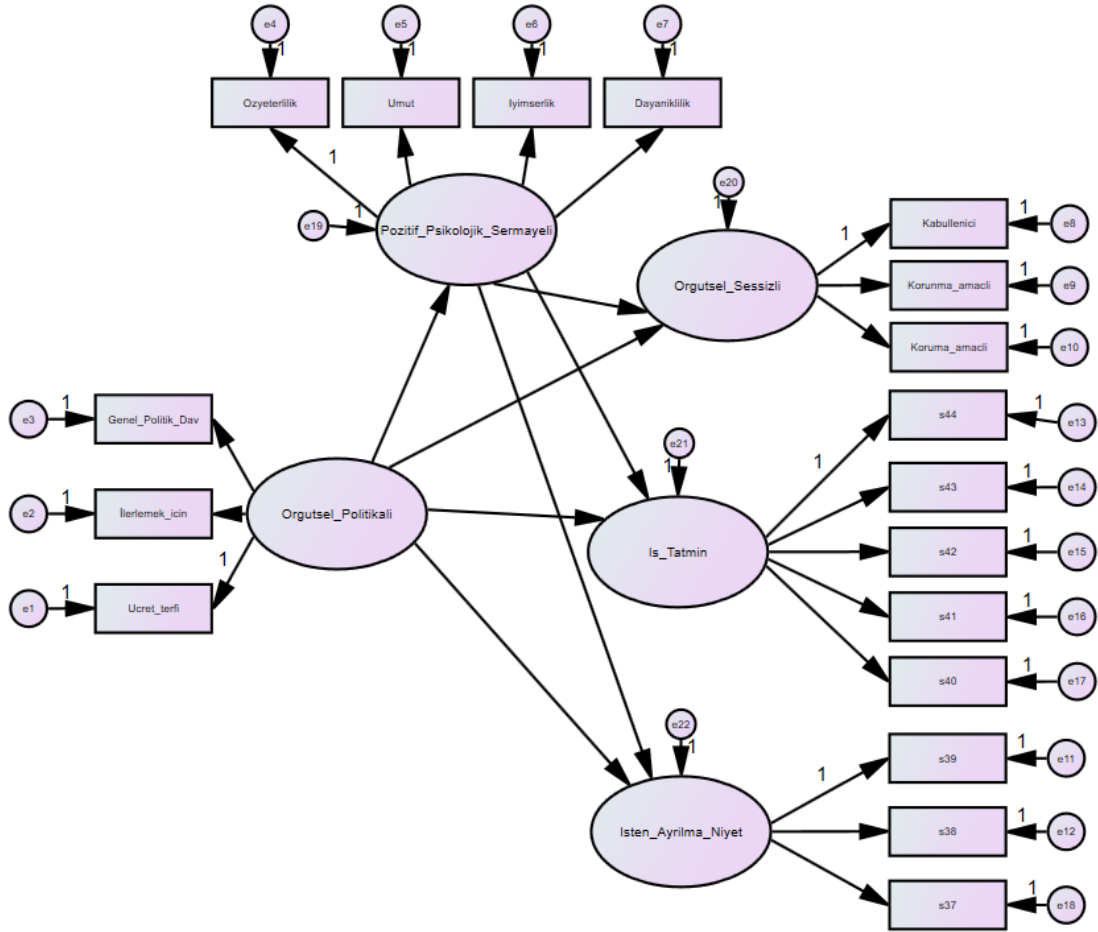
2.5.2.4. Yapısal Eşitlik Modeli Oluşturma

Yapısal eşitlik modelinde kullanılacak ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri yapıldıktan sonra örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konması için yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Bu aşamada tüm ölçüm modelleri tek bir model haline getirilmiş ve Şekil 22’deki gibi yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Kurulan model sonucunda elde edilen değerlerin Tablo 70’te bulunan uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu tespit edilmiştir (χ^2/df : 4,838; RMSEA:0,096; CFI: 0,912; GFI:0,862 ve AGFI: 0,815). Bu işlemten sonra öncelikle araştırmaya ilişkin ana hipotezler ve sonrasında ise

alt hipotezler test edilmiştir. Gerçekleştirilen bu testlerden sonra pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisi analiz edilmiştir.

2.5.2.4.1. Ana Hipotezlerin Testleri

Araştırma kapsamındaki ana hipotezler, ikinci seviye örtük değişkenler olan “Algılanan Örgütsel Politika”, “Pozitif Psikolojik Sermaye” ve “Örgütsel Sessizlik” ile tek seviye örtük değişkenler olan “İşten Ayrılma Niyeti” ve “ İş Tatmini” arasında kurulmuştur. Yapılan analizler $p = 0.05$ anlamlılık düzeyinde temel alınarak değerlendirilmiştir. Ana hipotezlerin analizi için kurulan yapısal eşitlik modeli Şekil 22’de verilmiştir.



Şekil 22: Ana Hipotezlere İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

Yapılan analiz sonucunda 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı etkiler tespit edilmiştir. Analizin sonucunda, algılanan örgütsel politikanın pozitif psikolojik sermaye ile arasında

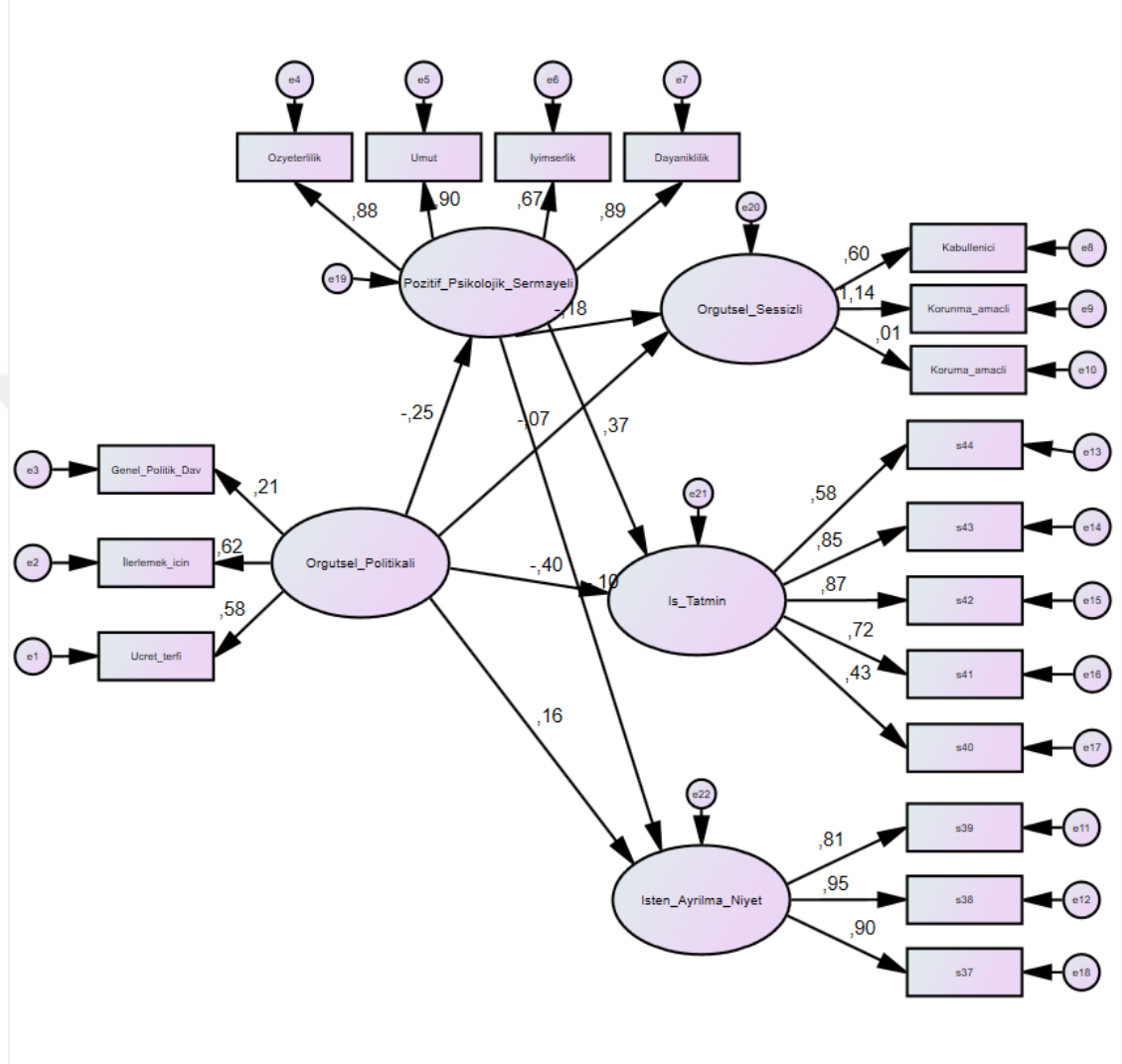
negatif ($\beta = -0.266$), örgütsel sessizlik ile arasında negatif ($\beta = -0.163$), işten ayrılma niyeti ile arasında pozitif ($\beta = 0.279$) ve iş tatmini ile arasında negatif ($\beta = -0.453$) anlamlı etkiler tespit edilmiştir. Çalışanların algıladıkları örgütsel politika seviyesinin artması durumunda çalışanlar daha çok işten ayrılma niyeti sergilerken; pozitif psikolojik sermayeleri, sessizlik seviyeleri ve iş tatmin seviyelerinde azalma meydana gelmektedir. Diğer bir ifadeyle H1, H2, H3 ve H7 hipotezleri kabul edilmiştir. Analizin sonucunda ayrıca pozitif psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik ile arasında negatif ($\beta = -0.162$), işten ayrılma niyeti ile arasında negatif ($\beta = -0.155$), iş tatmini ile arasında pozitif ($\beta = 0.387$) anlamlı etkiler tespit edilmiştir. Çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin yüksek olması durumunda çalışanlar işlerinden daha çok tatmin olurken daha çok ses çıkarma eğiliminde bulunarak sessizlik seviyelerinde ve işten ayrılma niyetlerinde azalma meydana gelmektedir. Diğer bir ifadeyle araştırmanın H4, H5 ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir. Sonuç olarak araştırma kapsamında yer alan ana hipotezlerin tümü kabul edilmiş ve Tablo 80’de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 80
Ana Modele İlişkin Modeldeki İlişkiler ve Katsayılar

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P	R ²
Pozitif Psikolojik Sermaye	<---	Örgütsel Politika	-,266	,064	-4,149	***	0.023
Örgütsel Sessizlik	<---	Örgütsel Politika	-,163	,048	-2,315	,019	0.063
İş Tatmini	<---	Örgütsel Politika	-,453	,077	-5,899	***	0.047
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Örgütsel Politika	,279	,099	2,829	,005	0.082
Örgütsel Sessizlik	<---	Pozitif Psikolojik Sermaye	-,162	,063	-2,578	,010	0.043
İş Tatmini	<---	Pozitif Psikolojik Sermaye	,387	,049	7,911	***	0.099
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Pozitif Psikolojik Sermaye	-,155	,071	-2,193	,028	0.012
Ücret Terfi	<---	Örgütsel Politika	1,000				

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P	R ²
İlerlemek İçin	<---	Örgütsel Politika	1,004	,145	6,933	***	
Genel Politik Davranış	<---	Örgütsel Politika	,338	,086	3,919	***	
Özyeterlilik	<---	Pozitif Psikolojik Sermaye	1,000				
Umut	<---	Pozitif Psikolojik Sermaye	,977	,030	32,485	***	
İyimserlik	<---	Pozitif Psikolojik Sermaye	,801	,040	19,877	***	
Dayanıklılık	<---	Pozitif Psikolojik Sermaye	,993	,031	31,591	***	
Kabullenici	<---	Örgütsel Sessizlik	1,000				
Korunmacı	<---	Örgütsel Sessizlik	1,940	,565	3,431	***	
Korunmacı	<---	Örgütsel Sessizlik	1,417	,551	3,326	***	
s39	<---	İşten Ayrılma Niyeti	1,000				
s38	<---	İşten Ayrılma Niyeti	1,103	,038	28,915	***	
s44	<---	İş Tatmini	1,000				
s43	<---	İş Tatmini	1,421	,091	15,608	***	
s42	<---	İş Tatmini	1,498	,095	15,743	***	
s41	<---	İş Tatmini	1,268	,089	14,195	***	
s40	<---	İş Tatmini	,890	,092	9,641	***	
s37	<---	İşten Ayrılma Niyeti	1,063	,038	27,719	***	

Şekil 23'te çalışmada yer alan ana hipotezin testi için kullanılan yapısal eşitlik modelinin nihai ölçüm modeli verilmiştir.

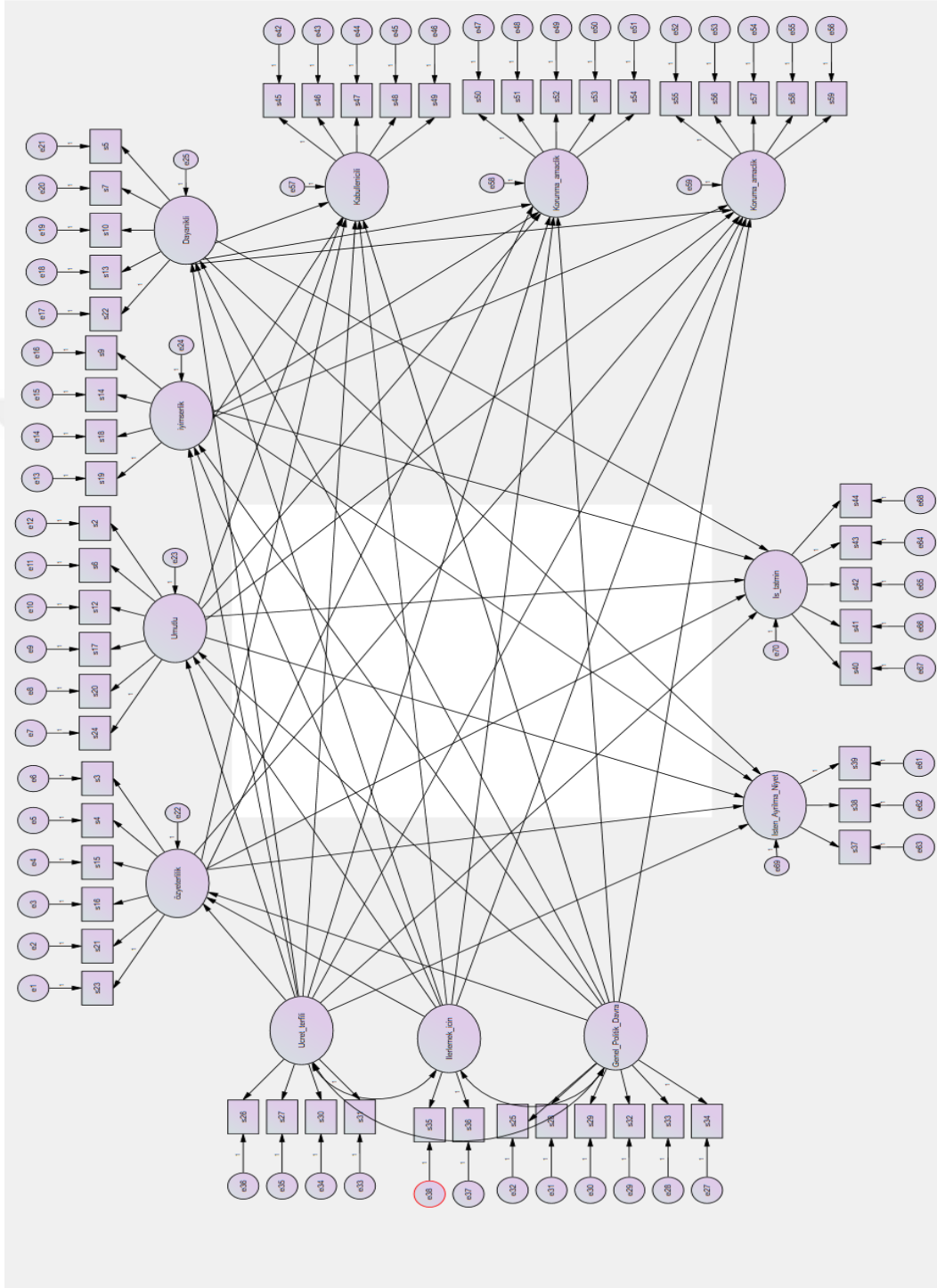


Şekil 23: Ana Hipotezlerin Testi İçin Kurulan Yapısal Eşitlik Modelinin Nihai Ölçüm Modeli

2.5.2.4.2. Alt Hipotezlerin Testleri

Araştırma kapsamında alt hipotezler ise, algılanan örgütsel politikanın birinci seviye örtük değişkenleri “Genel Politik Davranış”, “İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak” ve “Ücret ve Terfi Politikaları”; pozitif psikolojik sermayenin birinci seviye örtük değişkenleri “Özyeterlilik”, “Umut”, “İyimserlik” ve “Dayanıklılık”; örgütsel sessizliğin birinci seviye örtük değişkenleri “Kabullenici Sessizlik”, “Korunmacı Sessizlik” ve

“Korumacı Sessizlik” ile işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki etkiler Şekil 24’te görüldüğü gibi kurulmuştur.



Şekil 24:Alt Hipotezlere İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

Yapılan analiz sonucunda 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı etkiler tespit edilmiştir. Analizin sonucunda, algılanan örgütsel politikanın genel politik davranış alt boyutu ile iş tatmini arasında negatif ($\beta=-0.119$) ve ücret ve terfi politikaları alt boyutu ile iş tatmini arasında negatif ($\beta=-0.296$) ve anlamlı etkiler tespit edilmiştir. İlerlemek için gerekeni yapmak alt boyutu ile iş tatmini arasında ise negatif ($\beta=-5,652$) ve anlamsız etki tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel politikanın genel politik davranış ile ücret ve terfi politikası alt boyutlarına yönelik algıları yükseldikçe, iş tatmin düzeylerinde azalma meydana gelecektir. Diğer bir ifadeyle H1a ve H1c hipotezleri kabul edilmiş, H1b hipotezi reddedilmiştir.

Algılanan örgütsel politikanın genel politik davranış alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ($\beta=0.589$) ve ücret ve terfi politikaları alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ($\beta=0.402$) anlamlı etkiler tespit edilmiştir. İlerlemek için gerekeni yapmak alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif ($\beta=-1,895$) ve anlamsız etki tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel politikanın genel politik davranış ile ücret ve terfi politikası alt boyutlarına yönelik algıları yükseldikçe, çalışanlar daha çok işten ayrılma niyeti geliştirecektir. Diğer bir ifadeyle H2a ve H2c hipotezleri kabul edilmiş, H2b hipotezi reddedilmiştir.

Algılanan örgütsel politikanın genel politik davranış alt boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu arasında negatif ($\beta=-1.008$) ve korunmacı sessizlik alt boyutu arasında negatif ($\beta=-1.160$) anlamlı etkiler tespit edilmiştir. Genel politik davranış alt boyutu ile korunmacı sessizlik alt boyutu arasında ise negatif ($\beta=-0.491$) ve anlamsız etki tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel politikanın genel politik davranış alt boyutuna yönelik algıları yükseldikçe, teslimiyet temelli kabullenici sessizlik ve korku temelli korunmacı sessizlik seviyelerinde azalma meydana gelmektedir. Diğer bir ifadeyle H3a1 ve H3a2 hipotezleri kabul edilmiş, H3a3 hipotezi reddedilmiştir.

Algılanan örgütsel politikanın ilerlemek için gerekeni yapmak alt boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu arasında negatif ($\beta=-7.485$), korunmacı sessizlik alt boyutu arasında negatif ($\beta=-4.769$) ve korunmacı sessizlik alt boyutu arasında ise pozitif ($\beta=2.073$) ve anlamsız etki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle H3b1, H3b2 ve H3b3 hipotezleri reddedilmiştir.

