



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon Doktora Programı

**POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE, BİLİŞSEL ESNEKLİK,
PSİKOLOJİK GÜVENLİK ve ÇALIŞAN PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Doktora Tezi

AYŞE BADAĞ

125600108

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Ebru GÖZÜKARA

İstanbul, 2019



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon Doktora Programı

**POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE, BİLİŞSEL
ESNEKLİK, PSİKOLOJİK GÜVENLİK ve ÇALIŞAN
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan: **AYŞE BADAĞ**

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DOKTORA SINAV TUTANAĞI

09.11.2019

Enstitümüz İşletme-Yönetim Organizasyon Doktora Programı öğrencilerinden **125600108** numaralı **Ayşe BADAĞ** “İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği”nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “**POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE, BİLİŞSEL ESNEKLİK, PSİKOLOJİ GÜVENLİK ve ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER**” konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun **17.10.2019** tarih ve **2019/21** sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 52. maddesi gereğince (30) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü’ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN

DOÇ.DR. EBRU GÖZÜKARA



ÜYE

PROF.DR. ALİ EKBER AKGÜN



ÜYE

DOÇ.DR. FAHRİYE OBEN ÜRÜ SANI

ÜYE

PROF.DR. HÜSEYİN İNCE



ÜYE

PROF.DR. GÖNEN DÜNDAR



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Pozitif Psikolojik Sermaye, Bilişsel Esneklik, Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

09/11/2019



Ayşe BADAĞ

ÖZET

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE, BİLİŞSEL ESNEKLİK, PSİKOLOJİK GÜVENLİK ve ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Ayşe BADAĞ

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Ebru Gözükara

Kasım 2019, 201 sayfa

Günümüz iş dünyasında belirsizlikler, değişimler ve yoğun rekabet ortamında çalışan bireylerin, işyerinde performanslarının yükselmesi için çalışanların bireysel kaynaklarından optimum düzeyde faydalanılması gerekmektedir.

Bu çalışmada, çalışan performansına etki eden pozitif psikolojik kaynaklardan faydalanmanın yanı sıra özellikle zorluklar ve değişim durumlarında, bilişsel esnekliğin bu ilişkiye olumlu etkisinin olabileceği ve bunun da çalışan performansını yükselteceği düşünülmüştür. Aynı zamanda, çalışanın pozitif psikolojik kaynaklarını performansını yükseltme doğrultusunda kullandığında, çalışanın işyerinde algıladığı psikolojik güvenliğin bu ilişkiyi etkileyebileceği ve psikolojik güvenlik algısının aracılığıyla çalışan performansının yükselmesi beklenmiştir. Bu doğrultuda, bu değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin ve etkilerinin araştırılacağı bir model geliştirilmiştir.

Araştırma, Marmara Bölgesi'nde değişik endüstri ve iş kollarında görev yapan 454 beyaz yakalı çalışandan anket yöntemiyle toplanan verilerle

gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ve Hiyerarşik Regresyon Analizi (HRA) istatistiksel araçları kullanılarak analizleri yapılmış ve elde edilen sonuçlar literatür çerçevesinde yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda; çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin çalışan performansını, literatürdeki daha önceki çalışmaları da destekler şekilde, olumlu etkilediği görülmüştür. Ayrıca, çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri ile performansları arasındaki ilişkide bilişsel esnekliğin kısmi düzenleyicilik (ılımlaştırıcılık) etkisi bulunmuştur. Bilişsel esneklik yükseldikçe, iyimserlik ve dayanıklılık değişkenlerinin çalışan performansı üzerindeki etkisinin arttığı gözlemlenmiştir. Fakat bilişsel esneklik yükseldikçe, özyeterlilik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin zayıfladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunların yanı sıra, çalışanların psikolojik güvenlik algılarının, pozitif psikolojik sermayeleri ile performansları arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Psikolojik Sermaye, Bilişsel Esneklik, Psikolojik Güvenlik, Çalışan Performansı, Performans.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP AMONGST POSITIVE PSYCHOLOGICAL RESOURCES, COGNITIVE FLEXIBILITY, PSYCHOLOGICAL SAFETY and EMPLOYEE PERFORMANCE

Doctorate Thesis, Business Department

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Ebru Gözükara

Kasım 2019, 201 pages

In today's business world, the uncertainty, changes and intense competitive environments require the optimal utilization of the individual resources of the employee in order to improve the performance of the employee in the workplace.

In this study, in addition to benefiting from positive psychological sources that affect employee performance, it is proposed that cognitive flexibility may have a positive effect on this relationship, especially in situations of difficulty and change and accordingly employee performance is expected to be increased.