Algılanan örgütsel politikanın ücret ve terfi politikaları alt boyutu ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu arasında pozitif ($\beta=2,191$) ve korunmacı sessizlik alt boyutu arasında ise negatif ($\beta=-2.776$) ve anlamlı etkiler tespit edilmiştir. Ücret ve terfi politikaları alt boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu arasında pozitif ($\beta=5,659$) ve anlamsız etki tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel politikanın ücret ve terfi politikası alt boyutuna yönelik algıları yükseldikçe, korku temelli korunmacı sessizlik seviyelerinde artış meydana gelirken işbirliği temelli korunmacı sessizlik seviyelerinde azalma meydana gelmektedir. Diğer bir ifadeyle H3c2 ve H3c3 hipotezleri kabul edilmiş, H3c1 hipotezi reddedilmiştir.

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları ile iş tatmini arasındaki etkiler kapsamında yapılan analizin sonucunda iyimserlik alt boyutu ile iş tatmini arasında pozitif ($\beta=0.339$) ve dayanıklılık alt boyutu ile iş tatmini arasında negatif ($\beta=-3.892$) ve anlamlı etki tespit edilmiştir. Özyeterlilik alt boyutu ile iş tatmini arasında ise pozitif ($\beta=2,701$) ve umut alt boyutu ile iş tatmini arasında pozitif ($\beta=1,373$) ve anlamsız etkiler tespit edilmiştir. Çalışanların iyimserlik düzeylerindeki artış iş tatmin seviyelerini artırırken, dayanıklılık düzeylerindeki artış iş tatmin seviyelerini azaltmaktadır. Diğer bir ifadeyle H4c ve H4d hipotezleri kabul edilmiş, H4a ve H4b hipotezleri reddedilmiştir.

Pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ($\beta=-10.870$), umut alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ($\beta=-8.494$), iyimserlik alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif ($\beta=-7,178$) ve anlamlı etki tespit edilmiştir. Dayanıklılık alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ($\beta=2,076$) ve anlamsız etki tespit edilmiştir. Çalışanların özyeterlilik, umut ve iyimserlik düzeylerindeki artış işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Diğer bir ifadeyle H5a, H5b ve H5c hipotezleri kabul edilmiş, H5d hipotezi reddedilmiştir.

Pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu arasında negatif ($\beta=-24,291$), korunmacı sessizlik alt boyutu arasında negatif ($\beta=-35.501$) ve korunmacı sessizlik alt boyutu arasında ise negatif ($\beta=-14.127$) ve anlamsız etki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle H6a1, H6a2 ve H6a3 hipotezleri reddedilmiştir.

Pozitif psikolojik sermayenin umut alt boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu arasında pozitif ($\beta=12,045$) ve korunmacı sessizlik alt boyutu arasında pozitif

($\beta=7.136$) ve anlamsız etkiler tespit edilmiştir. Umut alt boyutu ile korunmacı sessizlik alt boyutu arasında ise pozitif ($\beta=20.789$) ve anlamlı etki tespit edilmiştir. Çalışanların umut seviyelerindeki artış korku temelli korunmacı sessizlik seviyelerini artırmaktadır. Diğer bir ifadeyle H6b2 hipotezi kabul edilmiş, H6b1 ve H6b3 hipotezleri reddedilmiştir.

Pozitif psikolojik sermayenin diğer bir alt boyutu olan iyimserlik ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu arasında negatif ($\beta=-0.115$) ve korunmacı sessizlik alt boyutu arasında negatif ($\beta=-0.140$) ve anlamsız etkiler tespit edilmiştir. İyimserlik alt boyutu ile korunmacı sessizlik alt boyutu arasında ise negatif ($\beta=-0.815$) ve anlamlı etki tespit edilmiştir. Çalışanların iyimserlik seviyelerindeki artış korku temelli korunmacı sessizlik seviyelerini azaltmaktadır. Diğer bir ifadeyle H6c2 hipotezi kabul edilmiş, H6c1 ve H6c3 hipotezleri reddedilmiştir.

Pozitif psikolojik sermayenin son alt boyutu olan dayanıklılık ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu arasında pozitif ($\beta=17.436$), korunmacı sessizlik alt boyutu arasında pozitif ($\beta=19,821$) ve korunmacı sessizlik alt boyutu arasında ise pozitif ($\beta=17,985$) ve anlamlı etki tespit edilmiştir. Çalışanların dayanıklılık seviyelerindeki artış teslimiyet temelli kabullenici sessizlik, korku temelli korunmacı sessizlik ve işbirliği temelli korunmacı sessizlik seviyelerini artırmaktadır. Diğer bir ifadeyle H6d1, H6d2 ve H6d3 hipotezleri kabul edilmiştir.

Yapısal eşitlik modelinin son bölümünde ise algılanan örgütsel politikanın alt boyutu olan genel politik davranış ile pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutu arasında negatif ($\beta=-3,310$), umut alt boyutu arasında negatif ($\beta=-4.273$) ve iyimserlik alt boyutu arasında negatif ($\beta=-3.168$) anlamlı etkiler tespit edilmiştir. Genel politik davranış alt boyutu ile dayanıklılık alt boyutu arasında negatif ($\beta=-0.265$) ve anlamsız etki tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel politikanın genel politik davranış alt boyutuna yönelik alguları yükseldikçe; özyeterlilik, umut ve iyimserlik seviyelerinde azalma meydana gelecektir. Diğer bir ifadeyle H7a1, H7a2 ve H7a3 hipotezleri kabul edilmiş, H7a4 hipotezi reddedilmiştir.

Algılanan örgütsel politikanın diğer bir alt boyutu olan ilerlemek için gerekeni yapmak ile özyeterlilik alt boyutu arasında negatif ($\beta=-5,476$), umut alt boyutu arasında negatif ($\beta=-5.683$), iyimserlik alt boyutu arasında negatif ($\beta=-4.129$) ve dayanıklılık alt boyutu arasında negatif ($\beta=-5.354$) ve anlamlı etkiler tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel

politikanın ilerlemek için gerekeni yapmak alt boyutuna yönelik algıları yükseldikçe; özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık seviyelerinde azalma meydana gelecektir. Diğer bir ifadeyle araştırma kapsamında oluşturulan H7b1, H7b2, H7b3 ve H7b4 alt hipotezleri kabul edilmiştir.

Algılanan örgütsel politikanın üçüncü alt boyutu olan ücret ve terfi politikaları ile özyeterlilik alt boyutu arasında pozitif ($\beta=3,571$), umut alt boyutu arasında pozitif ($\beta=3,652$), iyimserlik alt boyutu arasında pozitif ($\beta=2,431$) ve dayanıklılık alt boyutu arasında pozitif ($\beta=3,466$) anlamlı etkiler tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel politikanın ücret ve terfi politikası alt boyutuna yönelik algıları yükseldikçe; özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık seviyelerinde artış meydana gelecektir. Diğer bir ifadeyle araştırma kapsamında oluşturulan H7c1, H7c2, H7c3 ve H7c4 alt hipotezleri kabul edilmiştir.

Sonuç olarak araştırma kapsamında yer alan alt hipotezlerin bazıları kabul edilmiş, bazıları ise reddedilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 81’de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 81
Alt Modele İlişkin Modeldeki İlişkiler ve Katsayılar

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P değeri
Özyeterlilik	<---	Ücret Terfi	3,571	1,393	2,564	,010
Dayanıklılık	<---	Ücret Terfi	3,466	1,358	2,552	,011
Umut	<---	Ücret Terfi	3,652	1,443	2,531	,011
İyimserlik	<---	Ücret Terfi	2,431	1,039	2,340	,019
Özyeterlilik	<---	İlerlemek İçin	-5,476	1,935	-2,829	,005
Umut	<---	İlerlemek İçin	-5,683	2,006	-2,833	,005
İyimserlik	<---	İlerlemek İçin	-4,129	1,445	-2,858	,004
Dayanıklılık	<---	İlerlemek İçin	-5,354	1,887	-2,838	,005

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P değeri
Özyeterlilik	<---	Genel Politik Davranış	-3,310	1,309	-2,553	,010
Umut	<---	Genel Politik Davranış	-4,273	1,320	-2,653	,007
İyimserlik	<---	Genel Politik Davranış	-3,168	,1232	-2,422	,015
Dayanıklılık	<---	Genel Politik Davranış	-,265	,302	-,876	,381
Kabullenici Sessizlik	<---	Ücret Terfi	5,659	1,954	1,142	,253
Korunmacı Sessizlik	<---	Ücret Terfi	2,191	1,990	,2770	,006
Korunmacı Sessizlik	<---	Ücret Terfi	-2,776	1,475	-2,513	,012
İş Tatmini	<---	İlerlemek İçin	-5,652	5,705	-,991	,322
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Genel Politik Davranış	,589	,065	9,108	***
İşten Ayrılma Niyeti	<---	İlerlemek İçin	-1,895	9,571	-,198	,843
İş Tatmini	<---	Genel Politik Davranış	-,119	,047	-2,510	,012
İş Tatmini	<---	Ücret Terfi	-,296	,117	-2,528	,011
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Ücret Terfi	,402	,270	2,487	,013
Kabullenici Sessizlik	<---	İlerlemek İçin	-7,485	8,443	-,887	,375
Korunmacı Sessizlik	<---	İlerlemek İçin	-4,769	9,800	-,487	,626

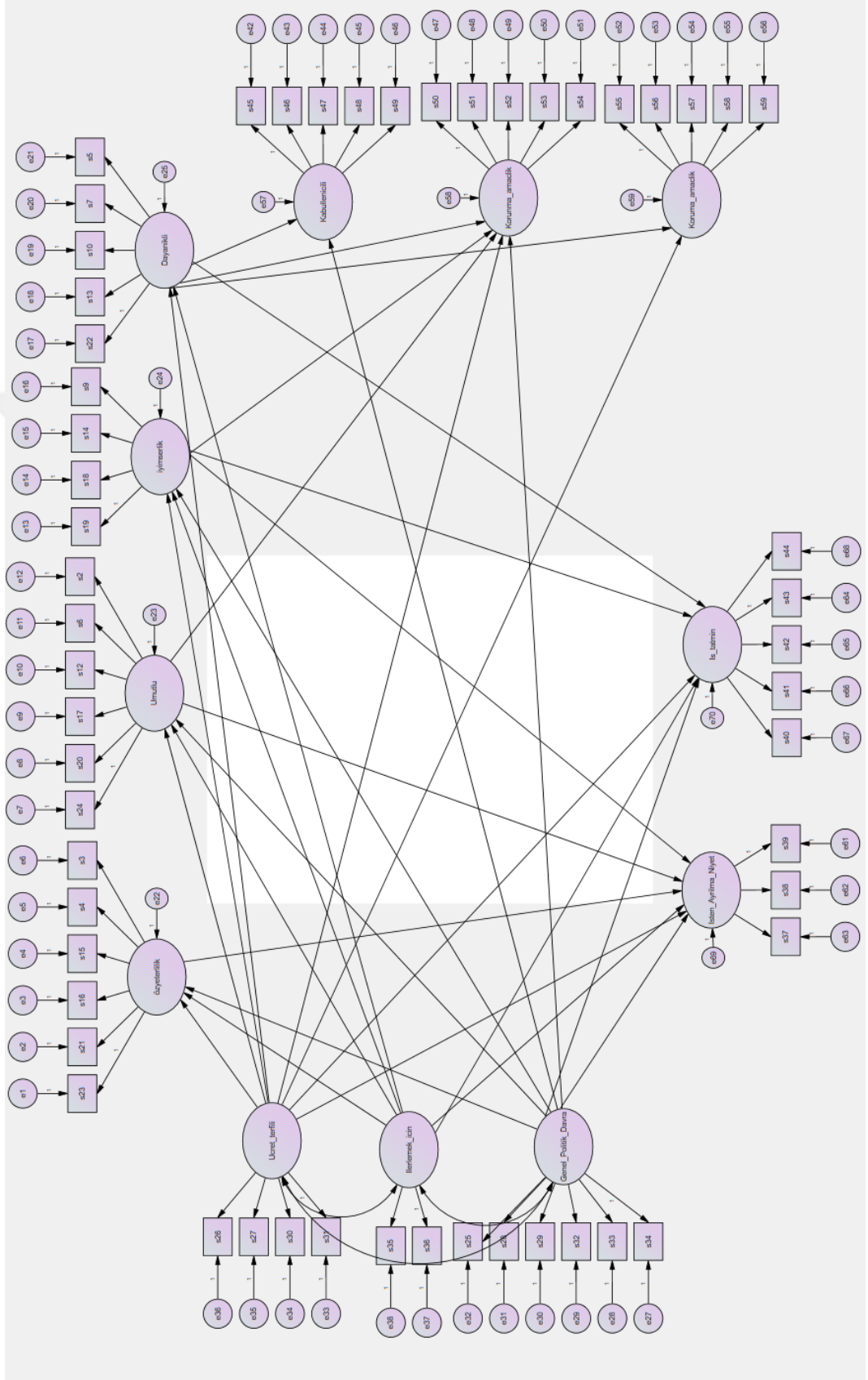
			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P değeri
Korumacı Sessizlik	<---	İlerlemek İçin	2,073	4,446	,466	,641
Kabullenici Sessizlik	<---	Genel Politik Davranış	-1,008	1,537	-2,132	,025
Korunmacı Sessizlik	<---	Genel Politik Davranış	-1,160	1,733	-2,222	,023
Korumacı Sessizlik	<---	Genel Politik Davranış	-,491	,560	-,877	,380
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Özyeterlilik	-10,870	4,492	-2,420	,016
İş Tatmini	<---	Özyeterlilik	2,701	1,956	1,381	,167
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Umut	-8,494	2,813	3,020	,003
İş Tatmini	<---	Umut	1,373	1,257	1,093	,275
İşten Ayrılma Niyeti	<---	İyimserlik	-7,178	,098	-2,025	,048
İş Tatmini	<---	İyimserlik	,339	,069	4,915	***
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Dayanıklılık	2,076	2,733	,760	,447
İş Tatmini	<---	Dayanıklılık	-3,892	1,390	-2,801	,005
Kabullenici Sessizlik	<---	Özyeterlilik	-24,941	25,671	-,972	,331
Korunmacı Sessizlik	<---	Özyeterlilik	-35,501	20,494	-1,732	,083
Korumacı Sessizlik	<---	Özyeterlilik	-14,127	15,727	-,898	,369
Kabullenici Sessizlik	<---	Umut	12,045	14,985	,804	,421

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P değeri
Korunmacı Sessizlik	<---	Umut	20,789	12,614	2,410	,013
Korunmacı Sessizlik	<---	Umut	7,136	9,035	,790	,430
Kabullenici Sessizlik	<---	İyimserlik	-,115	,282	-,408	,683
Korunmacı Sessizlik	<---	İyimserlik	-,815	,653	-2,645	,006
Korunmacı Sessizlik	<---	İyimserlik	-,140	,175	-,799	,424
Kabullenici Sessizlik	<---	Dayanıklılık	17,436	12,630	2,220	,023
Korunmacı Sessizlik	<---	Dayanıklılık	19,821	10,770	2,562	,010
Korunmacı Sessizlik	<---	Dayanıklılık	17,985	7,834	2,019	,048
s23	<---	Özyeterlilik	1,000			
s21	<---	Özyeterlilik	1,058	,074	14,326	***
s16	<---	Özyeterlilik	1,173	,072	16,342	***
s15	<---	Özyeterlilik	1,183	,073	16,220	***
s4	<---	Özyeterlilik	1,099	,070	15,632	***
s3	<---	Özyeterlilik	1,038	,071	14,649	***
s24	<---	Umut	1,000			
s20	<---	Umut	1,054	,067	15,764	***
s17	<---	Umut	,971	,069	14,172	***
s12	<---	Umut	,980	,070	14,056	***
s6	<---	Umut	1,000	,070	14,257	***

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P değeri
s2	<---	Umut	,736	,074	9,955	***
s19	<---	İyimserlik	1,000			
s18	<---	İyimserlik	1,170	,041	28,276	***
s14	<---	İyimserlik	,953	,040	23,736	***
s9	<---	İyimserlik	,758	,042	18,179	***
s22	<---	Dayanıklılık	1,000			
s13	<---	Dayanıklılık	1,251	,068	18,453	***
s10	<---	Dayanıklılık	,912	,071	12,933	***
s7	<---	Dayanıklılık	,976	,082	11,966	***
s5	<---	Dayanıklılık	1,064	,074	14,465	***
s34	<---	Genel Politik Davranış	1,000			
s33	<---	Genel Politik Davranış	,935	,067	13,858	***
s32	<---	Genel Politik Davranış	1,140	,075	15,136	***
s29	<---	Genel Politik Davranış	1,055	,072	14,751	***
s28	<---	Genel Politik Davranış	,938	,072	13,099	***
s25	<---	Genel Politik Davranış	1,106	,082	13,552	***
s31	<---	Ücret Terfi	1,000			
s30	<---	Ücret Terfi	,820	,085	9,699	***
s27	<---	Ücret Terfi	1,114	,091	12,264	***
s26	<---	Ücret Terfi	1,105	,092	11,973	***
s36	<---	İlerlemek İçin	1,000			
s35	<---	İlerlemek İçin	,812	,121	6,721	***
s45	<---	Kabullenici Sessizlik	1,000			

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P değeri
s46	<---	Kabullenici Sessizlik	1,075	,081	13,202	***
s47	<---	Kabullenici Sessizlik	1,339	,086	15,563	***
s48	<---	Kabullenici Sessizlik	1,443	,090	16,091	***
s49	<---	Kabullenici Sessizlik	1,287	,083	15,500	***
s50	<---	Korunmacı Sessizlik	1,000			
s51	<---	Korunmacı Sessizlik	,929	,057	16,253	***
s52	<---	Korunmacı Sessizlik	,968	,057	16,939	***
s53	<---	Korunmacı Sessizlik	1,004	,055	18,314	***
s54	<---	Korunmacı Sessizlik	1,055	,058	18,238	***
s55	<---	Korumacı Sessizlik	1,000			
s56	<---	Korumacı Sessizlik	,885	,102	8,716	***
s57	<---	Korumacı Sessizlik	1,296	,108	11,991	***
s58	<---	Korumacı Sessizlik	1,479	,120	12,323	***
s59	<---	Korumacı Sessizlik	1,062	,091	11,731	***
s39	<---	İşten Ayrılma Niyeti	1,000			
s38	<---	İşten Ayrılma Niyeti	1,096	,037	29,370	***
s37	<---	İşten Ayrılma Niyeti	1,058	,038	27,919	***
s43	<---	İş Tatmini	1,000			
s42	<---	İş Tatmini	1,071	,041	26,108	***

Şekil 25'te çalışmada yer alan alt hipotezin testi için kullanılan yapısal eşitlik modelinin nihai sonucu verilmiştir.



Şekil 25: Alt Hipotezlerin Testi İçin Kurulan Yapısal Eşitlik Modelinin Nihai Ölçüm Modeli

Yapılan tüm analizlerin sonucunda elde edilen sonuçların etki yönleri ve hipotez testi sonuçları Tablo 82’de verilmiştir.

Tablo 82
Ana ve Alt Hipotezler ve Karşılaştırmalar

Ana ve Alt Hipotezler			Etki Yönü	Sonuç
H1	Algılanan Örgütsel Politika	İş Tatmini	-	Kabul
H1a	Genel Politik Davranış	İş Tatmini	-	Kabul
H1b	İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	İş Tatmini	Anlamsız	Red
H1c	Ücret ve Terfi Politikası	İş Tatmini	-	Kabul
H2	Algılanan Örgütsel Politika	İşten Ayrılma Niyeti	+	Kabul
H2a	Genel Politik Davranış	İşten Ayrılma Niyeti	+	Kabul
H2b	İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	İşten Ayrılma Niyeti	Anlamsız	Red
H2c	Ücret ve Terfi Politikası	İşten Ayrılma Niyeti	+	Kabul
H3	Algılanan Örgütsel Politika	Örgütsel Sessizlik	-	Kabul
H3a1	Genel Politik Davranış	Kabullenici Sessizlik	-	Kabul
H3a2	Genel Politik Davranış	Korunmacı Sessizlik	-	Kabul
H3a3	Genel Politik Davranış	Korunmacı Sessizlik	Anlamsız	Red
H3b1	İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	Kabullenici Sessizlik	Anlamsız	Red
H3b2	İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	Korunmacı Sessizlik	Anlamsız	Red
H3b3	İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	Korunmacı Sessizlik	Anlamsız	Red
H3c1	Ücret ve Terfi Politikası	Kabullenici Sessizlik	Anlamsız	Red
H3c2	Ücret ve Terfi Politikası	Korunmacı Sessizlik	+	Kabul
H3c3	Ücret ve Terfi Politikası	Korunmacı Sessizlik	-	Kabul

Ana ve Alt Hipotezler			Etki Yönü	Sonuç
H4	Pozitif Psikolojik Sermaye	İş Tatmini	+	Kabul
H4a	Özyeterlilik	İş Tatmini	Anlamsız	Red
H4b	Umut	İş Tatmini	Anlamsız	Red
H4c	İyimserlik	İş Tatmini	+	Kabul
H4d	Dayanıklılık	İş Tatmini	-	Kabul
H5	Pozitif Psikolojik Sermaye	İşten Ayrılma Niyeti	-	Kabul
H5a	Özyeterlilik	İşten Ayrılma Niyeti	-	Kabul
H5b	Umut	İşten Ayrılma Niyeti	-	Kabul
H5c	İyimserlik	İşten Ayrılma Niyeti	-	Kabul
H5d	Dayanıklılık	İşten Ayrılma Niyeti	Anlamsız	Red
H6	Pozitif Psikolojik Sermaye	Örgütsel Sessizlik	-	Kabul
H6a1	Özyeterlilik	Kabullenici Sessizlik	Anlamsız	Red
H6a2	Özyeterlilik	Korunmacı Sessizlik	Anlamsız	Red
H6a3	Özyeterlilik	Korumacı Sessizlik	Anlamsız	Red
H6b1	Umut	Kabullenici Sessizlik	Anlamsız	Red
H6b2	Umut	Korunmacı Sessizlik	+	Kabul
H6b3	Umut	Korumacı Sessizlik	Anlamsız	Red
H6c1	İyimserlik	Kabullenici Sessizlik	Anlamsız	Red
H6c2	İyimserlik	Korunmacı Sessizlik	-	Kabul
H6c3	İyimserlik	Korumacı Sessizlik	Anlamsız	Red
H6d1	Dayanıklılık	Kabullenici Sessizlik	+	Kabul
H6d2	Dayanıklılık	Korunmacı Sessizlik	+	Kabul
H6d3	Dayanıklılık	Korumacı Sessizlik	+	Kabul
H7	Algılanan Örgütsel Politika	Pozitif Psikolojik Sermaye	-	Kabul
H7a1	Genel Politik Davranış	Özyeterlilik	-	Kabul
H7a2	Genel Politik Davranış	Umut	-	Kabul
H7a3	Genel Politik Davranış	İyimserlik	-	Kabul

Ana ve Alt Hipotezler			Etki Yönü	Sonuç
H7a4	Genel Politik Davranış	Dayanıklılık	Anlamsız	Red
H7b1	İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	Özyeterlilik	-	Kabul
H7b2	İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	Umut	-	Kabul
H7b3	İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	İyimserlik	-	Kabul
H7b4	İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	Dayanıklılık	-	Kabul
H7c1	Ücret ve Terfi Politikası	Özyeterlilik	+	Kabul
H7c2	Ücret ve Terfi Politikası	Umut	+	Kabul
H7c3	Ücret ve Terfi Politikası	İyimserlik	+	Kabul
H7c4	Ücret ve Terfi Politikası	Dayanıklılık	+	Kabul

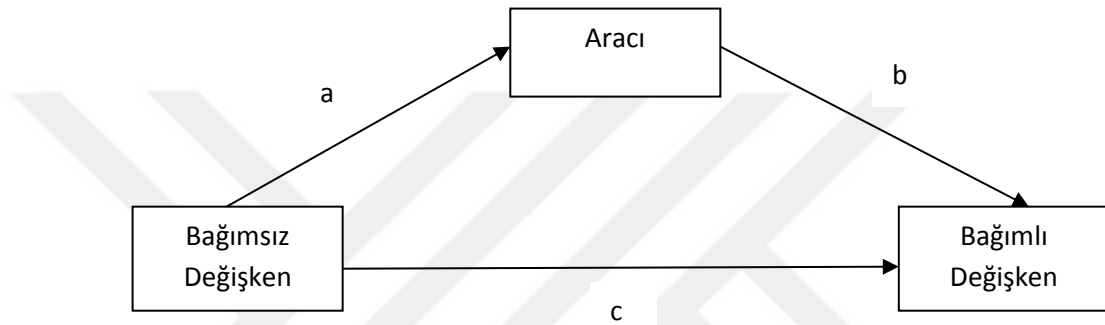
Tablo 82'den anlaşılacağı üzere çalışma kapsamındaki birinci araştırma sorusuna cevap verilmiş oldu. Bundan sonraki aşamada çalışmanın ikinci araştırma sorusu kapsamında aracı etkiye bakılacaktır.

2.5.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık (Mediator) Rolü

Araştırmanın bu bölümde pozitif psikolojik sermayenin örgütsel politika ile örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki aracılık rolü analiz edilmiştir. Aracılık rolü analizlerinin son yıllarda oldukça popüler bir analiz metodu olarak akademik çalışmalarda oldukça sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Literatürde genellikle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin incelendiği görülmektedir. Ancak değişkenler arasındaki ilişkiler her zaman bu şekilde açıklanamamaktadır. Bazen bir değişken, başka bir değişken üzerinden etki edebilmektedir ya da aracı bir değişken iki değişkenin etki durumunu tamamıyla değiştirebilmektedir. Aracılık analizi tam da bu durumu belirlemek için yapılan özel bir analiz yöntemidir. Aracılık rolü analizleri birkaç aşamadan oluşmaktadır (Baron ve Kenny, 1986:1176). Bu aşamalar kısaca şu şekilde sıralanabilir:

- 1) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- 2) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- 3) Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- 4) Aracı değişken bağımsız değişken ile birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olarak azalması (kısmi aracılık) ya da yok olması (tam aracılık) gerekir.

Aracılık rolü analizlerinde kullanılacak şablon model Şekil 26’da verilmiştir.



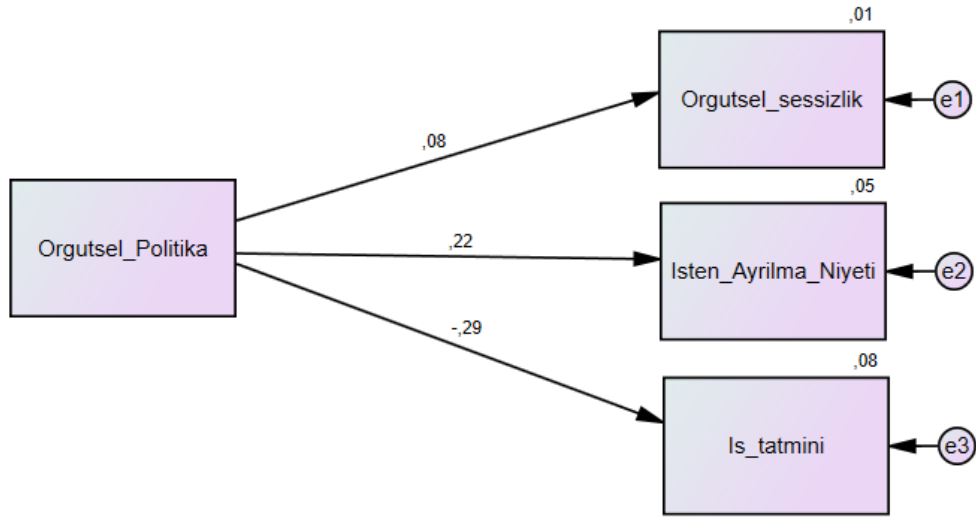
Şekil 26: Aracılık Modeli

Kaynak: 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), s.1176.

Aracılık etkisini şablon model üzerinde anlatacak olursak; değişkenlerin aracılık etkisinden bahsedebilmek için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde (**c yolu**) direkt etkisi, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde (**b yolu**) etkisi ve bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde (**a yolu**) etkisi olması gerekmektedir. Değişkenler arasında aracı etki için üç kriterin sağlanması gerekmektedir. İlk olarak bağımsız değişken ile aracı arasında (**a yolu**) anlamlı bir ilişkinin olması, ikinci olarak aracı değişkenle bağımsız değişken arasında (**b yolu**) anlamlı ilişkinin olması gerekmektedir. Son olarak ise **a** ve **b** yolu kontrol edilirken bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki anlamlı ilişki sıfıra inerse tam ve güçlü bir aracılık etkisinden bahsedebiliriz. Yine **a** ve **b** yolu kontrol edilirken bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişki düzeyinde azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisinden bahsedilebilir (Baron ve Kenny, 1986:1176).

2.5.3.1. Algılanan Örgütsel Politikanın İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Sessizlikle İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi

Araştırmada, aracılık rolü analizinde Baron ve Kenny (1986)'nin gerçekleştirdikleri dört aşamalı model temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Baron ve Kenny'e göre, analizin ilk aşamasında pozitif psikolojik sermayenin, örgütsel politika ile örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki aracılık rolü analiz edilmiştir.



Şekil 27:Aracılık Testi İlk Aşama Modeli

Tablo 83
Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P
Örgütsel Sessizlik	<---	Örgütsel Politika	,082	,038	2,144	,032
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Örgütsel Politika	,368	,065	5,694	***
İş Tatmini	<---	Örgütsel Politika	-,387	,050	-7,681	***

Baron ve Kenny’ya (1986) göre, aracılık etkisi analizinin ilk aşamasında bağımsız değişken (örgütsel politika) ile bağımlı değişken (örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini) arasında anlamlı etkinin olması gerekir. Analizin sonucunda örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif ($\beta=0.082$), örgütsel politika ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif ($\beta=0.368$) ve örgütsel politika ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif ($\beta=-0.387$) ilişkiler tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle Baron ve Kenny’in modelinin ilk aşaması gerçekleşmiştir. Bu aşama bu araştırma kapsamında gerçekleştirilecek tüm aracı rolü analizlerin ilk ve ortak aşamasıdır. O yüzden analizin ilerleyen bölümlerinden tekrarlanmayacak ve sonuçlar direkt olarak alınacaktır.

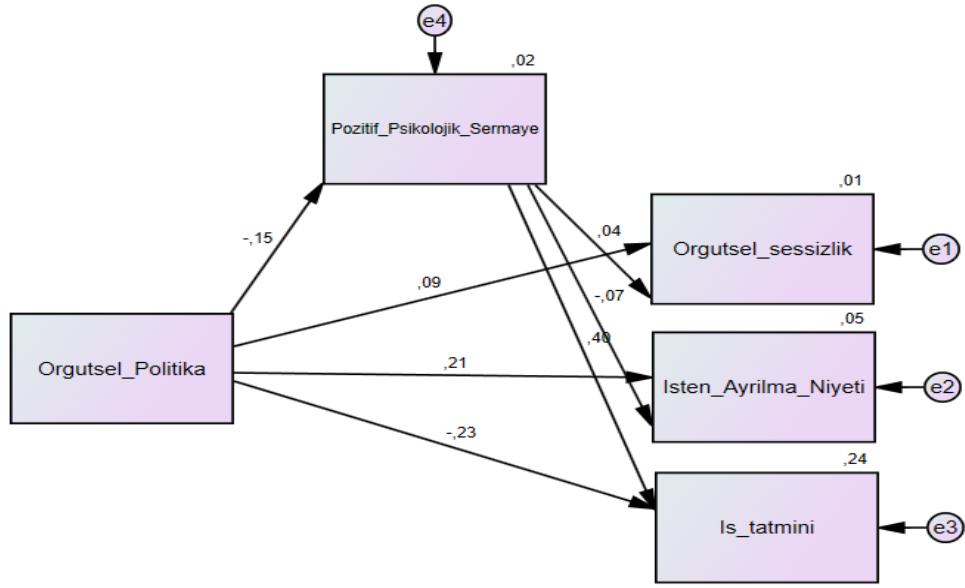
Araştırmanın ikinci, üçüncü ve dördüncü aşamaları AMOS’la aynı anda gerçekleştirilmiş ve sonuçları Tablo 84’te gösterilmiştir.

Tablo 84
Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin Katsayısı	Standart hata	C.R.	P
Pozitif Psikolojik Sermaye	<---	Örgütsel Politika	-,145	,036	-3,989	***
Örgütsel Sessizlik	<---	Örgütsel Politika	,069	,039	2,284	,022
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Örgütsel Politika	,349	,065	5,359	***
İş Tatmini	<---	Örgütsel Politika	-,304	,046	-6,548	***
Örgütsel Sessizlik	<---	Pozitif Psikolojik Sermaye	,144	,041	1,962	,048
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Pozitif Psikolojik Sermaye	-,127	,069	-2,037	,044
İş Tatmini	<---	Pozitif Psikolojik Sermaye	,569	,049	11,577	***

Baron ve Kenny’e göre aracılık modelinin ikinci ve üçüncü aşamasında göre aracı değişken (pozitif psikolojik sermaye) ile bağımsız değişken (örgütsel politika) ve bağımlı (örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini) arasında anlamlı etkilerin olması

gerekmektedir. Yapılan analizin sonucunda pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel politika arasında negatif ve anlamlı ($\beta=-0.145$) bir etki tespit edilmiştir. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif ($\beta=0.144$), pozitif psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif ($\beta=-0.127$) ve pozitif psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ($\beta=0.569$) etkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre ikinci ve üçüncü aşama da sağlanmıştır. Modelin dördüncü aşamasında bağımlı ve bağımsız değişkenlerin etkilerine bir kere daha bakılmış ve pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü tespit edilmiştir. Baron ve Kenny(1986) göre, pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisinden bahsedilmesi için bağımsız değişken ile bağımlı değişkenler arasındaki etkinin azalması ya da yok olması gerekmektedir. Aracılık analizi incelendiğinde, pozitif psikolojik sermaye değişkeni analize dahil edildiğinde, örgütsel politika bağımsız değişkeninin örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini bağımlı değişkenleri üzerindeki etkilerinin anlamlı olarak azaldığı görülmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin analize dahil edilmesinden sonra örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin anlamlı olarak 0.082'den 0.069'a azaldığı tespit edilmiştir. Örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki direkt etkisinin 0.039, endirekt etkisinin 0.030 olduğu görülmektedir. Örgütsel politikanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olarak 0.368'den, 0.349'a azaldığı görülmektedir. Örgütsel politikanın işten ayrılma niyeti üzerindeki direkt etkisinin 0.206, endirekt etkisinin 0.143 olduğu görülmektedir. Örgütsel politikanın iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı olarak -0.387'den, -0.304'e azaldığı görülmektedir. Örgütsel politikanın iş tatmini üzerindeki direkt etkisinin -0.225, endirekt etkisinin -0.079 olduğu görülmektedir.



Şekil 28: Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Testi İkinci Aşama Modeli

Bu durumda pozitif psikolojik sermayenin, örgütsel politika ile örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasında kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Bir sonraki aşamada bu kısmi etkiler Sobel testi ile analiz edilmiştir. Yapılan tüm Sobel analizleri sonucunda p değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle pozitif psikolojik sermayenin örgütsel politika ile örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasında kısmi aracılık etkisi kanıtlanmış olmaktadır. Analiz sonucunda H8 kısmen kabul edilmiştir.

2.5.3.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolü

Bir sonraki aşamada pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık alt boyutlarının örgütsel politika ile örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki aracılık etkileri incelenmiştir.

2.5.3.2.1. Özyeterlilik Alt Boyutunun Aracılık Rolü

İlk aşamada pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutunun örgütsel politika ile örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki aracılık etkileri analiz edilmiştir.

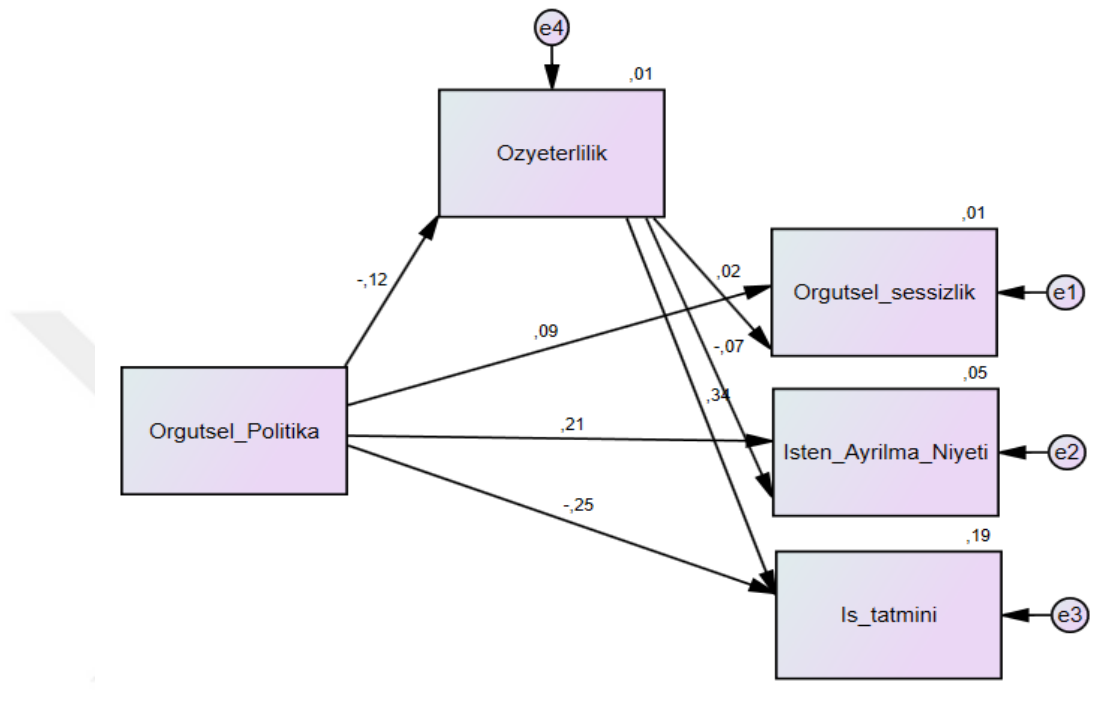
Tablo 85
Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin Katsayısı	Standart hata	C.R.	P
Özyeterlilik	<---	Örgütsel Politika	-,132	,042	-3,155	,002
Örgütsel Sessizlik	<---	Örgütsel Politika	,085	,039	2,190	,029
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Örgütsel Politika	,353	,065	5,444	***
İş Tatmini	<---	Örgütsel Politika	-,332	,048	-6,969	***
Örgütsel Sessizlik	<---	Özyeterlilik	,018	,036	,503	,615
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Özyeterlilik	-,168	,060	-2,042	,040
İş Tatmini	<---	Özyeterlilik	,418	,044	9,535	***

Analizin ilk aşaması bir önceki aşama ile aynı olduğu için ve Baron ve Kenny'in önerdiği kurallardan ilkinin sağladığı için analizin direkt diğer aşamasına geçilmiştir. Baron ve Kenny'e göre aracılık modelinin ikinci ve üçüncü aşamasında göre aracı değişken (özyeterlilik) ile bağımsız (örgütsel politika) ve bağımlı (örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini) arasında anlamlı etkilerin olması gerekmektedir. Yapılan analizin sonucunda özyeterlilik ile örgütsel politika arasında negatif ve anlamlı ($\beta=-0.132$) bir etki tespit edilmiştir. Ayrıca özyeterlilik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı olmayan ve pozitif ($\beta=0.018$), özyeterlilik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif ($\beta=-0.168$) ve özyeterlilik ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ($\beta=0.418$) etkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre ikinci ve üçüncü aşama sadece örgütsel sessizlik bağımlı değişkeni için sağlanamamıştır. Bu yüzden dördüncü aşamada bu değişken analiz edilmemiştir.