At the same time, when the employee's positive psychological resources are used to increase his/her performance, it is thought that the perceived psychological security by the employee at the workplace will affect this relationship and employee performance is expected to be increased through the perception of psychological safety. In this respect, a model has been developed to examine the relationships and effects between these variables.

The research was carried out with the data collected by the survey method from 454 white collar employees working in different industries and sectors in Marmara Region. The hypotheses in the research were analyzed by using Structural Equation Modeling, Hierarchical Regression and Correlation Analyzes and the findings were stated.

According to the results of the research; positive psychological capital of the employees positively affect the employee performance as supporting previous studies in the literature. There was a partial moderating effect of cognitive flexibility on the relationship between positive psychological capital and performance of employees. Here, as cognitive flexibility increases; the effect of optimism and resilience variables on employee performance is increasing. However, as cognitive flexibility increases, the relationship between self-efficacy and employee performance weakens. In addition, employee's perceived psychological safety have partial mediating role in the relationship between positive psychological capital and employee performance.

Keywords: Positive Psychological Capital, Cognitive Flexibility, Psychological Safety, Employee Performance, Performance.

ÖNSÖZ

Tez sürecim boyunca beni yönlendirip, bilgi ve tecrübesiyle bana destek veren değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr Ebru Gözükara'ya çok teşekkür ediyorum. Tez araştırma sürecimde yol gösterici fikirlerinden, tecrübelerinden ve engin bilgilerinden faydalandığım tez jüri üyeleri hocalarım Sayın Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN'e ve Sayın Prof. Dr. Hüseyin İNCE'ye çok kıymetli katkıları ve destekleri için minnetle teşekkür ediyorum. Ayrıca doktora sürecim boyunca daima arkamda durup, akademik bakış açısıyla yolumu açan, görüş ve önerileriyle değerli katkılar sağlayan, beni cesaretlendiren hocam Sayın Prof. Dr. Arzu KARACA'ya çok teşekkür ediyorum.

Eğitim hayatımın başlangıcında tanıştığım ve bugünlere kadar ilgisini, desteğini hep hissettiğim, öğretme isteğine hayran olduğum kıymetli hocam Sayın Rana TANIŞ'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Her zaman bilgisinden faydalandığım, desteğini gördüğüm değerli hocam Sayın Kamil KARADENİZ'e çok teşekkür ediyorum. Tüm zamanlarda ilgisini gördüğüm, öğrenme enerjisine imrendiğim, bakış açısıyla yolumu aydınlatan öğretim görevlisi değerli hocam Sayın Sena SÖNMEZ'e minnetle teşekkür ediyorum. Eğitim hayatım boyunca üzerimde emeği olan tüm hocalarıma da ayrı ayrı teşekkür ediyorum.

Aramızda mesafeler olsa da hep yanımda hissettiğim, varlığıyla hayatıma eşlik eden, her zaman desteğini ve ilgisini gördüğüm çok kıymetli arkadaşım Gülçin TIRYAKIOĞLU'na minnetle teşekkür ederim. İlgisiyle, sabrıyla hep yanımda olup, beni cesaretlendiren çok değerli arkadaşım Mürvet ŞEN'e sonsuz teşekkür ediyorum. Destekleri için tüm arkadaşlarıma çok teşekkürler.

Bütün yaşamım boyunca sevgisini, maddi ve manevi desteğini, ilgisini daima gösteren, bana moral veren değerli annem Nurten GÖKSU ve rahmetli babam Zeynel GÖKSU'ya sonsuz teşekkür ediyorum. Babamı rahmetle anıyorum. Hayatım boyunca sevgilerini, ilgilerini, maddi ve manevi desteklerini hissettiğim, kardeş olduğum için gurur duyduğum çok kıymetli ağabeyim Ahmet Can GÖKSU'ya, kardeşlerim Sami GÖKSU ve Huriye Filiz GÖKSU'ya minnetle teşekkür ediyorum. Sevgileriyle, enerjileriyle bana güç veren değerli yeğenlerim Eni Nurten, Zeynel Can, Emre Selim ve yengem Judmira GÖKSU'ya çok teşekkür ediyorum.

Her zaman sevgisiyle, ilgisisiyle, maddi ve manevi desteğiyle yanımda duran, beni cesaretlendiren ve güç veren, gelişimime katkı sağlayan sevgili eşim Murat BADAK'a sonsuz teşekkür ediyorum. Hayatıma girdiklerinden beri sevgileriyle yolumu açan, bana cesaret vererek destekleyen, benimle beraber ders çalışan, sabırla mezun olmamı bekleyen, varlıkları için daima şükrettiğim canım çocuklarım Deniz Can ve Gökçe Canan'a çok teşekkür ediyorum.

Ayşe Badak

09/11/2019

İÇİNDEKİLER

ÖZET	1
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
EKLER LİSTESİ.....	xviii
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM.....	9
POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE.....	9
1.1. Pozitif Psikoloji	9
1.2. Pozitif Örgütsel Davranış.....	13
1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye.....	15
1.4. Pozitif Psikolojik Sermayenin Teorik Yapısı.....	18
1.5. Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Yapılardaki Yeri.....	20
1.6. Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları.....	22
1.6.1. Özyeterlilik.....	22
1.6.1.1. Özyeterlilik Geliştirme.....	26
1.6.2. Umut.....	28
1.6.2.1. Umut Geliştirme.....	31
1.6.3. İyimserlik.....	32
1.6.3.1. İyimserlik Geliştirme.....	34
1.6.4. Dayanıklılık.....	36
1.6.4.1. Dayanıklılık Geliştirme.....	39
1.7. Pozitif Psikolojik Sermaye Çalışmaları	41
2. BÖLÜM.....	47

BİLİŞSEL ESNEKLİK.....	47
2.1. Bilişsel Esneklik.....	47
2.3. Bilişsel Katılık	59
2.4. Bilişsel Esneklik ve Yürütücü İşlevler.....	63
2.5. Bilişsel Esneklik Çalışmaları	68
2.6. Bilişsel Esneklik Ölçekleri.....	70
3. BÖLÜM.....	72
PSİKOLOJİK GÜVENLİK.....	72
3.1. Psikolojik Güvenlik	72
3.2. Psikolojik Güvenlik Faktörleri.....	81
3.2.1. Kişiler Arası İlişkiler	81
3.2.2. Grup ve Gruplar Arası Dinamikler.....	83
3.2.3. Yönetim Stili ve Süreci	84
3.3. Psikolojik Güvenlik Çalışmaları	87
4. BÖLÜM.....	91
ÇALIŞAN PERFORMANSI.....	91
4.1. Çalışan Performansı	91
4.1.1. Çalışan Performansı Modeli.....	94
4.1.2. Çalışan Performansı Boyutları	98
5. BÖLÜM.....	101
HİPOTEZ GELİŞTİRME.....	101
5.1. Pozitif Psikolojik Sermaye İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler ..	101
5.2. Pozitif Psikolojik Sermaye ile Psikolojik Güvenlik Arasındaki İlişkiler...	104
5.4. Pozitif Psikolojik Sermaye ile Bilişsel Esneklik Arasındaki İlişkiler.....	106
5.5. Bilişsel Esneklik ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler	108
5.6. Bilişsel Esnekliğin Pozitif Psikolojik Sermaye ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Düzenleyicilik (İhlmlaştırıcılık) Etkisi.....	109
5.6.1. Özyeterlilik ve Bilişsel Esneklik	110
5.6.2. İyimserlik ve Bilişsel Esneklik.....	112
5.6.3. Umut ve Bilişsel Esneklik	113

5.6.4. Dayanıklılık ve Bilişsel Esneklik	114
5.7. Pozitif Psikolojik Sermaye ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Psikolojik Güvenliğin Aracılık Etkisi	117
6. BÖLÜM.....	120
METODOLOJİ.....	120
6.1. Araştırma.....	120
6.1.1. Araştırmanın Amacı	120
6.1.2. Araştırmanın Önemi	121
6.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	122
6.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	122
6.1.5. Araştırmanın Verilerini Toplama	122
6.1.6. Araştırmanın Ölçüm Araçları	125
6.1.7. Araştırmanın Değişkenleri	128
6.1.8. Araştırmanın Modeli	128
6.1.9. Araştırmanın Hipotezleri	129
6.2. Analizler.....	129
6.2.1. Faktör Analizleri, Yapı Geçerlik ve Güvenirlilikleri	129
6.2.1.1. Veri Saflaştırma ve Faktör Analizleri	129
6.2.1.2. Keşifsel Faktör Analizi (KFA)	131
6.2.1.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	135
6.2.1.4. Ayrışma Geçerliliği	137
6.2.2. Hipotez Testleri ve Bulgular	141
6.2.2.1. Değişkenler Arasında Doğrudan İlişki Olan Hipotezlerin Testleri ve Bulgular	143
6.2.2.2. Düzenleyici İlişkiye Dayanan Hipotez Testi ve Bulgular	144
6.2.2.3. Aracı İlişkiye Dayanan Hipotez Testi ve Bulgular	147
7. BÖLÜM.....	153
TARTIŞMA ve ÖNERİLER	153
7.1. Tartışma	153
7.2. Araştırmacılara Öneriler	170
7.3. Yöneticilere Öneriler.....	171