Aracılık analizi incelendiğinde, özyeterlilik değişkeni analize dahil edildiğinde, örgütsel politika bağımsız değişkeninin işten ayrılma niyeti ve iş tatmini bağımlı değişkenleri üzerindeki etkilerinin anlamlı olarak azaldığı görülmektedir. Özyeterlilik analize dahil edilmesinden sonra, örgütsel politikanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkinin anlamlı olarak 0.368'den, 0.353'e azaldığı görülmektedir. Örgütsel politikanın işten ayrılma niyeti üzerindeki direkt etkisinin 0.339, endirekt etkisinin 0.014 olduğu görülmektedir.

Örgütsel politikanın iş tatmini üzerindeki etkinin anlamlı olarak -0.387'den, -0.332'e azaldığı görülmektedir. Örgütsel politikanın iş tatmini üzerindeki direkt etkisinin 0.277, endirekt etkisinin -0.055 olduğu görülmektedir.



Şekil 29:Özyeterliliğin Aracılık Testi İkinci Aşama Modeli

Bu durumda Özyeterlilik alt boyutunun, örgütsel politika ile işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasında kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Bir sonraki aşamada yapılan Sobel testi sonucunda tüm değerler 0.05'ten küçük çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle özyeterlilik alt boyutunun örgütsel politika ile işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasında kısmi aracılık etkisi kanıtlanmış olmaktadır. Özyeterlilik alt boyutunun örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasında ise herhangi bir aracılık etkisi saptanmamıştır. Analiz sonucunda H8a kısmen kabul edilmiştir.

2.5.3.2.2. Umut Alt Boyutunun Aracılık Rolü

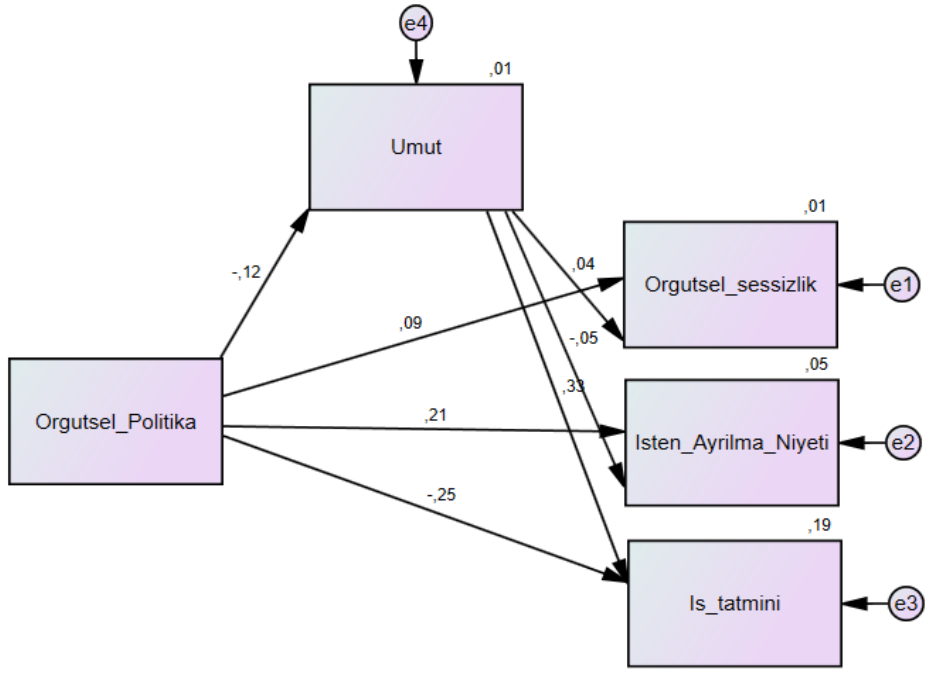
İlk aşamada pozitif psikolojik sermayenin umut alt boyutunun örgütsel politika ile örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki aracılık etkileri analiz edilmiştir.

Tablo 86
Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin Katsayısı	Standart hata	C.R.	P
Umut	<---	Örgütsel Politika	-,121	,040	-3,037	,002
Örgütsel Sessizlik	<---	Örgütsel Politika	,087	,039	2,246	,025
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Örgütsel Politika	,357	,065	5,504	***
İş Tatmini	<---	Örgütsel Politika	-,335	,048	-7,021	***
Örgütsel Sessizlik	<---	Umut	,037	,038	,977	,329
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Umut	-,085	,063	-1,351	,177
İş Tatmini	<---	Umut	,428	,046	9,240	***

Aracı değişkenin rolünün tespitindeki ikinci ve üçüncü aşamasında göre aracı değişken (umut) ile bağımsız (örgütsel politika) ve bağımlı (örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini) arasında anlamlı etkilerin olması gerekmektedir. Yapılan analizin sonucunda umut ile örgütsel politika arasında negatif ve anlamlı ($\beta=-0.121$) bir etki tespit edilmiştir. Ayrıca umut ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı olmayan ve pozitif ($\beta=0.037$), umut ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı olmayan ve negatif ($\beta=-0.085$) ve umut ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ($\beta=0.428$) etkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre ikinci ve üçüncü aşama örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti bağımlı değişkenleri için sağlanamamıştır. Bu yüzden dördüncü aşamada bu iki değişken analiz edilmemiştir.

Aracılık analizi incelendiğinde, umut değişkeni analize dahil edildiğinde, örgütsel politika bağımsız değişkeninin iş tatmini bağımlı değişkenleri üzerindeki etkilerinin anlamlı olarak azaldığı görülmektedir. Umut analize dahil edilmesinden sonra örgütsel politikanın iş tatmini üzerindeki etkinin anlamlı olarak -0.387'den, -0.335'e azaldığı görülmektedir. Örgütsel politikanın iş tatmini üzerindeki direkt etkisinin -0.250, endirekt etkisinin -0.085 olduğu görülmektedir.



Şekil 30:Umut'un Aracılık Testi İkinci Aşama Modeli

Bu durumda umut alt boyutunun, örgütsel politika ile iş tatmini arasında kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Bir sonraki aşamada yapılan Sobel testi sonucunda elde edilen değer 0.05'ten küçük çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle umut alt boyutunun örgütsel politika ile iş tatmini arasında kısmi aracılık etkisi kanıtlanmıştır. Umut alt boyutunun örgütsel politika ile örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasında ise herhangi bir aracılık etkisi saptanmamıştır. Analiz sonucunda H8b kısmen kabul edilmiştir.

2.5.3.2.3. İyimserlik Alt Boyutunun Aracılık Rolü

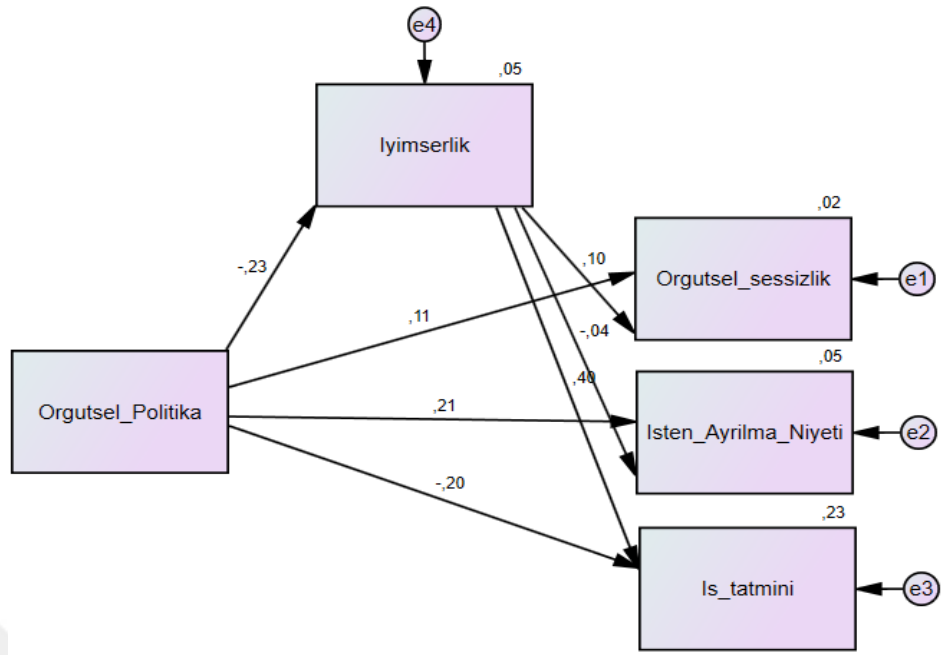
İlk aşamada pozitif psikolojik sermayenin üçüncü alt boyutu olan iyimserlik alt boyutunun, örgütsel politika ile örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki aracılık etkileri analiz edilmiştir.

Tablo 87
Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin Katsayısı	Standart hata	C.R.	P
İyimserlik	<---	Örgütsel Politika	-,258	,043	-5,980	***
Örgütsel Sessizlik	<---	Örgütsel Politika	,068	,039	2,676	,007
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Örgütsel Politika	,354	,066	5,345	***
İş Tatmini	<---	Örgütsel Politika	-,265	,047	-5,600	***
Örgütsel Sessizlik	<---	İyimserlik	,088	,035	2,547	,011
İşten Ayrılma Niyeti	<---	İyimserlik	-,052	,058	-,898	,369
İş Tatmini	<---	İyimserlik	,473	,042	11,387	***

Aracı değişkenin rolünün tespitindeki ikinci ve üçüncü aşamasında göre aracı değişken (iyimserlik) ile bağımsız (örgütsel politika) ve bağımlı (örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini) arasında anlamlı etkilerin olması gerekmektedir. Yapılan analiz sonucunda iyimserlik ile örgütsel politika arasında negatif ve anlamlı ($\beta=-0.258$) bir etki tespit edilmiştir. Ayrıca iyimserlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif ($\beta=0.088$), iyimserlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı olmayan ve negatif ($\beta=-0.052$) ve iyimserlik ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ($\beta=0.473$) etkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre ikinci ve üçüncü aşama sadece işten ayrılma niyeti bağımlı değişkeni için sağlanamamıştır. Bu yüzden dördüncü aşamada bu değişken analiz edilmemiştir.

Aracılık analizi incelendiğinde, iyimserlik alt boyutu değişkeni analize dahil edildiğinde, örgütsel politika bağımsız değişkeninin hem örgütsel sessizlik hem de iş tatmini bağımlı değişkenleri üzerindeki etkilerinin anlamlı olarak azaldığı görülmektedir. İyimserlik analize dahil edilmesinden sonra örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin anlamlı olarak 0.082'den, 0.068'e azaldığı görülmektedir. Örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki direkt etkisinin 0.050, endirekt etkisinin 0.018 olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel politikanın iş tatmini üzerindeki etkisinin de anlamlı olarak -0.387'den, -0.265'e düştüğü görülmektedir. Örgütsel politikanın iş tatmini üzerindeki direkt etkisinin -0.210, endirekt etkisinin -0.055 olduğu görülmektedir.



Şekil 31:İyimserlik Alt Boyutunun Aracılık Testi İkinci Aşama Modeli

Bu durumda iyimserlik alt boyutunun, örgütsel politika ile örgütsel sessizlik ve iş tatmini arasında kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Bir sonraki aşamada yapılan Sobel testi sonucunda elde edilen değerler 0.05'ten küçük çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle iyimserlik alt boyutunun örgütsel politika ile örgütsel sessizlik ve iş tatmini arasında kısmi aracılık etkisi kanıtlanmıştır. İyimserlik alt boyutunun örgütsel politika ile işten ayrılma niyeti arasında ise herhangi bir aracılık etkisi olmadığı saptanmamıştır. Analiz sonucunda H8c kısmen kabul edilmiştir.

2.5.3.2.4. Dayanıklılık Alt Boyutunun Aracılık Rolü

İlk aşamada pozitif psikolojik sermayenin son alt boyutu olan dayanıklılık alt boyutunun, örgütsel politika ile örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki aracılık etkileri analiz edilmiştir.

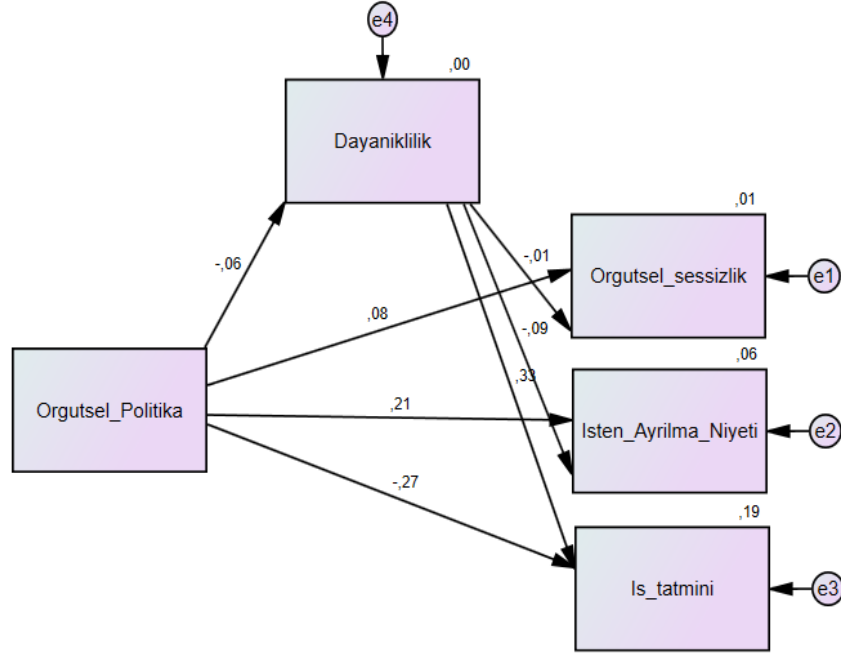
Tablo 88
Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin Katsayısı	Standart hata	C.R.	P
Dayanıklılık	<---	Örgütsel Politika	-,109	,041	-2,002	,045
Örgütsel Sessizlik	<---	Örgütsel Politika	,072	,039	2,117	,034
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Örgütsel Politika	,358	,064	5,551	***
İş Tatmini	<---	Örgütsel Politika	-,358	,047	-7,552	***
Örgütsel Sessizlik	<---	Dayanıklılık	,073	,036	2,361	,022
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Dayanıklılık	-,144	,060	-2,387	,017
İş Tatmini	<---	Dayanıklılık	,418	,045	9,397	***

Aracı değişkenin rolünün tespitindeki ikinci ve üçüncü aşamasında göre aracı değişken (dayanıklılık) ile bağımsız (örgütsel politika) ve bağımlı (örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini) arasında anlamlı etkilerin olması gerekmektedir. Yapılan analiz sonucunda dayanıklılık ile örgütsel politika arasında negatif ve anlamlı ($\beta=-0.109$) bir etki tespit edilmiştir. Ayrıca dayanıklılık ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif ($\beta=0.073$), dayanıklılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı olmayan ve negatif ($\beta=-0.144$) ve dayanıklılık ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ($\beta =0.418$) etkiler tespit edilmiştir.

Aracılık analizi incelendiğinde, dayanıklılık değişkeni analize dahil edildiğinde, örgütsel politika bağımsız değişkeninin her üç değişken üzerindeki etkilerinin anlamlı olarak azaldığı görülmektedir. Dayanıklılık analize dahil edilmesinden sonra örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin anlamlı olarak 0.082'den, 0.072'e azaldığı görülmektedir. Örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki direkt etkisinin 0.067, indirekt etkisinin 0.005 olduğu görülmektedir. Örgütsel politikanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olarak 0.368'den, 0.358'e gerilediği görülmektedir. Örgütsel politikanın işten ayrılma niyeti üzerindeki direkt etkisinin 0.360, indirekt etkisinin 0.008 olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel politikanın iş tatmini üzerindeki etkisinin de anlamlı olarak -0.387'den, -0.358'e düştüğü görülmektedir. Örgütsel

politikanın iş tatmini üzerindeki direkt etkisinin -0.342, endirekt etkisinin -0.016 olduğu görülmektedir.



Şekil 32:Dayanıklılık Alt Boyutunun Aracılık Testi İkinci Aşama Modeli

Bu durumda dayanıklılık alt boyutunun, örgütsel politika ile örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasında kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Bir sonraki aşamada yapılan Sobel testi sonucunda elde edilen değerlerin hepsi 0.05'ten küçük çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle dayanıklılık alt boyutunun örgütsel politika ile örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasında kısmi aracılık etkisi kanıtlanmıştır. Analiz sonucunda H8d kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 89
Aracılık Etkisi

Hipotez	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	Aracılık Etkisi
H8	Örgütsel Politika	Psikolojik Sermaye	Örgütsel Sessizlik	Kısmi Aracılık Etkisi
	Örgütsel Politika	Psikolojik Sermaye	İşten Ayrılma Niyeti	Kısmi Aracılık Etkisi
	Örgütsel Politika	Psikolojik Sermaye	İş Tatmini	Kısmi Aracılık Etkisi
H8a	Örgütsel Politika	Özyeterlilik	Örgütsel Sessizlik	Yok
	Örgütsel Politika	Özyeterlilik	İşten Ayrılma Niyeti	Kısmi Aracılık Etkisi
	Örgütsel Politika	Özyeterlilik	İş Tatmini	Kısmi Aracılık Etkisi
H8b	Örgütsel Politika	Umut	Örgütsel Sessizlik	Yok
	Örgütsel Politika	Umut	İşten Ayrılma Niyeti	Yok
	Örgütsel Politika	Umut	İş Tatmini	Kısmi Aracılık Etkisi
H8c	Örgütsel Politika	İyimserlik	Örgütsel Sessizlik	Kısmi Aracılık Etkisi
	Örgütsel Politika	İyimserlik	İşten Ayrılma Niyeti	Yok
	Örgütsel Politika	İyimserlik	İş Tatmini	Kısmi Aracılık Etkisi
H8d	Örgütsel Politika	Dayanıklılık	Örgütsel Sessizlik	Kısmi Aracılık Etkisi
	Örgütsel Politika	Dayanıklılık	İşten Ayrılma Niyeti	Kısmi Aracılık Etkisi
	Örgütsel Politika	Dayanıklılık	İş Tatmini	Kısmi Aracılık Etkisi

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmanın bu bölümünde analizler neticesinde ortaya çıkan bulguların ne anlama geldiği, araştırma sorularına cevap verme durumu, sonuçların literatürdeki karşılığı, çalışmanın alana katkısı, sınırlılıklar, yöneticilere tavsiyeler ile gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutacak tavsiyeler üzerinde durulacaktır.