KAYNAKÇA	177
EK-1. ANKET FORMU.....	198
EK-2. ÖZGEÇMİŞ	201



KISALTMALAR LİSTESİ

Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
AI	: Anterior Insula
AMOS	: Analysis of Moment Structures
APA	: Amerikan Psikolojik Birliği
AVE	: Average Variance Extracted
B.E.	: Bilişsel Esneklik
Ç.P.	: Çalışan Performansı
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
dACC	: Dorsal Anterior Cingulate Korteks
Ed.	: Editör
Eds.	: Editörler
HRA	: Hiyerarşik Regresyon Analizi
IFJ	: Inferior Frontal Function
IFS	: The Inferior Frontal Sulkus
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
MIT (schools)	: Massachusetts Institute of Technology
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
P.S.	: Psikolojik Sermaye

P.G. : Psikolojik Güvenlik
PCQ : Psychological Capital Questionnaire
SPSS : Statistical Package for Social Science
v.d. : Ve diğerleri
YEM : Yapısal Eşitlik Modeli



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Pozitif Psikolojik Sermaye ile Pozitif İlişkili Bazı Çalışmalar.....	44
Tablo 1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye ile Negatif İlişkili Bazı Çalışmalar.....	46
Tablo.2.1. Bilişsel esneklik ile pozitif ilişkili bazı çalışmalar.....	69
Tablo.2.2. Bilişsel esneklik ile negatif ilişkili bazı çalışmalar.....	70
Tablo.2.3. Bilişsel Esnekliği Ölçmek İçin Geliştirilen Ölçekler.....	71
Tablo 3.1. Psikolojik Güvenlik İle ilişkili Çalışmalar (Bireysel Düzeyde).....	89
Tablo 3.2. Psikolojik Güvenlik Ölçekleri.....	90
Tablo 6.1. Katılımcıların Endüstri Şekline Göre Dağılımı.....	123
Tablo 6.2. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı.....	123
Tablo 6.3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	124
Tablo 6.4. KMO ve Barlett Test Değerleri.....	131
Tablo 6.5. Model Değişkenlerine İlişkin Keşifsel Faktör Analizi.....	133
Tablo 6.6. Uyum İndeksleri Sınırları.....	135
Tablo 6.7. Model Değişkenlerine ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	136
Tablo 6.8. Değişkenlere ilişkin Ayrışma Geçerlilik Sonuçları.....	138
Tablo 6.9. Korelasyon ve Tasfiri İstatistikler.....	140
Tablo 6.10. Değişkenler Arasında Direk İlişki Olan Hipotezlerin Sonuçları.....	143
Tablo 6.11. Bilişsel Esnekliğin Düzenleyici Ilımlaştırıcı Etkisi.....	146

Tablo 6.12.Değişkenler Arasında Düzenleyici (İlmlaştırıcı) İlişkiye

Dayanan Hipotez Sonucu.....147

Tablo 6.13. Psikolojik Güvenlik Aracı Etkisi.....150

Tablo 6.14. Değişkenler Arasında Aracı İlişkiye Dayanan Hipotez Sonucu.....151

Tablo 6.15. Araştırma Hipotezlerinin Analiz Sonuçları.....152



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları.....	16
Şekil 1.2. Rekabet Avantajı Sağlamak İçin Sermayelerin Genişletilmesi.....	20
Şekil 4.1. Bireysel İş Performansının Sezgisel Çerçevesi.....	100
Şekil 6.1. Araştırmanın Modeli.....	128
Şekil 6.2. Araştırma Modeli Test Sonuçları.....	142
Şekil 6.3. Aracı Değişkenin Etkisini Ölçme Yöntemi.....	148

EKLER LİSTESİ

Ek-1. Araştırma Anket Formu-----198

Ek-2. Özgeçmiş-----199



GİRİŞ

Sürekli değişimlerin yaşandığı ve yeniliklerin gerçekleştiği, rekabet ve zorluklarla belirlenen iş dünyasında; işletmelerin hayatta kalması, varlığını sürdürebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için işletmedeki insan kaynaklarının önemli düzeyde katkısına ihtiyacı bulunmaktadır. Campell ve Wiernek (2015) çalışan performansının, işletme hedeflerine ulaşmayı doğrudan etkileyen bir faktör olduğunu belirtmektedirler. Çalışanın hedefe yönelik bireysel eylemlerinin ve davranışlarının sonucu olarak işletme performansı etkilenmektedir (Campell ve Wiernek 2015: 48). Bireysel çalışan performanslarının işletmenin performansını yönlendirmesi sebebiyle işletme içindeki her bir çalışanın işletmeye bakış açısı, işletme hedefleri doğrultusunda davranışları, tutumu; hedefe ulaşmak için gösterdiği çaba ve nihayetinde performansı, işletme için kritik derece önemli olmaktadır.