Çalışma algılanan örgütsel politika ile pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Çalışanların örgüt ortamında sergiledikleri davranışlar, bazen de sergilemekten kaçındıkları davranışlar örgütü etkilemektedir. Çalışanların olumsuz davranışlara girmesi ise örgütü olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Çalışanlar örgütü nasıl algırlarsa o yönde tepki vermektedirler. Çalışanın örgütteki politika algısı yüksekse çalışanın vereceği tepki de olumsuz olmaktadır. Çalışmanın diğer bir maksadı ise pozitif psikolojik sermayenin, algılanan örgütsel politikanın örgütteki olumsuz etkilerini azaltan bir değişken olup olmadığının tespitidir. Bu maksada yönelik olarak örgütsel politikanın iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerine olan etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisi test edilmiştir. Çalışmanın örneklemini Afyonkarahisar'da çalışanlar oluşturmuş ve yapısal eşitlik modeli kullanılarak nicel bir araştırma yapılmıştır.

Çalışmada yapısal eşitlik modeli ile analiz sonucunda algılanan örgütsel politikanın pozitif psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve iş tatmini arasında negatif yönlü anlamlı etkisi tespit edilirken işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Örgütsel politikanın pozitif psikolojik sermaye ile negatif ilişkisi (Oruç ve Kutanis, 2015), iş tatmini ile negatif ilişkisi (Abbas ve diğ., 2014; Chang, Rosen, Levy, 2009; Cropanzano, 1997; Harris, Andrews ve Kacmar, 2007; Rosen, Harris ve Kacmar, 2009; Yüksel ve Bolat, 2016) ve işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkisi (Abbas ve diğ., 2014; Başar ve Varoğlu, 2016; Chang, Rosen, Levy, 2009; Cropanzano, 1997; Harris, Andrews ve Kacmar, 2007; Jam ve diğ., 2011; Rosen, Harris ve Kacmar, 2009; Yüksel ve Bolat, 2016) literatürdeki diğer çalışmaların sonuçları ile örtüşürken örgütsel politikanın örgütsel sessizliğe etkisi literatürdeki çalışmalardan farklılaşmıştır. Literatürde örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki pozitifken (Khalid ve

Ahmed, 2016; Liang ve Wang, 2016) bizim çalışmamız kapsamında negatif bir etki tespit edilmiştir.

Çalışmanın analizi neticesinde ulaşılan sonuçlar ilk olarak demografik özellikler kapsamında değerlendirilecek, sonrasında sırasıyla ana ve alt hipotezlerin sonuçları yorumlanacak son olarak ise aracı değişken kapsamında değerlendirme yapılacaktır.

Demografik değişkenlere yönelik değerlendirme kapsamında genel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmezken göze çarpan husus ilk olarak erkek çalışanların ve kamu sektöründe çalışanların pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin daha yüksek olduğunun tespitidir. İkinci ve önemli bir farklılıkta özel sektör çalışanlarının kamu sektörü çalışanlarına göre daha fazla sessizlik eğiliminde olduğudur. Bu sonuç Çavuşoğlu ve Köse (2016:138) ve Uğur (2016:121) tarafından yapılmış çalışmalarla paralellik göstermektedir. Kamu sektöründe çalışanların seslerini daha rahat çıkarmaları, kanunlarla daha fazla korunmaları, iş garantilerinin daha fazla olması ve CİMER²⁸ vs. gibi iletişim kanallarının kamu sektöründe daha fazla yaptırım etkisi olması nedeniyle kamu sektörü çalışanlarında özel sektör çalışanlarına göre daha az sessizlik eğilimi olduğu değerlendirilmektedir.

Ana hipotezlere ilişkin yapısal eşitlik modeli ile yapılan analiz kapsamında pozitif psikolojik sermaye seviyeleri yüksek olan çalışanlar örgütteki algılanan politikadan daha az etkilenmektedirler. Bu sonuç pozitif psikolojik sermayenin açıklanmasında yardımcı olan Hobfoll (2002) tarafından geliştirilen pozitif kaynaklar teorisi ile (Avey ve diğ., 2011:130 ve 133; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:20; Luthans ve diğ., 2007:566; Luthans ve diğ., 2010:48) uyum göstermektedir. Pozitif kaynaklar teorisine göre çalışanlar sahip oldukları psikolojik kaynaklar ile hedef odaklı davranarak sorunlar karşısında tahammül ederler (Narcıkara, 2017:27). Bu teori ışığında algılanan örgütsel politikanın olumsuz etkileri ile çalışanlar sahip olduğu pozitif psikolojik sermaye seviyesi ile mücadele edebileceklerdir. Analiz sonucu ulaşılan sonuç hem literatürle paralellik arz etmekte hem de pozitif kaynaklar teorisi ile uyum göstermektedir.

²⁸ Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER) Devlet ile vatandaş arasındaki iletişim kanallarının tümünün (elektronik, mektup, faks, telefon ve şahsen) açık tutularak, vatandaşların kendileri ve kamuya ilgili, talep, şikayet, ihbar, görüş ve önerileri ile bilgi edinme haklarına ilişkin idari makamlara yapacakları müracaatlara cevapların hızlı ve etkin bir şekilde verilmesini, iş ve işlemlerin merkezden kamu nezdinde takip ve denetimini hedefleyen bir çeşit halkla ilişkiler birimidir (<https://www.cimer.gov.tr/>, 2019) .

Bağımlı değişkenlerden iş tatminini değerlendirdiğimizde, analiz neticesinde çalışanların örgütte algıladıkları politika seviyesi yükseldikçe çalışanların tatminsizlik seviyelerinin de yükseldiği tespit edilmiştir. Çıkan sonuç hem örgütsel politikayı (Ahmad-Mughal ve diğ., 2017; Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010:2832) hem de iş tatminini (Gürbüz, 2008:59; Mount, Ilies ve Johnson, 2006:598) açıklayan Blau (1964)'nın sosyal mübadele teorisi ile uyumludur. Sosyal mübadele teorisine göre olumsuz muamele gördüklerini algılayan çalışanlar karşılıklılık normlarına göre daha öfkeli, intikamcı ve tatminsiz olma eğilimine girmektedir (Mount, Ilies ve Johnson, 2006:598). Analiz sonucu ulaşılan sonuç hem literatürle paralellik arz etmekte hem de sosyal değişim teorisi ile uyum göstermektedir.

Diğer bir bağımlı değişkenimiz olan işten ayrılma niyeti değerlendirildiğinde ise analiz neticesinde çalışanların örgütte algıladıkları politika seviyesi yükseldikçe daha fazla işten ayrılma niyeti geliştirdiği yönünde sonuç elde edilmiştir. Elde edilen sonuç işten ayrılma niyetini açıklamada yardımcı olan ve örgütteki politikanın olumsuz etkilerine ve iş yerindeki tatminsizliğe cevap olarak tasarlanan Hirschman (1970)'in çıkış, ses, sadakat ve ihmal modeli (Rusbult ve diğ., 1988:601) ile uyumludur. Örgütteki algılanan politikanın olumsuz etkileri arttıkça çalışan buna tepki olan çıkış eğiliminde olacaktır. Analiz sonucu ulaşılan sonuç hem literatürle paralellik arz etmekte hem de Hirschman (1970)'in çıkış, ses, sadakat ve ihmal modeli ile uyum göstermektedir.

Diğer bir bağımlı değişkenimiz olan örgütsel sessizliği değerlendirdiğimizde analiz neticesinde çalışanın örgütsel politika algısı yüksekse çalışanın sessizliğe bürünme davranışı yerine ses çıkarma eğiliminde olacağı yönünde sonuç elde edilmiştir. Literatürdeki örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin test edildiği çalışmalardan farklı çıkan sonucun sebepleri ise çeşitli faktörlere dayanmaktadır.

Literatürde örgütsel sessizlik ile örgütsel politika arasındaki ilişki belirsizlik yönetimi teorisi (UMT- Uncertainty Management Theory) yardımı ile açıklanmaktadır. Bu teoriye göre çalışanlar belirsizliğe neden olan kavramlardan biri olan örgütsel politika algısının yüksek olduğu ortamlarda durumu kontrol altında tutmak için olumsuz davranışlara bürünmektedir. Yüksek politika algısına karşı çalışan sessizlik eğiliminde olacaktır (Khalid ve Ahmed, 2016:175-179). Bizim çalışmamız kapsamında örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasında tespit edilen negatif etki belirsizlik yönetimi teorisi ile uyumsuzluk göstermiştir. Algılanan örgütsel politikayı işten ayrılma niyetini açıklamada

diğer bir yardımcı ise örgütsel politikanın olumsuz etkilerine karşı verilen tepkiler kapsamında Hirschman (1970)'in çıkış, ses, sadakat ve ihmal modelidir (Ferris ve Kacmar, 1992:97; Ferris, Harrel-Cook ve Dulebohn, 2000:103; Jam ve diğ., 2011:9897; Vigoda, 2000:331; Vigoda, 2001:1487). Bizim çalışmamız kapsamında çalışanların örgütsel politika algısının artması durumunda çalışanların sessizliğe bürünmesi yerine ses çıkarma eğiliminde olması çalışmanın Hirschman (1970)'in çıkış, ses, sadakat ve ihmal modeliyle uyumlu olduğu anlamına gelmektedir. Literatürle farklılık arz eden bu sonuç örgütsel politikayı açıklayan diğeri bir modelle uyumlu olmasıyla aynı zamanda sonucun literatürle de uyumlu olduğunu da göstermektedir.

Analiz neticesinde elde ettiğimiz sonucun literatürdeki çalışmalardan farklılık göstermesinin sebeplerinden birisinin de analizde kullanılan metottan kaynaklanmış olabileceği değerlendirilmektedir. YEM'de gözlenebilen değişkenler ile gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişki tek bir model içinde ve aynı anda yapılan birden fazla regresyon analizini içerdiğinden (Meydan ve Şeşen, 2015:5) sonuçlarda da farklılık ortaya çıkabilmektedir. Birden fazla değişkenin aynı anda ele alındığında ortaya çıkan etkiler, değişkenleri tek tek ele alındığında ortaya çıkan etkilerden değişiklik gösterebilmektedir. YEM'in diğeri istatistiksel yöntemlere göre daha detaylı ve ayrıntıyı içeren ilişkileri vermesi, mevcut olan ilişkiler üzerinde daha fazla bilgi sağlayabilmektedir (Çalık, 2016:95). Algılanan örgütsel politikanın genel politik davranış, ilerlemek için gerekeni yapma ve ücret ve terfi politikasını içeren üç alt boyuta ait 12 madde ile örgütsel sessizliğin kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizliği içeren üç alt boyuta ait 15 maddenin analizine yönelik aynı anda eş zamanlı regresyon analizi yapıldığı için literatürdeki sonuçlardan farklılık göstermiştir. Diğeri istatistiksel analiz yöntemlerinde örgütsel politika ile örgütsel sessizlik tek faktör haline getirilerek etki incelenmektedir. Bizim çalışmamızda ilk olarak tüm alt boyutlar eş zamanlı birden fazla regresyon analizine tabi tutulduğu için tüm faktörlerin farklı yüklerinin etkisi ile sonuç negatif yönlü çıkmış yani literatürle farklılaşmıştır. Aracı etkiye bakarken değişkenler tek boyuta indirgenmiş, faktör yüklerinin ortalaması alınmış ve algılanan örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasındaki etki pozitif yönlü yani literatürle uyumlu çıkmıştır. Farklı sonuçlar ise negatif etkide örgütsel politika ile örgütsel sessizliğin tüm alt boyutlarının faktör yüklerindeki ağırlıklarından kaynaklanmış, pozitif etkide ise örgütsel politika ve örgütsel sessizlik alt boyutları kapsamında faktör yüklerinin ortalamalarına göre

hesaplanarak tek bir faktöre dönüştürülmesinden kaynaklanmıştır. Algılanan örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki Khalid ve Ahmed (2016) tarafından klasik istatistik yöntemiyle test edildiğinden aradaki ilişki pozitif, Liang ve Wang (2016) ise yapısal eşitlik modeli ile fakat alt boyutları göz ardı ederek değerlendirdiği için pozitif ilişki bulmuştur. Bizim çalışmamızda değişkenlere ait tüm maddeler eş zamanlı olarak aynı anda ele alındığı için etki değerleri değişerek negatif yönlü etki bulunmuş ve etkiler üzerinde daha fazla ve daha ayrıntılı bilgi sağlanmıştır. Tüm faktörlerin aynı anda değerlendirildiği sonuçlar ile değişkenleri tek bir faktöre indirgeyip değerlendirildiği sonuçlar etki anlamında farklılık arz etmektedir. Bu açıdan algılanan örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasındaki etkiler değerlendirirken bu hususları da göz önünde bulundurmak önem arz etmektedir.

Algılanan örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasındaki etkinin analiz neticesinde literatürde yapılmış çalışmalardan farklı sonucun çıkmasının bir diğer nedeninin de kültürel farklılıklardan meydana geldiği değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeye çalışmaların farklı ülkelerde yapılmış olması ve çalışma yapılan ülkelerin genel durumlarının Türkiye ile farklılık göstermesi de eklenebilir. Algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlikle ilişkisi ile ilgili Khalid ve Ahmed (2016) tarafından yapılan çalışma Pakistan'da, Liang ve Wang (2016) tarafından yapılan çalışma ise Çin'de yapılmıştır. Farklı ülke ve farklı kültürlerin sonuç üzerinde etkisi olduğu değerlendirilmektedir.

Algılanan örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasındaki etkinin negatif yönlü çıkmasının diğer bir nedeninin araştırma kapsamında kullanılan ölçekten kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Çalışma kapsamında Dyne, Ang ve Botero (2003:1386) tarafından geliştirilen 15 sorudan oluşan ve kabullenici sessizlik, korunmacı/savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik alt boyutlarını içeren örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Alt boyutlar değerlendirildiği zaman örgüte karşı olan düşmanlık geri planda kalırken razı olma, korku ve işbirliği temelli sessizlik ön plana çıkmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1362). Üç boyutlu olarak değerlendirilen sessizliğin her ne kadar örgüte düşmanlık yönü geri planda kalsa da çalışanların sessizleşmesi, bilgi, fikir ve görüşlerini kasıtlı olarak saklaması örgüte dolaylı da olsa zarar vermektedir. Çalışanların örgütte algıladıkları politika seviyesinin artması sonucunda çalışanlar örgüte direkt olarak düşmanlık beslemedikleri için ses çıkarma eğiliminde olacakları değerlendirilmektedir.

Alt hipotezlere ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli ile alt boyutlar kapsamında ankette bulunan tüm sorular yani gözlemlenebilen değişkenler eş zamanlı olarak ele alınmış ve alt boyutlar yani gözlemlenemeyen değişkenler ile gözlemlenebilen değişkenler eş zamanlı olarak regresyon analizine tabi tutulmuştur. Alt hipotezlere yönelik analiz sonuçlarının değerlendirilmesine ilk olarak algılanan örgütsel politikanın alt boyutlarının diğer değişkenlere ait alt boyutlara etkisi ile başlanacaktır.

Örgütte yönetsel faaliyetleri düzenleyen kural ve prosedürlerin net olmadığı ve buna bağlı olarak çalışanların kendine hizmet eden kuralları geliştirdiği; yöneticilerin belirsizlik altında politik etkilemeyle karar verdikleri; ücret artışı ve terfi gibi veya güç kazanma gibi kıt ve değerli kaynaklar üzerinde rekabetin yoğun yaşandığı durumlarda (Gull ve Zaidi, 2012:159; Kacmar ve Carlson, 1997:630; Khan ve Hussein, 2014:571) yani örgütsel politikanın genel politik davranış alt boyutunun yüksek düzeyde algılandığı örgütlerde çalışanların pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından olan öz yeterlilik, umut ve iyimserlik seviyelerinde azalma meydana gelmektedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutları kapsamında ise çalışanın teslimiyet temelli, pasif ve geri çekilmenin bir göstergesi olan kabullenici sessizlik düzeyi ile kendini savunma maksatlı korunmacı sessizlik düzeyi azalmaktadır. Çalışan örgütsel politikanın genel politik davranış alt boyutlarına ait hususlarla karşılaştıkça sessizlik eğiliminden ziyade ses çıkarma eğilimine girmektedir. Bu sonuç aynı zamanda bizim araştırmamız kapsamında literatürden farklı çıkan örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasındaki etkinin yönünü de desteklemektedir. Yani çalışan örgütte algıladığı genel politik davranışa tepki olarak ses çıkarma eğilimine girmektedir. Yine çalışanın örgütte genel politik davranış algısı yüksekse iş tatmin seviyesinde azalma ve işten ayrılma niyeti geliştirme seviyesinde artış olmaktadır.

Çalışanların yükselmek için sessiz kalarak ve politik faaliyetlerde pasif kalarak amaçlarına ulaşmasını vurgulayan (Gull ve Zaidi, 2012:159; Kacmar ve Carlson, 1997:630; Khan ve Hussein, 2014:571) örgütsel politikanın ilerlemek için gerekeni yapmak alt boyutunun yüksek düzeyde algılandığı örgütlerde çalışanların öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeylerinde azalma meydana gelmektedir.

Örgütte politik davranış sergileyen çalışanların ödüllendirildiği ve terfi ettirildiği; örgütün politik davranışa prim verdiği; politik davranış sergilemeyen çalışanların da gelecekte

politik davranmaya sevk edildiği (Gull ve Zaidi, 2012:159; Kacmar ve Carlson, 1997:631; Khan ve Hussein, 2014:571) örgütsel politikanın ücret ve terfi politikaları alt boyutunun yüksek düzeyde algılandığı örgütlerde çalışanların öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeylerinde de artış meydana gelmektedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından ise korunmacı sessizlik düzeyinde artış, örgütü korumaya yönelik olarak korunmacı sessizlik düzeyinde azalma meydana gelmektedir. Yani çalışan ücret ve terfi politikaları sonucunda örgütü politik olarak algılasa kendini korumaya yönelik sessizliğe bürünme eğiliminde olurken örgütü korumaya yönelik ses çıkarma eğilimine girmektedir. Yine çalışan ücret ve terfi politikaları sonucunda örgütü politik olarak algılasa iş tatmin seviyesinde azalma meydana gelirken işten ayrılma niyeti geliştirme seviyesinde artış olmaktadır.

Alt hipotezlere yönelik analiz sonuçlarının değerlendirilmesine ikinci olarak pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarının diğer değişkenlere ait alt boyutlara etkisi ile devam edilecektir.

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından çalışanların sahip olduğu öz yeterlilik seviyesi arttıkça işten ayrılma niyeti geliştirme seviyelerinde azalma meydana gelmektedir.

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından çalışanların sahip olduğu umut seviyesi arttıkça işten ayrılma niyeti geliştirme seviyelerinde azalma meydana gelmektedir. Çalışanın umut seviyesinin artması, çalışanın daha fazla korunmacı sessizlik içine girmesine sebep olmaktadır. Korunmacı sessizlikte, çalışan alternatiflerin farkındadır ve konu ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin saklanması en iyi kişisel strateji olarak değerlendirerek kendini korumaya yönelik sessizleşir (Knoll ve Van Dick, 2013:351). Pozitif psikolojik sermayenin umut alt boyutunda ise amaç belirleme, bu amaçlara ulaşmak için alternatif yollar belirleme ve amacı elde etme adına sahip olduğu enerji konusunda kararlı olmayı ifade etmektedir (Snyder, 2002:250). Umut alt boyutu hedef belirleme teorisi yardımı ile açıklandığı (Snyder, Irving ve Anderson, 1991:287) için çalışanın geleceğe yönelik bilinçli hedefleri gerçekleştirme adına kişisel kariyeri adına en iyi stratejiyi, sessiz kalmayı seçmesi analiz neticesinde çıkan sonucun hedef belirleme teorisini desteklediği değerlendirilmektedir. Her ne kadar hedefleri doğrultusunda sessiz

kalmayı seçen çalışan kişisel kariyerin adına kendine fayda sağlasa da örgüt adına sonucu olumsuz olabilmektedir.