İşletmelerde örgütsel hedeflere ulaşmada, insan kaynağı her zaman önemli bir rekabet avantajı olduğundan çalışanın performansının belirlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi çok önemli bir konu olarak vurgulanmaktadır (Sadullah v.d., 2015: 211). Çalışanın işletme hedefi doğrultusunda çaba göstermesi önce bireysel hedeflerin gerçekleşmesini ve sonra da örgütsel hedeflerin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu alanda Campell ve Wiernek (2015) bireysel iş rolü performansının tüm ekonomiyi harekete geçirdiğini (Campell ve Wiernek 2015: 47) belirterek, çalışan performansı ile başlayan etkinin tüm dünya ekonomisini değiştirdiğini vurgulamaktadırlar. Bu doğrultuda, Sadullah v.d., (2015) işletmelere rekabet üstünlüğü sağlaması ve çalışanın örgüte daha yararlı olabilmesi için çalışanların performansları ile işletmenin performans hedeflerinin birbiriyle uyumlu olmasının ve birbirlerini tamamlamasının önemine (Sadullah v.d., 2015: 214) değinmektedirler.

Çalışanların işyerindeki zorluklar, belirsizlikler, dengesizlikler ve yüksek rekabet ortamında; hedefleri doğrultusunda başarılı olmaları ve yüksek performans göstermeleri beklenmektedir. Bunun için, öncelikle çalışanların işyerinde mevcut zorlu durumları ve çevresel değişimi anlamaları gerekmektedir. Sonrasında sorunları aşmak için çözüm alternatiflerini değerlendirerek, yeniliklere uyum göstermeleri ve aynı zamanda hedefleri doğrultusunda çaba göstererek, başarılı olmaları ve yüksek performans sergileyebilmeleri gerekmektedir. Bütün bunların gerçekleşmesi de çalışanların sahip oldukları kaynaklarını en etkin şekilde kullanmalarına bağlı olmaktadır.

Bu bakış açısı, çalışanların sahip oldukları bireysel psikolojik kaynaklarını ve bunların performanslarına etkisini arttırmaya yönelik araştırmaların yoğun şekilde yapılmasına yol açmakta ve bu doğrultuda pozitif psikolojik sermaye kavramı iş dünyasına taşınmaktadır.

21. yy başında doğan pozitif psikolojinin unsuru olan pozitivizmin işyerlerine uygulanmasının 2007'de Luthans v.d. tarafından önerilmesiyle; bu alanda pozitif psikolojik sermaye üzerine çalışmalar hız kazanmaktadır. Nafei (2015)'e göre, iş dünyasındaki bu pozitif bakış açısının kişisel ve kurumsal verimlilik, motivasyon, iş performansı, örgütsel bağlılık ve iş yaşamı kalitesi gibi birçok değişken üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Bu sebeple de araştırmacıların ve insan kaynakları alanının yoğun ilgisini çekmektedir (Nafei, 2015: 44).

Bu alandaki çalışmalarda; işyerinde çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin doğru yönlendirilmesi ve yönetilmesiyle, çalışanların performanslarının olumlu etkilendiği gösterilerek, pozitif psikolojik sermayenin önemi vurgulanmaktadır. Peterson v.d., (2011), psikolojik sermayeyi iş yerinde bireyin motivasyonu, bilişsel süreci, başarı için çaba göstermesi ve işyeri performansına katkı sağlaması bağlamında kritik temel bir kapasite olarak önermektedirler (Peterson v.d., 2011: 430). Luthans v.d., (2015), pozitif psikolojik sermayenin işyerlerinde firma varlığı olarak insan kaynağını anlamak ve faydalanmak için kapsamlı ve yüksek seviyede bir kavramsal çerçeve sunduğunu

belirtmektedirler. Çalışanın pozitif psikolojik sermayesinin gücü, özellikle kurumsal büyüme ve değişim zamanlarında çok değerli olmaktadır (Luthans v.d., 2015: 6).

Pozitif psikolojik sermaye ile performans arasındaki ilişki, birden fazla performans türünde ve çoklu örneklem düzleminde araştırılmıştır. Avey v.d.'nin (2011) çalışmasında pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinde yer alan mekanizmaların bireysel motivasyonu ve başarılı olma çabasını harekete geçirdiği ve sonuç olarak performansı yükselttiği gösterilmektedir. Luthans v.d., (2007) ve Walumbwa v.d., (2010) performans kriteri olarak yönetici değerlendirmesini ele aldıkları çalışmalarında, çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri ile performanslarının pozitif ilişkili olduğunu göstermektedirler. Ayrıca, Peterson v.d., (2011)'nin pozitif psikolojik sermaye ile performans arasındaki dinamik ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, ilgili değişkenler arasındaki pozitif ilişki görülmektedir (Peterson, v.d., 2011: 432). Bununla birlikte, Peterson v.d. 2011 yılında yaptıkları çalışmalarında işyerinde yönetici derecelendirmesi ve objektif satış performansı dahil olmak üzere birçok performans ölçüsü ile çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin olumlu ilişkili olduğu da gösterilmektedir.

Literatürdeki çalışmaları incelediğimizde, çoğu çalışmalarda pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı ve diğer başka değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin araştırıldığı görülmektedir. Fakat pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye etki eden aracı ve düzenleyici değişkenlerin etkisinin yeterince çalışılmadığı görülmektedir. Yapılan geçmiş çalışmalardan daha farklı sonuçlara ulaşabilmek amacıyla, düzenleyici ve aracı değişkenlerin etkisinin görülmesine de ihtiyaç bulunmaktadır.

Literatürde, psikolojik sermaye ile değişik işyeri sonuçlarını incelemeye odaklanmış çok sayıda araştırma bulunmakla beraber bu ilişkiyi ılımlaştıracak (düzenleyecek) faktörler hakkında nispeten sınırlı araştırma yapıldığı görülmektedir (Newman v.d., 2014: 127).

Bu alanda, Avey v.d., (2011) pozitif psikolojik sermaye ile çalışan tutumları, davranışları ve performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen bazı düzenleyici değişkenleri incelemiştir. Bu çalışmalarında; örneklem tabanında ABD merkezli örneklem ile Çin, Hindistan, Avustralya gibi ABD dışı örneklemi incelemektedirler. Aynı çalışmada örneklem türünde, öğrenci ile çalışan yetişkin ve endüstri şeklinde, hizmet ile üretim endüstrilerinin düzenleyicilik etkisini göstermektedirler (Avey v.d., 2011: 146).

Bir başka çalışmada, Walumbwa v.d., (2010) bireysel pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkide hizmet ortamının (takım seviyesinde) düzenleyicilik etkisini araştırmakta ve hizmet ortamı daha olumlu olduğunda ilgili ilişkinin daha güçlü olduğunu göstermektedirler (Walumbwa v.d., 2010: 956). Ayrıca, Topaloğlu ve Özer (2014), çalışanların psikolojik sermayeleri ile iş performansı arasındaki ilişkide, yöneticilerin otantik liderlik özelliğinin düzenleyicilik etkisini araştırmakta ve kısmi düzenleyicilik rolü olduğunu göstermektedirler (Topaloğlu ve Özer, 2014: 168).

İş dünyasında çalışma koşullarının giderek karmaşıklaşmasıyla, çalışanlardan beklenen davranış yelpazesinin de genişlediği görülmektedir. Bu durum, çalışanların daha üstün performans sergileyebilmeleri için pozitif psikolojik kaynakları ile performansları arasındaki ilişkiye etki eden başka faktörlerin de incelemesini ve bu faktörlerden faydalanılmasını gerekli kılmaktadır.

Literatürde, psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasında düzenleyici etkisi araştırılan değişkenler içinde bilişsel esneklik kavramının çalışılmadığı görülmektedir. Bu bağlamda bu ilişkiye düzenleyici etkisini araştırmak için çalışmaya bilişsel esneklik değişkeni eklenmiştir.

Çalışanların bilişsel esneklikleri özellikle değişim zamanlarında ve zorluklarla karşılaşıldığında; mevcut olumsuzlukların üstesinden gelmelerinde alternatiflerini değerlendirerek, değişime uyum göstermelerini sağladığından büyük önem taşımaktadır. OECD (2013) bildirisinde; bilimsel bilginin hızla arttığı

ve işyeri taleplerinin “yirmi birinci yüzyıl becerilerine” yöneldiği sürekli değişen bir toplum içinde yaşadığımız ifade edilmektedir. Bu koşullar çerçevesinde, “kişinin düşüncesini, duygularını ve davranışlarını değişen koşullara ve yeni problem durumlarına uyarlama becerisinin çok önemli hale geldiği” belirtilmektedir (Scherer, 2015: 1). Günümüzde yaşanan teknolojik değişimler ve bilgi sistemlerindeki gelişmeler sebebiyle çalışanın iş sistemindeki değişikliklere, iş rollerine veya değişen çalışma ortamına uyum sağlayabilmesi giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Koopmans v.d. 2011: 862).

Literatürdeki diğer çalışmalarda, pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı dahil işyeri sonuçlarına etkileyen bazı aracı değişkenlerin çalışıldığı görülmektedir.

Bu alanda, Avey v.d., (2008) psikolojik güçlendirme gibi potansiyel arabulucuların belirlenmesine yönelik araştırmalar üzerinde durmakta ancak bu araştırmaların başlangıç düzeyinde olduğu kabul edilmektedir (Newman, v.d. 2014: 130). Bir başka çalışmada, Walumbwa v.d., (2010: 952) liderin psikolojik sermayesi ile takipçi çalışanın iş performansı arasındaki ilişkiye, takipçi çalışanın psikolojik sermayesinin aracılık rolünü araştırmakta ve tam aracılık etkisinin varlığını göstermektedirler.