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından çalışanların sahip olduğu iyimserlik seviyesi arttıkça çalışanın iş tatmin seviyesinde artış meydana gelirken işten ayrılma niyeti geliştirme seviyelerinde azalma meydana gelmektedir. Çalışanın iyimserlik seviyesinin artması çalışanda daha az korunmacı sessizlik içine girmesine yani kendini korumak adına daha fazla ses çıkarma eylemine girmesine sebep olmaktadır.

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından çalışanların sahip olduğu dayanıklılık seviyesi arttıkça çalışanın iş tatmin seviyesinde azalış meydana gelmektedir. Yine çalışanların dayanıklılık seviyeleri arttıkça çalışanlar daha fazla kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik eğilimine girmektedirler.

Pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisinin yapısal eşitlik modeli ile değerlendirildiği analiz sonucunda ise örgütsel politikanın iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerine olan etkisinde pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bizim çalışmamızın amaçlarından bir tanesi de örgüte olumsuz etkisi olan algılanan örgütsel politikanın çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye ile etkilerinin azaltılıp azaltılmayacağı idi. Bu sonuçla birlikte araştırma sorumuzdaki husus cevaplanmış olmaktadır. Çalışmanın değişkenlerin eş zamanlı olarak aynı anda ele alındığındaki sonuçları kapsamında örgütsel politika algısının yüksek olduğu örgütlerde çalışanın iş tatmin seviyesi ile örgütsel sessizlik seviyesinde azalma meydana gelirken işten ayrılma niyeti geliştirme seviyesinde artış meydana gelmektedir. Algılanan örgütsel politika ile örgütsel sessizliği tek tek ele aldığımızda ise örgütte algılanan politika arttıkça sessizlik seviyesinde de artış meydana gelmekteydi. Sonucu değerlendirecek olursak çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye seviyesi ile algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi azalmış ve çalışanların kısmen daha fazla ses çıkarmalarına sebep olmuştur. Yine algılanan örgütsel politikanın iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisi kısmen azalmış ve çalışanın iş tatmin seviyesi artmıştır. Yine algılanan örgütsel politikanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi azalmış ve çalışanların daha az işten ayrılma niyeti geliştirmelerine sebep olmuştur.

Pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutunun aracılık etkisinin değerlendirildiği analizde algılanan örgütsel politikanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti

arasındaki etkide özyeterliliğin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların sahip oldukları özyeterlilik örgütsel politikanın olumsuz etkisini azaltmış, iş tatmin seviyesinde artış ve işten ayrılma niyeti geliştirme seviyesinde azalma meydana getirmiştir.

Pozitif psikolojik sermayenin umut alt boyutunun aracılık etkisinin değerlendirildiği analizde algılanan örgütsel politikanın iş tatmini arasındaki etkide umut alt boyutunun kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların sahip oldukları umut seviyesi örgütsel politikanın olumsuz etkisini azaltmış ve iş tatmin seviyesinde artış meydana getirmiştir.

Pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutunun aracılık etkisinin değerlendirildiği analizde algılanan örgütsel politikanın iş tatmini ve örgütsel sessizlik arasındaki etkide iyimserlik alt boyutunun kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların sahip oldukları iyimserlik örgütsel politikanın olumsuz etkisini azaltmış ve iş tatmin seviyesinde artış ile örgütsel sessizlik seviyesinde azalma meydana getirmiştir.

Pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutunun aracılık etkisinin değerlendirildiği analizde algılanan örgütsel politikanın iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik arasındaki etkide dayanıklılık alt boyutunun kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların sahip oldukları dayanıklılık örgütsel politikanın olumsuz etkisini azaltmış ve iş tatmin seviyesinde artış ile örgütsel sessizlik seviyesinde ve işten ayrılma niyeti geliştirme seviyesinde azalma meydana getirmiştir.

Bunula birlikte çalışma kapsamında tespit edilen algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizliğe etkisi ve bu etkide pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracılık rolü açısından ise Ferris ve diğ. (2002) tarafından revize edilen örgütsel politika algısı modelinin güncellenmesi ile örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermayenin modelde yer alması gerekliliği ortaya çıkarmıştır.

Çalışmanın teori ile uyum sağladığı noktalar kapsamında ortaya çıkan sonuçların değişkenleri açıklayan bazı teoriler ile uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında değişkenleri açıklayan teorilerle uyumlu bulunanlar ise; pozitif psikolojik sermaye ile algılanan örgütsel politika arasındaki etkiyi açıklayan Hobfoll (2002) tarafından geliştirilen “*pozitif kaynaklar teorisi*”; algılanan örgütsel politika ile örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkiyi açıklayan Hirschman (1970) tarafından

geliştirilen “*çıkış, ses, sadakat ve ihmal*” modeli; algılanan örgütsel politika ile iş tatmini arasındaki etkiyi açıklayan Blau (1964) tarafından geliştirilen “*sosyal mübadele teorisi*”; örgütsel sessizlik ile çalışanların sahip olduğu umut seviyesi arasındaki etkiyi açıklayan Locke (1968) tarafından geliştirilen “*hedef belirleme teorisi*dir”. Çalışmanın sonuçlarının teorilerle uyum sağlaması açısından da çalışma önem arz etmektedir.

Çalışmanın teorilerle uyum sağladığı noktaların yanında literatüre katkısı açısından, beş farklı değişkenin bütüncül etkileri kapsamında algılanan örgütsel politikanın pozitif psikolojik sermaye, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik arasındaki etkiler alt boyutları da dâhil olacak şekilde tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel politikanın örgüte yönelik olumsuz etkilerini önlemede özellikle iş tatminine, işten ayrılma niyetine ve örgütsel sessizliğe yönelik olumsuz etkilerini önlemede pozitif psikolojik sermayenin ve alt boyutlarının kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Demografik özellikler kapsamında da cinsiyet ve çalışılan kurum tipi açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışmanın kapsamındaki değişkenlerin eş zamanlı olarak değerlendirilerek daha fazla ve ayrıntılı bilgiye ulaşılması ile pozitif psikolojik sermayenin ve alt boyutlarının aracı etkisinin tespit edilmesi açısından daha kapsamlı ve daha fazla ayrıntılı bilgi veren çalışma olmasından dolayı örgütsel davranış literatürüne katkı sağlaması anlamında da önem arz edeceği değerlendirilmektedir.

Çalışmanın teori ile uyum sağladığı noktalar ve literatüre katkılarının yanı sıra analiz neticesinde ortaya çıkan sonuçların yöneticiler açısından da önemi büyüktür. Her örgütte aslında mevcut olan örgütsel politikalar (Kacmar ve Ferris, 1991:193; Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010:2830) yönetsel anlamda dikkate alınması gereken önemli bir faktördür. Her ne kadar tespiti zor olsa da yöneticiler tarafından örgütsel politikanın dikkate alınmasının en önemli nedeni ise örgüte yönelik olan olumsuz etkileridir. Çalışma neticesinde örgütsel politikanın örgütlerde mevcut olduğu ve etkilerini gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu açıdan ise yöneticilerin örgütün politik bir yapı olduğunu, politikanın örgüt içinde her zaman ve her alanında mevcut olduğu değerlendirilerek ve hesaba katarak yönetim faaliyetlerini sürdürmeleri gerekmektedir.

Yöneticilerin örgütsel politika algısı ile mücadele etmeleri için örgütün kural ve prosedürlerini açıkça belirlemeleri, belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda karar verme yerine edinilebilecek tüm bilgileri temin ettikten sonra politik sonuç doğurmayacak karar

vermeleri, terfi politikaları gibi örgütte kıt olan kaynakları etkin bir şekilde yönetmeleri, politik davranış sergileyen çalışanları ödüllendirme konusunda daha dikkatli olmaları gerekmektedir. Yöneticiler örgütsel politikanın olumsuz etkileri ile mücadele ederken kontrollü bir şekilde örgüt içindeki politikayı örgütü geliştirmeye yönelik çalışanlar arası rekabet için de kullanabilir.

Yöneticilerin daha etkin bir yönetim sergilemeleri için örgütte mevcut olan örgütsel politikanın olumsuz etkilerini azaltmaları gerekmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin çalışanların pozitif psikolojik seviyelerini ve pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarını yani çalışanların özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık seviyelerini geliştirmeleri gerekmektedir. Ölçülebilir, etkin bir şekilde yönetilebilir ve geliştirilebilir bir kavram olan çalışanların sahip olduğu pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin geliştirilmesinde uygulanacak stratejileri izleyerek çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerini geliştirmeleri gerekmektedir. Çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermayenin geliştirilmesi ile örgütsel politikanın iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerindeki olumsuz etkileri de azalacaktır.

Çalışanların pozitif psikolojik seviyelerinin yönetilmesi ve geliştirilmesi konusuna örgütler ilk olarak işe alım aşamasında yani insan kaynakları yönetimi işlevlerinden kadrolama işlevi aşamasında önem vermelidirler. Ölçülebilir bir kavram olan pozitif psikolojik sermaye örgütlerin kadrolama aşamasında çalışanların psikolojik sermayelerinin ölçülmesi ve psikolojik sermayesi yüksek veya psikolojik sermayesi geliştirilebilir çalışanları istihdam etmeleri gelecekte karşılaşılabilecek olumsuz etkilere karşı bir ön alma olacaktır. Aynı zamanda geliştirilebilir bir kavram olan pozitif psikolojik sermaye insan kaynakları yönetiminin yetiştirme ve geliştirme işlevinde de değerlendirmeye tabi tutulması gerekmektedir. Eğitim ve yetiştirme aşamasında pozitif psikolojik sermayenin geliştirilmesinde uygulanacak stratejiler bu aşamaya dâhil edilebilir. Bu faktörlerin yöneticiler tarafından dikkate alınması ile insan odaklı daha etkin bir yönetim sergilenebilecektir.

Örgütsel sessizlik konusu ise yine yöneticilerin dikkate alması gereken önemli konulardan biridir. Yöneticilerin etkin bir yönetim sergilemeleri için çalışanları yönetim sürecine dâhil etmeleri, çalışanların örgütün gelişimine yönelik sahip oldukları bilgi, fikir ve görüşlerinden istifade etmeleri, iletişim kanallarını açık tutmaları, çalışanların bilgi,

fikir ve görüşlerini açıklamaya teşvik etmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin etik kurallar dâhilinde çalışanların bilgi, fikir ve görüşlerini açıkça herhangi bir sansürlemeye gitmeden beyan edebileceği ve sonucunda zarar görmeyeceğini bileceği bir örgüt ortamı oluşturmaları gerekmektedir. Çalışanların sessiz kalması örgütün gelişimi önündeki en büyük engeldir. Örgütlerde sessizliğin hâkim olması durumunda örgütün gelişimi örgütteki tüm çalışanların sahip olduğu bilgi bileşiminden ziyade sadece yöneticinin sahip olduğu bilgi oranında olacaktır. Örgütün gelişimi için yöneticilerin örgütsel sessizliği kırarak ve çalışanları örgüt yararına ses çıkarmaya teşvik edecek tedbirleri alması gerekmektedir.

Çalışma neticesinde elde edilen sonuçların yanında çalışmanın çeşitli kısıtları bulunmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yönteminin kullanılması bize değişkenler arasında ortaya çıkan ilişkilerde nedensellikten bahsedebilmemizi engellemektedir. Çalışmanın diğer bir kısıtı ise araştırma kapsamında kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğinden kaynaklanmaktadır. Sessizlik ölçeği kapsamında çalışanın sessiz kalma motivasyonunda örgüte düşmanlık geri planda olması çalışmanın sonuçlarını etkilemektedir. Çalışmanın diğer bir kısıtı ise çalışmanın Afyonkarahisar’da sektör farkı gözetilmeksizin tüm sektörlerde yapılmasıdır. Bu sebepten dolayı çalışma sonuçları Afyonkarahisar’a özgü olup sonuçlar genellenememektedir.

Çalışma neticesinde elde edilen sonuçlar ve çalışmanın kısıtları birlikte değerlendirildiği zaman gelecekte özellikle algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizliğe etkisine yönelik nitel bir araştırma yapılarak literatürden farklılaşan sonucunun nedeni ile ilgili daha fazla fikir sahibi olunmasını sağlayabilir. Gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutması anlamında örgütsel sessizlikle ilgili örgüte yönelik düşmanlığı vurgulayan maddeleri de içeren ölçeklerin kullanılması örgütsel sessizliğin örgüte yönelik zararlarını daha net ortaya çıkaracak sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir. Gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik olarak diğer bir tavsiye ise özellikle algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisi ile ilgili çalışmanın belli bir sektör üzerinde yapılması veya farklı coğrafi bölgelerde yapılması örgütsel politikanın örgüte yönelik olumsuz etkisini azaltmada pozitif psikolojik sermayenin etkisi ile ilgili daha fazla bilgiye sahip olmamızı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Adams, G. L., Ammeter, A. P., Treadway, D. C., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A. ve Kolodinsky, R. W. (2002). Perceptions of Organizational Politics: Additional Thoughts, Reactions and Multi-level Issues. F.J. Yammarino ve F. Dansereau (Ed.). *The Many Faces of Multi-level Issues* içinde. İngiltere: Emerald Group Publishing, 2002, 287-294.
- Akar, N. (2017). *Çalışma Yaşamında Sessizlik Olgusu*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. 6. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aygül, B. (2017). Pozitif Psikoloji Bağlamında Yunus Emre'yi Anlamak. 2. *Avrasya Pozitif Psikoloji Kongresi Özetler Kitabı*. İstanbul: Üsküdar Üniversitesi, 70-71.
- Bandura, A. (1995). *Self-Efficacy in Changing Societies*. New York: Cambridge University Press.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Behram, N.K. (2015). *Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. ve Greenberg, J., (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. J. Greenberg ve M. S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organizations* içinde. İngiltere: Emerald Group Publishing, 2009, 3-37.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*. 2. Baskı. New York: Routledge.
- Cameron, K.S., Dutton, J.E. ve Quinn, R.E. (2003). Foundations of Positive Organizational Scholarship. K.S. Cameron, J.E. Dutton, ve R.E. Quinn (Ed.). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* içinde. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003, 3-13.
- Carver, C.S. ve Scheier, M.F. (2001). Optimism, Pessimism and Self-Regulation, E.C. Chang (Ed.). *Optimism and Pessimism: Implication for Theory, Research and Practice* içinde. Washington DC, US: American Psychological Association, 2001, 31-51.
- Cropanzano, R. S., Kacmar, K. M. ve Bozeman, D. P. (1995). The Social Setting of Work Organizations: Politics, Justice and Support. R.S. Cropanzano ve K.M. Kacmar

- (Ed.). *Organizational Politics, Justice and Support: Managing the Social Climate of the Workplace* içinde. USA: Quorum Books, 1995, 1-18.
- Çolak, H.E.E. (2015). Örgütsel Sessizlik. N.D.E. Özler (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde. Bursa: Ekin Yayınevi, 2015, 363-395.
- Diyanet İşleri Başkanlığı. (2015). *Hadislerle İslam*. 3. Baskı. Ankara: Diyanet Yayınları.
- Dubrin, A. J. (2009). *Political Behavior in Organizations*. Sage.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. 9. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 12. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ferris, G. R., Harrell-Cook, G. ve Dulebohn, J. H. (2000). Organizational Politics: The Nature of the Relationship Between Politics Perceptions and Political Behavior. *Research in the Sociology of Organizations* içinde. Emerald Group Publishing Limited, 2000, 89-130.
- Ferris, G.R., Adams, G., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A. ve Ammeter, A.P. (2002). Perception of Organizational Politics: Theory and Research Direction. F.J. Yammarino ve F. Dansereau (Ed.). *The Many Faces of Multi-Level Issue* içinde. İngiltere: Emerald Group Publishing, 2002, 179-254.
- Ferris, G. R. ve Treadway, D. C. (2012). Politics in Organization: History, Construct Specification and Research Directions. G.R. Ferris ve D.C. Treadway (Ed.). *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations* içinde. USA: Routledge, 2012, 3-26.
- Frazier, D. P. (2009). *Job Satisfaction of International Educators*. Universal-Publishers.
- Gillham, J.E., Shatte, A.J., Reivich, K.J. ve Seligman, M.E.P. (2001). Optimism, Pessimism, and Explanatory Style, E.C. Chang (Ed.). *Optimism and Pessimism: Implication for Theory, Research, and Practice* içinde. Washington US: American Psychological Association, 2001, 53-75.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Hardy, C. (1993). What Do We Really Mean by Power and Politics? A Review of the Literature. G. Dlugos, W. Dorrow ve D.Farrell (ed.). *Organizational Politics* içinde. Gabler Verlag, 1993, 1-26.
- Hooda, D., Yadava, A. ve Sharma, N.R. (2010). Development of Positive Psychological Capital in Business Organisations, N.R. Sharma ve A. Yadava (Ed.). *Business Psychology* içinde. New Delhi: Global Vision Publishing House, 2010, 333-370.

- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 700-707.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. 12.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Luthans, F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J. (2007). *Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge*. USA: Oxford University Press.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. İstanbul: MESS Yayın No:280.
- Nafstad, H.E. (2015). Historical, Philosophical, and Epistemological Perspectives. S. Joseph (Ed.). *Positive Psychology in Practice: Promoting Human Flourishing in Work, Health, Education and Everyday Life* içinde. USA: Wiley, 2015, 9-29.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management* içinde. İngiltere: Emerald Group Publishing, 2001, 331-369.
- Oruç, E ve Gürsel, Ö. (2017). Psikolojik Sermaye Örgütsel Sessizlik İle İlişkili mi?. 2. *Avrasya Pozitif Psikoloji Kongresi Özetler Kitabı*. İstanbul: Üsküdar Üniversitesi, 101-102.
- Özler, D.E., Atalay, C.G. ve Şahin, M.D. (2010). Whistleblowing. D.E. Özler (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde. Bursa: Ekin Yayınevi, 2010, 195-211.
- Pfeffer, J.(1981). *Power in Organizations* (Vol. 33). Marshfield. MA: Pitman.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. İ. Erdem (çev.). İstanbul: Nobel Yayıncılık (Orijinal Baskı Tarihi 2001, 14.Baskı).
- Seligman, M.E.P. (2002). Positive Psychology, Positive Prevention and Positive Therapy. C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Ed.). *Handbook of positive psychology* içinde. New York: Oxford University Press, 2002, 3-9.
- Snyder, C. R., Irving, L. ve Anderson, J. R. (1991). Hope and Health: Measuring the Will and the Ways. C.R. Snyder ve D.R. Forsyth (Ed.). *Handbook of Social and Clinical Psychology: The Health Perspective* içinde. Elmsford, NY: Pergamon, 1991, 285-305.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, And Consequences (Vol. 3)*. Sage Publications.

Tutar, H. (2013). *Davranış Bilimleri*. 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 4. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayınevi.

Youssef-Morgan, C. M. ve Luthans, F. (2013). Psychological Capital Theory: Toward a Positive Holistic Model. A.B. Bakker (Ed.). *Advances in Positive Organizational Psychology* içinde. UK: Emerald Group Publishing Limited, 2013, 145-166.



Sürekli Yayınlar

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W. ve Bouckennooghe, D. (2014). Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction, Turnover Intentions and Performance. *Journal of Management*. 40(7), 1813-1830.
- Acaray, A. ve Akturan, A. (2015). The Relationship Between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. (207), 472-482.
- Adams, A. ve Bond, S. (2000). Hospital Nurses' Job Satisfaction, Individual and Organizational Characteristics. *Journal of Advanced Nursing*. 32(3), 536-543.
- Agho, A. O., Price, J. L. ve Mueller, C. W. (1992). Discriminant Validity of Measures of Job Satisfaction, Positive Affectivity and Negative Affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 65(3), 185-195.
- Ahmad-Mughal, S., Nisar, Q. A., Othman, N. ve Kamil, B. A. M. (2017). Do Emotional Intelligence and Organizational Politics Influence the Employee Work Behaviors and Attitudes? Mediating Role of Political Skill. *Jurnal Pengurusan*, (51), 273-283.
- Ajzen, I. (2011). The Theory of Planned Behaviour: Reactions and Reflections. *Psychology and Health*. 26(9), 1113-1127.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 11(24), 205-230.
- Ali, M., Anis, M. ve Yadav, A. (2015). Antecedents of Job Satisfaction: A Case Study of Hospital's Employees of Pakistan. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 3(12), 350-360.
- Amunkete, S. ve Rothmann, S. (2015). Authentic Leadership, Psychological Capital, Job Satisfaction and Intention to Leave In State-Owned Enterprises. *Journal of Psychology in Africa*. 25(4), 271-281.
- Andrews, M. C. ve Kacmar, K. M. (2001). Discriminating Among Organizational Politics, Justice and Support. *Journal of Organizational Behavior*. 22(4), 347-366.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study. *Industrial Management & Data Systems*. 107(3), 309-325.
- Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B. ve Parker, B. W. (2010). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-analysis of Theoretical Antecedents. *Journal of Managerial Issues*. 22(4), 494-513.

- Avey, J.B., Luthans, F. ve Mhatre, K.H. (2008). A Call For Longitudinal Research in Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. (29), 705-711.
- Avey, J.B., Luthans, F. ve Jensen, S.M. (2009). Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover. *Human Resource Management*. 48(5), 677-693.
- Avey, J.B., Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*. 36(2), 430-452.
- 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*. 22(2), 127-152.
- Avey, J.B. (2014). The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 21(2), 141-149.
- 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.
- Başar, U. ve Basım, N. (2015). Effects of Organizational Identification on Job Satisfaction: Moderating Role of Organizational Politics. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22(2), 663-683.
- Başar, U. ve Varoğlu, A. K. (2016). Örgütsel Politika Algısının İhmalkârlık Üzerindeki Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracı Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23(3), 751-765.
- Bentley, J. R., Breland, J. W., Xu, N., Campion, E. D. ve Treadway, D. C. (2015). The Political Skill and Will of Expatriates in Acculturating to the Politics of an Organization in a New Culture. *International Journal of Intercultural Relations*. (49), 343-353.
- Blackler, F. (2011). Power, Politics and Intervention Theory: Lessons From Organization Studies. *Theory and Psychology*. 21(5), 724-734.
- Bozgeyikli, H., Avcı, A. ve Navruz, B. (2017). Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *Electronic Turkish Studies*. 12(6). 103-122.
- Bradshaw-Camball, P. ve Murray, V. V. (1991). Illusions and Other Games: A Trifocal View of Organizational Politics. *Organization Science*. 2(4), 379-398.

- Brinsfield, C. T. (2013). Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures. *Journal of Organizational Behavior*. 34(5), 671-697.
- Cameron, K.S. ve Caza, A. (2004). Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*. (47), 731-739.
- Carver, C.S., Scheier, M.F. ve Segerstrom, S.C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*. (30), 879-889.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L. ve Barker Caza, B. (2010). Psychological Capital and Authentic Leadership: Measurement, Gender and Cultural Extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 2(1), 53-70.
- Chang, C. H., Rosen, C. C. ve Levy, P. E. (2009). The Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Employee Attitudes, Strain and Behavior: A Meta-Analytic Examination. *Academy of Management Journal*. 52(4), 779-801.
- Cho, H. T. ve Yang, J. S. (2018). How Perceptions of Organizational Politics Influence Self-Determined Motivation: The Mediating Role of Work Mood. *Asia Pacific Management Review*. 23(1), 60-69.
- Clark, A. E. (1997). Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy at Work?. *Labour Economics*. 4(4), 341-372.
- Clugston, M. (2000). The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organizational Behavior*. 21(4), 477-486.
- Cohn, M.A. ve Fredrickson, B.L. (2006). Beyond the Moment, Beyond the Self: Shared Ground Between Selective Investment Theory and the Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *Psychological Inquiry*. 17(1), 39-44.
- Connolly, J. J. ve Viswesvaran, C. (2000). The Role of Affectivity in Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Personality and Individual Differences*. 29(2), 265-281.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. ve Toth, P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stress. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 18(2), 159-180.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17(1), 117-134.

- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 18(1), 115-146.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2007). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(1), 79-97.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (28), 21-34.
- Çetin, F. (2011). The Effects of The Organizational Psychological Capital on The Attitudes of Commitment and Satisfaction: A Public Sample in Turkey. *European Journal of Social Sciences*. 21(3), 373-380.
- Çetin, F. ve Basım, N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. "İŞ, GÜÇ" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13(3), 79-94.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2012), Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdare Dergisi*. 45(1), 121-137.
- Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2013). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*. 13(3). 95-107.
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 12(23), 237-278.
- Çiftçi, D. Ö., Meriç, E. ve Meriç, A. (2015). Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Ordu İli Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Bir Uygulama. *Journal of International Social Research*. 8(41). 997-1007.
- Dawley, D., Houghton, J. D. ve Bucklew, N. S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*. 150(3), 238-257.
- Dedahanov, A. T., Lee, D. H. ve Rhee, J. (2016). Silence As a Mediator Between Organizational Factors and Stress. *Journal of Managerial Psychology*. 31(8), 1251-1264.
- Demirsoy, Ç. (2014). Aile Hayatı ve Pozitif Psikoloji. *Psikohayat Dergisi*. 5(13), 13-15.
- Deshpande, S. P. (1996). The Impact of Ethical Climate Types on Facets of Job Satisfaction: An Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics*. 15(6), 655-660.

- Diener, E., Oishi, S. ve Lucas, R.E. (2003). Personality, Culture and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annu. Rev. Psychol.* (54), 403-425.
- Diržytė, A. (2013). Research on Positivity and Psychological Capital at Science and Study Institutions in the USA. *Intellectual Economics.* 7(3), 389-395.
- Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi.* 9(18), 165-190.
- Donaldson, S.I., Dollwet, M. ve Rao, M.A. (2015). Happiness, Excellence and Optimal Human Functioning Revisited: Examining The Peer-Reviewed Literature Linked to Positive Psychology. *The Journal of Positive Psychology.* 10(3), 185–195.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.* 28(2), 89-108.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies.* 40(6), 1359-1392.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management.* 14(1), 51-68.
- Elçi, M., Karabay, M. E., Alpkan, L. ve Şener, İ. (2014). The Mediating Role of Mobbing on the Relationship Between Organizational Silence and Turnover Intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences.* (150), 1298-1309.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Serhat, E. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi.* 5(1), 17-26.
- Erigüç, G., Özer, O., Turaç, İ. S. ve Songur, C. (2014). Organizational Silence Among Nurses: A Study of Structural Equation Modeling. *International Journal of Business, Humanities and Technology.* 4(1), 150-162.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan Çalışmaların Kategorik Olarak İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 9(19), 89-103.
- Erkutlu, H. ve Chafra, J. (2015). Empowering Leadership and Organizational Job Embeddedness: The Moderating Roles of Task Interdependence and Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences.* (210), 3-10.

- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*. 42(2). 302-318.
- Eryılmaz, A. (2013). Pozitif Psikolojinin Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Alanında Gelişimsel ve Önleyici Hizmetler Bağlamında Kullanılması. *The Journal of Happiness & Well-Being*. 1(1), 1-22.
- Fard, P. G. ve Karimi, F. (2015). The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of The Employees of University. *International Education Studies*. 8(11), 219-227.
- Ferris, G.R. ve Kacmar, K.M. (1992). Perception of Organizational Politics. *Journal of Management*. 18(1), 93-116.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M. ve Howard, J. L. (1996). Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-related Implications and Outcomes. *Human relations*. 49(2), 233-266.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. ve Frink, D. D. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*. 31(1), 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. ve Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations. *Journal of Management*. 33(3), 290-320.
- Fineman, S. (2006). On Being Positive: Concerns and Counterpoints. *Academy of Management Review*. 31(2), 270-291.
- Fredrickson, B.L. ve Losada, M.F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*. 60(7), 678-686.
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y. ve Babin, B. J. (2016). Common Methods Variance Detection in Business Research. *Journal of Business Research*. 69(8), 3192-3198.
- Gable, S.L. ve Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology?. *Review of General Psychology*. 9(2), 103-110.
- Gandz, J. ve Murray, V. V. (1980). The Experience of Workplace Politics. *Academy of Management Journal*. 23(2), 237-251.
- Ghadampour, E., Karimi, Z. E., Beiranvand, S. M. ve Gharloghi, S. (2017). Mediating Role of Psychological Capital In The Relationship Between Leadership and Organizational Silence Among School Principals. *Quarterly Journal of Family and Research*. 14(35), 105-124.

- Gu, B. (2016). Effects of Psychological Capital on Employee Turnover Intentions: A Study Based On Hai Di Lao Hot Pot. *Journal of Global Tourism Research*. 1(1), 21-28.
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A. ve Riisla, K. (2018). Authoritarian Leadership and Employee Creativity: The Moderating Role of Psychological Capital and the Mediating Role of Fear and Defensive Silence. *Journal of Business Research*. (92), 219-230.
- Gull, S. ve Zaidi, A. A. (2012). Impact of Organizational Politics on Employees' Job Satisfaction in The Health Sector of Lahore Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4(2). 156-170.
- Güler, B. K. (2005). İşsizlik ve Yarattığı Psiko-Sosyal Sorunların Öğrenilmiş Çaresizlik Bağlamında İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*. 55(1), 373-394.
- Gürbüz, S. (2008). İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*. 41(4), 49-77.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *İstanbul University Journal of The School of Business*. 41(2), 189-213.
- Hackman, J.R. (2009). The Perils of Positivity. *Journal of Organizational Behaviour*. 30(2), 309-319.
- Harris, K. J., Andrews, M. C. ve Kacmar, K. M. (2007). The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes. *Journal of Business and Psychology*. 22(2), 135-144.
- Hill, J. (2000). A Rationale for the Integration of Spirituality into Community Psychology. *Journal of Community Psychology*. 28(2), 139-149.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P. ve Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. (5), 103-128.
- Hong, L. C. ve Kaur, S. (2008). A Relationship Between Organizational Climate, Employee Personality and Intention to Leave. *International Review of Business Research Papers*. 4(3), 1-10.
- Hoveyda, H. R. ve Seyedpoor, S. M. (2015). The Relationship Between Psychological Capital and Organizational Silence. *Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management*. 3(2), 501-508.

- Jam, F. A., Sheikh, R. A., Iqbal, H., Zaidi, B. H., Anis, Y. ve Muzaffar, M. (2011). Combined Effects of Perception of Politics and Political Skill on Employee Job Outcomes. *African Journal of Business Management*. 5(23), 9896-9904.
- Jensen, S.M. ve Luthans, F. (2006). Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*. 18(2), 254-273.
- Jeung, C-W. (2011). The Concept of Employee Engagement: A Comprehensive Review From a Positive Organizational Behavior Perspective. *Performance Improvement Quarterly*. 24(2), 49-69.
- Jones, S. (2011). Speech is Silver, Silence is Golden: The Cultural Importance of Silence in Japan. *The ANU Undergraduate Research Journal*. (3), 17-27.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. ve Barrick, M. R. (1999). The Big Five Personality Traits, General Mental Ability and Career Success Across The Life Span. *Personnel Psychology*. 52(3), 621-652.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C. ve Rich, B. L. (2010). The Relationship Between Pay and Job Satisfaction: A Meta-Analysis of The Literature. *Journal of Vocational Behavior*. 77(2), 157-167.
- Kacmar, K. M. ve Ferris, G. R. (1991). Perceptions Of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation. *Educational and Psychological Measurement*. 51, 193-205.
- Kacmar, K.M. ve Carlson, D.S. (1997). Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation. *Journal of Management*. 23(5), 627-658.
- Kacmar, K. M. ve Baron, R. A. (1999). Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes and an Agenda for Future Research. *Personel and Human Resources Management*. (17), 1-39.
- Kacmar, K.M., Bozeman, D.P., Carlson, D.S. ve Anthony, W.P. (1999). An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension. *Human Relations* 52(3), 383-416.
- Kahya, C. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi. *Electronic Turkish Studies*. 10(10), 523-546.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*. 42(1), 124-143.
- Kanten, P. ve Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 4(8), 83-106.

- Kanten, P. (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6(1), 11-26.
- Kaplan, M. ve Biçkes, D. M. (2013). The Relationship Between Psychological Capital and Job Satisfaction: A Study of Hotel Businesses in Nevşehir. *Journal of Management and Economics*. 20(2). 233-242.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18(1), 181-202.
- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2), 355-372.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3(2), 343-350.
- Khalid, J. ve Ahmed, J. (2016). Perceived Organizational Politics and Employee Silence: Supervisor Trust as a Moderator. *Journal of The Asia Pacific Economy*. 21(2), 174-195.
- Khan, A. ve Hussain, N. (2016). The Analysis of the Perception of Organizational Politics Among University Faculty. *Pakistan Business Review*. 18(2), 451-467.
- Knoll, M. ve Van Dick, R. (2013). Do I Hear The Whistle...? A First Attempt To Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*. 113(2), 349-362.
- Kocagöz, E. ve Dursun, Y. (2010). Algılanan Davranışsal Kontrol, Ajzen'in Teorisinde Nasıl Konumlanır? Alternatif Model Analizleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 2010(2), 139-152.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu Ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 12 (1), 46-57.
- Korkmaz, O. ve Aydemir, S. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 13(2), 140-165.
- Kökalan, Ö. ve Şevik, Ü. (2017). İş Tatmini ile Tükenmişlik Düzeyi Arasında Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 9(4), 713-733.
- Kumar, D. M. ve Govindarajo, N. S. (2016). Organizational Silence and Intention to Leave: Leadership and Work Culture Function. *Man In India*. (96)11, 4565-4579.

- Kutanic, R. Ö. ve Oruç, E. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *The Journal of Happiness and Well-Being*. 2(2), 145-159.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M. ve Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 8(3), 1-36.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. ve Barton, S. M. (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers. *The Social Science Journal*. 38(2), 233-250.
- Landells, E. M. ve Albrecht, S. L. (2017). The Positives and Negatives of Organizational Politics: A Qualitative Study. *Journal of Business and Psychology*. 32(1), 41-58.
- Larson, M. ve Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 13(1), 45-62.
- Lazarus, R.S. (2003). Does The Positive Psychology Movement Have Leg?. *Psychological Inquiry*. 14(2), 93-109.
- Liang, T. ve Wang, Y. (2016). Organizational Silence in State-Owned Enterprises: Intermediary Role of the Perceptions of Organizational Politics. *American Journal of Industrial and Business Management*. 6(05), 640-648.
- Lind, E. A. ve Van den Bos, K. (2002). When Fairness Works: Toward a General Theory of Uncertainty Management. *Research In Organizational Behavior*. (24), 181-223.
- Linley, P.A., Joseph, S., Harrington, S. ve Wood, A.M. (2006). Positive Psychology: Past, Present and (possible) Future. *The Journal of Positive Psychology*. 1 (1), 3-16.
- Locke, E.A. ve Latham, G.P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*. 57(9), 705-717.
- Lu, H., While, A. E. ve Barriball, K. L. (2005). Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*. 42(2), 211-227.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. ve Sirola, W. (1998). Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction or Organizational Commitment?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 19(3), 305-320.
- Luthans, F. (2002a). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*. 16(1), 57-75.
- Luthans, F. (2002b). The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. (23), 695-706.

- Luthans, F., Luthans, K.W. Ve Luthans, B.C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*. 47(1), 44-50.
- Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*. 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Vogelgesang, G.R. ve Lester, P.B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*. 5(1), 25-44.
- Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*. 33(3), 321-349.
- 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., Avey, J.B., Avolio, B.J. ve Peterson, S.J. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*. 21(1), 41-67.
- 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 and Organizational Studies*. 20(1), 118-133.
- Masten, A.S. Ve Obradovic, J. (2006). Competence and Resilience in Development. *Annals New York Academy of Sciences*. 1094(1),13-27.
- Masten, A.S. (2014). Global Perspectives on Resilience in Children and Youth. *Child Development*. 85(1), 6–20.
- Mayer, J.D., Salovey, P. ve Caruso, D.R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*. 15(3), 197–215.
- Mayes, B. T. ve Allen, R. W. (1977). Toward a Definition of Organizational Politics. *Academy of Management Review*. 2(4), 672-678.
- Meisler, G. ve Vigoda-Gadot, E. (2014). Perceived Organizational Politics, Emotional Intelligence and Work Outcomes: Empirical Exploration of Direct and Indirect Effects. *Personnel Review*. 43(1), 116-135.

- Miller, B.K., Rutherford, M.A. ve Kolodinsky, R.W. (2008). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-analysis of Outcomes. *Journal of Business and Psychology*. 22(3), 209–222.
- Miller, B. K., Byrne, Z. S., Rutherford, M. A. ve Hansen, A. M. (2009). Perceptions of Organizational Politics: A Demonstration of the Reliability Generalization Technique. *Journal of Managerial Issues*. 21(2), 280-300.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why, *Journal of Management Studies*. 40(6), 1453-1476.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*. 22(2), 133-154.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*. 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1(1), 173-197.
- Mount, M., Ilies, R. ve Johnson, E. (2006). Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction. *Personnel Psychology*. 59(3), 591-622.
- Müceldili, B., Erdil, O., Akgün, A.E. ve Keskin, H. (2015). Collective Gratitude: Positive Organizational Scholarship Perspective. *International Business Research*. 8(8), 92-102.
- Naktiyok, A. (2002). Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 16(3-4), 165-185.
- Narcıkara, E. (2017). Örgüt Ortamında Artarak Yükselen Olumluluk: Pozitif Örgüt Okulu Perspektifi. *İş'te Davranış Dergisi*. 2(1), 20-33.
- Nikpay, I., Farahbakhsh, S. ve Zandkarimi, M. (2017). The Role of Psychology Capital in Reducing Organizational Silence of Teachers in Khorramabad City. *Journal of Scholl Psychology*. 6(1), 132-160.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A. ve Randy Evans, R. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 13(1), 64-76.
- Okpara, J. O. (2006). Gender and The Relationship Between Perceived Fairness in Pay, Promotion and Job Satisfaction in a Sub-Saharan African Economy. *Women in Management Review*. 21(3), 224-240.

- Oruç, E. ve Kutanis, R.Ö. (2015). Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgüt İçi Politik Davranışlara Etkisi: Akademyenler Üzerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 7(3), 36-58.
- Özsoy, E. ve Ardiç, K. (2017). Karanlık Üçlü'nün (Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati) İş Tatminine Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*. 24(2), 391-406.
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T. ve Lee, G. (2015). Why Is Hospitality Employees' Psychological Capital Important? The Effects of Psychological Capital on Work Engagement and Employee Morale. *International Journal of Hospitality Management*. (50), 9-26.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A. M., Kacmar, C. J. ve Ralston, D. A. (2004). Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict. *Academy of Management Journal*. 47(1), 141-152.
- Peterson, S.J. ve Byron, K. (2008). Exploring the Role of Hope in Job Performance: Results From Four Studies. *Journal of Organizational Behavior*. (29), 785–803.
- Petrič, G., ve Pinter, A. (2002). From Social Perception to Public Expression of Opinion: A Structural Equation Modeling Approach to The Spiral of Silence. *International Journal of Public Opinion Research*. 14(1), 37-53.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*. 88(5), 879-903.
- Polat, M. ve Meydan, C.H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*. 9(1), 145-172.
- Polatçı, S. (2014). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*. 14(1), 115-124.
- Pirie, W. J. (2016). Key Determinants of Organisational Silence for Non-standard Workers. *Management Decision*. 54(6), 1522-1538.
- Rahimnia, F., Mazidi, A. ve Mohammadzadeh, Z. (2013). Emotional Mediators of Psychological Capital on Well-Being: The Role of Stress, Anxiety and Depression. *Management Science Letters*. 3(3), 913-926.
- Rao, G. S. (1972). Theoretical and Empirical Considerations of the Two-Factor Theory of Job Satisfaction. *Indian Journal of Industrial Relations*. 7(3), 311-330.
- Rong, Z. ve Cao, G. (2015). A Framework for Research and Practice: Relationship among Perception of Organizational Politics, Perceived Organization Support, Organizational Commitment and Work Engagements. *Open Journal of Business and Management*. 3(04). 433-440.