Ayrıca, Çetin ve Varoğlu (2015) iş tatmininin psikolojik sermaye ile performans arasındaki ilişkide aracılık rolünü incelemektedirler. Bu çalışmalarında iş tatmini ile performans arasında anlamlı bir ilişki görülmemesi sebebiyle aracılık etkisi de görülmemektedir (Çetin ve Varoğlu, 2015: 108-109). Diğer bir çalışmada, Yılmaz ve Yılmaz (2017), pozitif psikolojik sermaye ile algılanan performans arasındaki ilişkide, örgütsel adanmışlık değişkeninin aracılık etkisinin olmadığını vurgulamaktadırlar (Yılmaz ve Yılmaz, 2017: 139).

Literatürde, pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansını etkisi incelenen aracı değişkenler arasında psikolojik güvenlik kavramının çalışılmadığı görülmektedir.

Psikolojik olarak güvenli bir iş ortamı; bireylerin kişiler arası ilişkilerinde risk altında olmadıkları, statülerinin olumsuz etkilenmesinden çekinmeden görevlerine odaklanabileceklerini algıladıkları; iş arkadaşlarına ve yönetime güven duyup, onlardan olumlu destek aldıkları ortamlardır (Kahn, 1990: 708; Edmondson, 1999: 350). Çalışanlar mevcut pozitif psikolojik kaynaklarını hedefleri doğrultusunda iş rollerine yönlendiklerinde; işyerindeki psikolojik güvenlik algıları, sergiledikleri performanslarını etkilemektedir.

Uluslararası alanda değişik endüstrilerde yapılan kapsamlı çalışmalarda ve analizlerde; hızla değişen bir dünyada işletmelerin büyümesi, öğrenmesi, çevreye katkıda bulunması ve etkin bir şekilde hedeflerini gerçekleştirme için çalışanın işyerinde kendini güvende hissetme ihtiyacı vurgulanmaktadır (Edmondson ve Lei, 2014: 41). İşyerindeki destekleyici ilişkilerin ve yönetim uygulamalarının bulunması çalışanlara psikolojik olarak güvenli bir ortam oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanlar arasında bilgi paylaşımı kolaylaşmakta, çalışanların yeni fikirleri paylaşması ve geri bildirim alarak, yeni denemeler yapması kolaylaşmaktadır. Bunlar da çalışanların öğrenme, yenilikçilik, performans gibi işyeri sonuçlarını etkilemektedir (Newman v.d., 2017: 528). Kişiler arası ilişkilerinde risk algılamayan kişiler, yeni ve farklı iş yapma yollarını denemeye daha istekli olmaktadır (Ning ve Jin, 2009: 32). Psikolojik olarak güvenli iş ortamı çalışanların kişisel tutkunluk sergileme davranışlarıyla; fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini, çabalarını, içsel motivasyonlarını iş rollerine yönlendirmelerini sağlamaktadır. Çalışanların yenilikçiliklerini ortaya çıkarmakta ve hedef doğrultusunda aktif olarak rol almasına yol açmaktadır (Kahn, 1990: 700). Psikolojik olarak güvenli çalışma ortamı algısının yükselmesi, çalışanların olumlu iş sonuçları tepkilerini desteklemektedir (Newman v.d., 2017: 529). Böylece, çalışanlar daha fazla kişisel çaba ve kaynak yatırımı için motive olmakta ve daha üst düzey bir görev performansına yönelmektedirler (Ning ve Jin 2009: 42).

Bu tez çalışmasında; bilişsel esnekliğin, zorluklar ve değişim zamanlarında çalışanların mevcut durumu en iyi şekilde değerlendirerek, yönetmelerini

sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışanların psikolojik kaynaklarını en uygun şekilde kullanılmalarını destekleyeceği ve sonuç olarak performansı yükseltebileceği öngörülmektedir. Bunun yanında, çalışanların pozitif psikolojik sermayelerine yatırım yapılarak işyerindeki psikolojik güvenlik algılarının artabileceği düşünülmektedir. Böylelikle işyerinde bireysel endişelerin azalması aracılığıyla görevlere daha fazla odaklanılacağı, yeniliklere açık olunacağı, verimliliğin artabileceği ve nihayetinde performansın yükseleceği öngörülmektedir.

Bu doğrultuda, çalışan performansına etki eden faktörler ve bunlar arasındaki ilişkileri görmek için ilgili değişkenlerin yer aldığı bir model oluşturulmuş ve bu ilişkilerin incelenmesi öngörülmüştür. Literatürde bu değişkenlerin ilişkilerinin incelendiği bir başka çalışmaya rastlanmadığından, çalışma bu alanda özgün bir çalışma olarak literatüre katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmanın araştırması, Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren değişik sektör ve işkollarında görev yapan 454 beyaz yakalı çalışanlardan anket yöntemiyle elde edilen verilerle yapılmıştır.