- Rosen, C. C., Harris, K. J. ve Kacmar, K. M. (2009). The Emotional Implications of Organizational Politics: A Process Model. *Human Relations*. 62(1), 27-57.
- Rosen, S. ve Tesser, A. (1970). On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect. *Sociometry*. 33(3), 253-263.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous III, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*. 31(3), 599-627.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). İşyeri Maneviyatı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Sayıştay Dergisi*. (93), 43-65.
- Saleem, H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. (172), 563-569.
- Sarwar, H., Nadeem, K. ve Aftab, J. (2017). The Impact of Psychological Capital on Project Success Mediating Role of Emotional Intelligence In Construction Organizations of Pakistan. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(22), 1-13.
- Schneider, K. (2011). Toward a Humanistic Positive Psychology. Why Can't We Just Get Along. *Existential Analysis*. 22(1), 32-38.
- Schwepker, C.H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research*. (54), 39-52.
- Seligman, M.E.P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *America Psychologist*. 55(1), 5-14.
- Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N. ve Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*. (42), 874-884.
- Senemoğlu, O. (2016). Antik Yunan Siyasal Düşünüşünde İnsan Doğası ve Toplum Anlayışı: Platon ve Aristoteles. *İnsan&İnsan*. 3(10), 42-63.
- Siu, O. L., Cheung, F. ve Lui, S. (2015). Linking Positive Emotions to Work Well-Being and Turnover Intention Among Hong Kong Police Officers: The Role of Psychological Capital. *Journal of Happiness Studies*. 16(2), 367-380.
- Smerek, R. E. ve Peterson, M. (2007). Examining Herzberg's Theory: Improving Job Satisfaction Among Non-Academic Employees at a University. *Research in Higher Education*. 48(2), 229-250.
- Snyder, C.R. (2002). Hope Theory: Rainbows in the Mind. *Psychological Inquiry*. 13(4), 249-275.

- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of The Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*. 13(6), 693-713.
- Spreitzer, G. ve Cameron, K. (2012). Applying a POS Lens to Bring out the Best in Organizations. *Organizational Dynamics*. (41), 85-88.
- 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.
- Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L. B. ve Fan, L. H. (2012). The Impact of Psychological Capital on Job Embeddedness and Job Performance Among Nurses: A Structural Equation Approach. *Journal of Advanced Nursing*. 68(1), 69-79.
- Şataf, C. (2014). Fayda-Maliyet Analizinde Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler: Fayda ve Maliyetin Belirlenebilme Sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(1), 107-123.
- Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2010). Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*. (37), 171-193.
- Uçar, Z. (2016). İşgören Sessizliği: Teorik Yaklaşımlar Temelinde Betimsel Bir Analiz. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*. 1(1), 67-86.
- Tanyaş, B. (2014). Nitel Araştırma Yöntemlerine Giriş: Genel İlkeler ve Psikolojideki Uygulamaları, *Eleştirel Psikoloji Bülteni*. (5), 25-38.
- Tayfun, A., Işın, A. ve Küçükergin, K. G. (2016). Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Belirleyici Rolü. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*. (1), 35-49.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2). 259-293.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8(1), 92-107.
- Topçu, M. K. ve Basım, H. N. (2015). Kobilerde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish Studies*. (10), 861-886.
- Topses, G. (2012). Davranışçı ve Varoluşçu-Hümanistik Psikolojik Danışma Kuramlarının Ayırıcı ve Örtüşen Nitelikleri. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*. 1(3), 67-75.

- Toussaint, L. ve Freidman, P. (2009). Forgiveness, Gratitude, and Well-Being: The Mediating Role of Affect and Beliefs. *Journal of Happiness Studies*. (10), 635–654.
- Tsai, M. T. ve Huang, C. C. (2008). The Relationship Among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction and The Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*. 80(3), 565-581.
- Tüzün, İ. K., Çetin, F., ve Basım, H. N. (2014). The Role Of Psychological Capital and Supportive Organizational Practices in the Turnover Process. *METU Studies in Development*. 41(2), 85-103.
- Uçar, Z. ve Duygulu, E. (2016). Örgüt Yapı ve Özellikleri Bağlamında Örgütsel Sessizliğin Oluşumu: Nitel Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*. 53(614), 21-41.
- Valle, M. ve Witt, L. A. (2001). The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship. *The Journal of Social Psychology*. 141(3), 379-388.
- Van Breukelen, W., Van Der Vlist, R. ve Steensma, H. (2004). Voluntary Employee Turnover: Combining Variables From The ‘Traditional’ turnover Literature With The Theory of Planned Behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 25(7), 893-914.
- Van den Bos, K., Ham, J., Lind, E. A., Simonis, M., Van Essen, W. J. ve Rijpkema, M. (2008). Justice and the Human Alarm System: The Impact of Exclamation Points and Flashing Lights on the Justice Judgment Process. *Journal of Experimental Social Psychology*. 44(2), 201-219.
- Vigoda, E. (2000). Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector. *Journal of Vocational Behavior*. 57(3), 326-347.
- Vigoda, E. (2001). Reactions to Organizational Politics: A Cross-Cultural Examination in Israel and Britain. *Human Relations*. 54(11), 1483-1518.
- Vigoda-Gadot, E. ve Talmud, I. (2010). Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support. *Journal of Applied Social Psychology*. 40(11), 2829-2861.
- Wegge, J., Dick, R. V., Fisher, G. K., West, M. A. ve Dawson, J. F. (2006). A Test of Basic Assumptions of Affective Events Theory (AET) in Call Centre Work 1. *British Journal of Management*. 17(3), 237-254.
- Weiss, H. M. ve Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*. (18), 1-74.

- Whiteside, D. B. ve Barclay, L. J. (2013). Echoes of Silence: Employee Silence As A Mediator Between Overall Justice And Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*. 116(2), 251-266.
- Wiegand, D. M. ve Geller, E. S. (2005). Connecting Positive Psychology and Organizational Behavior Management: Achievement Motivation and The Power of Positive Reinforcement. *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), 437-442.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları. *The Journal of Social Science*. 1(1), 1-19.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 1(1), 3-16.
- Yeşilaydın, G. ve Bayın, G. (2015). Türkiye’de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 15(4), 103-120.
- Youssef, C.M. Ve Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*. 33(5), 774-800.
- Youssef-Morgan, C.M. ve Luthans, F. (2015). Psychological Capital Theory: Toward a Positive Holistic Model. *Advances in Positive Organizational Psychology*. (1), 145-166.
- Yu, Y. ve Liu, Q. (2016). The Effect of Psychological Capital and Organizational Support on Innovational Behavior and Silence Behavior of Technical Innovation Personnel in Strategic Emerging Industry. *American Journal of Industrial and Business Management*. 6(06), 732-740.
- Yüksel, M. ve Bolat, T. (2016). Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 11(3), 173-204.
- Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011). The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. (24), 1389-1404.
- Zemore, S. E., ve Ajzen, I. (2014). Predicting Substance Abuse Treatment Completion Using a New Scale Based on the Theory of Planned Behavior. *Journal of Substance Abuse Treatment*. 46(2), 174-182.

Diğer Yayınlar

Tezler

- Acaray, A. (2014). Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi SBE.
- Ay, D.A. (2014). Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi SBE:
- Başaran, R. (2016). Çalışanların Örgütsel Tutum ve Davranışlarının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Psikolojik Sözleşmelerin Aracılık Rolü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. The Ohio State University.
- Bursalı, Y.M. (2008). Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Büyükyılmaz, O. (2013). Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi SBE.
- Çalık, E. (2016). Kobilerin Yaptıkları İşbirliklerinin ve Aldıkları Desteklerin İnovasyon Yetenekleri ve Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi FBE.
- Çetin, F. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Dağtekin, G. (2017). The Relationship Between Psychological Capital and Organizational Silence: A Research On Telecommunications Sector. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Demiralay, T. (2014). Hekimlerde Örgütsel Sessizliğin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi SBE.
- Geiman, M.M. (2016). A Multiple Case Study of the Influence of Positive Organizational Behavior on Human Resources. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Walden University College of Management and Technology.

- Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Oruç, E. (2015). Pozitif Psikolojik Sermayenin Politik Davranışlara Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Premeaux, S.F. (2001). Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in The Workplace. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Louisiana State University Agricultural and Mechanical College.
- Riaz, A. (2013). Antecedents and Consequences of Organizational Politics: A Study of the Public Sector Organizations of Pakista. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*: Islamabad: Mohammad Ali Jinnah University.
- Torun, Y. (2016). Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Uğur, S.S. (2016). Kişilik Tipolojilerine Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılamaları: Kamu ve Özel Kesimde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi SBE.
- Yanık, O. (2014). Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.
- Yaşın, T. (2016). Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkileri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi SBE.

İnternet Yayınları

- Afyonkarahisar Belediyesi. (2018). *Tanıtım*. <https://www.afyon.bel.tr/Default.aspx> (29 Aralık 2018).
- Afyon'dan İhracat Arttı. (2018). <https://www.afyonzafer.net/ekonomi/afyondan-ihracat-artti-h31473.html> (29 Aralık 2018).
- Afyonkarahisar'ın Ekonomisi Değerlendirildi. (2019). <https://www.afyonzafer.net/afyonkarahisar/afyonkarahisarın-ekonomisi-degerlendirildi-h40470.html> (13 Şubat 2019).
- CİMER (2019). *Bimer Hakkında*. <https://www.cimer.gov.tr/bimer-hakkında> (14 Şubat 2019).
- Hacıarifoğlu. S. (2018). *Padişahların Ünlü Sözleri*. https://www.academia.edu/10709502/padi%C5%9Fahlar%C4%B1n_%C3%BCnl%C3%BC_s%C3%B6zleri (15 Şubat 2018).
- Politika Kelime Kökeni (2018). <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/politika>. (29 Mart 2018).
- SGK. (2018). *Aylık İstatistik Bilgileri*. http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/aylik_istatistik_bilgileri (29 Aralık 2018).
- Tarih Araştırmaları. (t.y.) http://www.tariharastirmalari.com/seyhedevali_nasihah.html (15 Şubat 2018).
- TDK. (2018). *Güncel Türkçe Sözlük*. <http://www.tdk.gov.tr> (29 Mart 2018).
- TMO. (2019). *Türkiye Haşhaşa Dünyanın En Büyüğü*. <http://www.tmo.gov.tr/Main.aspx?ID=1766>. (29 Aralık 2019).
- Topaloğlu, T. (2018). <https://www.tayfuntopaloglu.com/kar-taneleri-ne-guzel-anlatiyor-birbirine-zarar-vermeden-de-yol-almanın-mumkun-olduğunu-mevlana-2/> (15 Şubat 2018).
- TÜİK. (2019). *Nüfus İstatistikleri*. <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> (11 Şubat 2019).
- Uyan S. (2018). Bal Gibi. *Türkiye Gazetesi*. <http://www.turkiyegazetesi.com.tr/yazarlar/salih-uyan/600802.aspx> (15.12.2018).
- Üsküdar Üniversitesi. (2017). Pozitif Psikoloji, 2. Avrasya Pozitif Psikoloji Kongresinde Her Yönüyle Konuşuldu. <https://uskudar.edu.tr/tr/icerik/2285/pozitif-psikoloji-2-avrasya-pozitif-psikoloji-kongresinde-her-yonuyle-konusuldu> (16 Kasım 2017).
- Üsküdar Üniversitesi. (2017). 2. Avrasya Pozitif Psikoloji Kongresi. <http://www.ppcongress2017.org> (20 Kasım 2017).

Web of Science. (2018). http://proxy.sakarya.deep-knowledge.net/MuseSessionID=021112wj3/MuseProtocol=http/MuseHost=apps.webofknowledge.com/MusePath/summary.do?product=WOS&parentProduct=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=2&SID=D6yqxuAcfSLoggpCymn&page=1&action=changePageSize&pageSize=50. (29 Mart 2018).



EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Ümit ŞEVİK'e ait "Algılanan örgütsel politika ile algılanan pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi" isimli **doktora tezinde** kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Sorulara içtenlikle cevap vermeniz çalışmanın bilimsel geçerlilik ve güvenilirliği açısından oldukça önemlidir. Anket formunda katılımcıların adı, soyadı ve çalıştığı kurum adı talep edilmemiş olup kişisel bilgiler kesinlikle paylaşılmayacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Ümit ŞEVİK
Sakarya Üniversitesi
İletişim: umit_sevik@hotmail.com

KİŞİSEL BİLGİLER

- CİNSİYET** () Kadın () Erkek
- YAŞ** () 18-30 yaş arası () 31-40 yaş arası
() 41-50 yaş arası () 51 yaş ve üzeri
- ÇALIŞTIĞINIZ KURUM** () Kamu Kurumu () Özel İşletme
- KURUMDA ÇALIŞMA SÜRENİZ** () 1 yıldan az () 1-5 yıl arası
() 6-10 yıl arası () 10 yıldan fazla
- TOPLAM İŞ DENEYİMİ** () 1 yıldan az () 1-5 yıl arası
() 6-10 yıl arası () 10 yıldan fazla
- EĞİTİM DÜZEYİ** () Lise ve altı () Meslek Yüksekokulu
() Lisans () Lisansüstü

	AŞAĞIDAKİ İFADELERLE İLGİLİ CEVAPLARINIZI SORULARIN KARŞISINDAKİ BOŞLUKTA SİZE UYGUN OLDUĞUNU DEĞERLENDİRDİĞİNİZ CEVABIN HİZASINA "X" İLE İŞARETLEYİNİZ.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez					
2	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum					
3	Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim					
4	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim					
5	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim					
6	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır					
7	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim					
8	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum					
9	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim					
10	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim					

	AŞAĞIDAKİ İFADELERLE İLGİLİ CEVAPLARINIZI SORULARIN KARŞISINDAKİ BOŞLUKTA SİZE UYGUN OLDUĞUNU DEĞERLENDİRDİĞİNİZ CEVABIN HİZASINA “X” İLE İŞARETLEYİNİZ.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
11	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider					
12	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim					
13	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum					
14	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm					
15	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim					
16	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim					
17	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum					
18	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir					
19	İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum					
20	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum					
21	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim					
22	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim					
23	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim					
24	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim					
25	İşletmemde, hak edenden ziyade iltimas gösterilen (kayırlan) kişiler öne çıkar					
26	İşletmemde, her şeye “evet efendim” diyenlere yer yoktur; Amirlerle anlaşmazlık anlamına bile gelse iyi fikirlerin ortaya konulması istenir					
27	İşletmemde, çalışanlar kurumsallaşmış (yerleşik) fikirleri eleştirse bile daha iyi konuşmaya teşvik edilir					
28	İşletmemde, kimsenin karşısına almak istemediği nüfuzlu kişilerden oluşan bir grup bulunmaktadır					
29	İşletmemde çalışanlar, diğerlerinin misillemesinden korkmadan, özgürce konuşamaz					
30	İşletmemde sadece çok çalışan kişiler ödüllendirilir					
31	İşletmemde genellikle en çok çalışanlar terfi eder					
32	İşletmemde çalışanlar, terfi etmek için diğer meslektaşlarının ayağını kaydırlar					
33	İşletmemde tüm işletmeyi kapsayan değil, sadece belirli bir grup için mevzuat değişikliği yapıldığını gördüm					
34	İşletmemde kimsenin meydan okumaya cesaret edemediğinden dolayı, istediklerini kendi yöntemleriyle yapan bir grup çalışan vardır					
35	İşletmemde, işletme kurallarıyla bağdaşmayan, bir zam ya da terfi yapıldığını hatırlamıyorum					
36	Bu işletmede çalıştığım dan beri, terfi ve zamlarla ilgili mevzuatların birisinin çıkarları doğrultusunda kullanıldığını görmedim					

	AŞAĞIDAKİ İFADELERLE İLGİLİ CEVAPLARINIZI SORULARIN KARŞISINDAKİ BOŞLUKTA SİZE UYGUN OLDUĞUNU DEĞERLENDİRDİĞİNİZ CEVABIN HİZASINA “X” İLE İŞARETLEYİNİZ.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
37	Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir işte çalışmak için iş arıyor olacağım					
38	Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir işte çalışıyor olacağım					
39	Çalıştığım işten ayrılmayı sık sık düşünüyorum					
40	İşim benim için bir hobi gibidir					
41	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum					
42	İşimden çok keyif alıyorum					
43	Genel olarak işim beni tatmin ediyor					
44	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum					
45	İşletmemizde, benimle ilgili olmadığı için, değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim					
46	İşletmemizde alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım					
47	İçinde bulunduğum işletmedeki sorunlara çözüm üretme konusunda düşüncelerimi kendime saklarım					
48	İşletme içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem					
49	Beni ilgilendirmedğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem					
50	Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirlerimi söylemem					
51	Yöneticimin tepkisinden korktuğum için işimle ilgili bilgileri başkalarıyla paylaşmam					
52	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim					
53	İşletmedeki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım					
54	İşletmede korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için sorunların çözümlerine yönelik fikirlerimi saklarım					
55	İşletmede içindeki işbirliği ortamını korumak için gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım					
56	İşletmeye veya iş arkadaşlarıma yarar sağlamak için özel bilgileri kendime saklarım					
57	İşletmenin veya iş arkadaşlarımanın sırlarını söylemem konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim					
58	İşletmeye veya iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim					
59	İşletme veya iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim					



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu

Sayı : 61923333/050.01.01/
Konu : 05/02 ÜMİT ŞEVİK

ÜMİT ŞEVİK

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığının 03.10.2018 tarihli ve 05 sayılı toplantısında alınan "2" nolu karar örneği ekte sunulmuştur. Bilgilerinizi rica ederim.

Prof.Dr. Haluk SELVİ
Etik Kurulu Başkanı

2- Ümit ŞEVİK'in Algılanan Örgütsel Politika İle Algılanan Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi:Afyonkarahisar Örneği" başlıklı çalışma görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda; Ümit ŞEVİK'in Algılanan Örgütsel Politika İle Algılanan Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi:Afyonkarahisar Örneği" başlıklı çalışmanın Etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Evrak Doğrulamak İçin : <http://193.140.253.232/envision.Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE1M4H8EA>

Etik Kurulu Esentepe Kampüsü 54187 Sındıran SAKARYA / KEP Adresi:
sakaryauniversitesi@ts01.kep.tr
Tel:0264 295 50 00 Faks:0264 295 50 31
E-Posta :ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağı :www.sakarya.edu.tr



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

ÖZGEÇMİŞ

Ümit ŞEVİK 28.01.1980 tarihinde Ankara’da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Ankara’da tamamladıktan sonra 1994 yılında Kuleli Askeri Lisesini kazandı. Lisans eğitimini Kara Harp Okulu’nda 2003 yılında tamamlamayı müteakip 2010 yılında Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. 2019 yılında Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında doktora eğitimini tamamlayan Ümit ŞEVİK Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi’nde çalışmaktadır.