Bu tez yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, pozitif psikolojik sermaye kavramı açıklanmaya çalışılmaktadır. Öncelikle; pozitif psikoloji kavramının tanımı, tarihçesi, analiz seviyeleri belirtilmektedir. Sonrasında, pozitif psikolojinin işyerlerinde kullanımına yönlendirilmesiyle oluşan pozitif örgütsel okul ve pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye kavramları ele alınmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye tanımı, teorisi, örgütsel yapılarıdaki yeri, boyutları detaylıca anlatılmaktadır ve bu alanda yapılmış bilimsel çalışmalara değinilmektedir.

İkinci bölümde, bilişsel esneklik kavramı ele alınmaktadır. Önce, bilişsel esneklik kavramının tanımları ve değişik yaklaşımları detaylı bir şekilde incelenmektedir. Sonrasında, bilişsel esnekliğin karmaşık problem çözmedeki rolüne değinilmektedir. Ardından, bilişsel esnekliğin görülememesi durumlarında oluşan bilişsel katılık konusu incelenmektedir. Sonrasında, yürütücü işlevlerin alt

kategorisi olarak değerlendirilmesine yer verilmektedir. Daha sonrasında da, bilişsel esneklik alanında yapılmış bilimsel çalışmalara değinilmekte ve bu alanda geliştirilen ölçekler belirtilmektedir.

Tezin üçüncü bölümünde, psikolojik güvenlik kavramı ele alınmaktadır. Psikolojik güvenlik kavramının tanımı yapılarak, kavram detaylı şekilde incelenmektedir. Sonrasında iş yerinde psikolojik güvenlik oluşturan faktörler üzerinde durulmakta ve bu faktörler detaylıca açıklanmaktadır. Ayrıca, bu alanda yapılmış diğer çalışmalar ve geliştirilen ölçekler yer almaktadır.

Dördüncü bölümde, çalışan performansı kavramı ele alınmaktadır. Bu değişken ile ilgili olarak literatürde daha önce yapılmış çalışmalara değinilmekte birlikte, teorik alt yapıyı oluşturmak için kavramın anlaşılmasını sağlayacak detaylardan bu bölümde bahsedilmektedir. Sonrasında, çalışan performansı modeli ve boyutları ele alınmaktadır.

Beşinci bölümde araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmektedir. İlk olarak, pozitif psikolojik sermaye, bilişsel esneklik, psikolojik güvenlik, çalışan performansı arasındaki ilişkiler değerlendirilmektedir. Sonrasında, pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkide bilişsel esnekliğin düzenleyici (ılımlaştırıcı) rolü araştırılmaktadır. Daha sonra da, pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı ilişkisinde psikolojik güvenliğin aracı etkisi detaylıca incelenmektedir.

Tezin altıncı bölümünde; araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, evreni, örnekleme, veri toplama, ölçüm araçları, değişkenler, araştırma modeli, kurulan hipotezler, yapılan analizler, analiz sonuçları ve bulgular belirtilmektedir.

Yedinci ve son bölümde ise tartışma ve öneriler yer almaktadır.

1. BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

Tezin bu bölümünde, araştırma değişkenlerinden ilki olan pozitif psikolojik sermaye kavramı açıklanacaktır. Pozitif psikoloji kavramının tanımı, tarihçesi ele alındıktan sonra pozitif psikolojik sermayenin tanımı, bileşenleri, analiz seviyeleri ve ilgili bilimsel çalışmalar hakkında bilgi verilecektir.

1.1. Pozitif Psikoloji

Pozitif psikoloji kavramı; Seligman ve Csikszentmihalyi (2000: 5) tarafından “yaşamın anlamsız ve tekdüze olduğu zamanlarda ortaya çıkan patolojileri önlemek ve yaşam kalitesini artırmayı amaçlayan pozitif öznel deneyimler, pozitif bireysel özellikler ve olumlu kurumlar bilimi” olarak tanımlanmaktadır.

Seligman (2002)’a göre, pozitif psikoloji hayatı yaşanmaya değer kılan özellikleri ölçmek, anlamak ve inşa etmek için kullanılmaktadır (Seligman, 2002: 8).

Pozitif psikolojinin tarihçesi 1950’li yıllara dayanmaktadır. Maslow, 1954 yılında psikoloji biliminin alanını, patolojiden ve insanın karanlık doğasından büyüme, memnuniyet, iyimserlik ve insan potansiyelinin gerçekleştirilmesi gibi alanlara doğru daha fazla yoğunlaşması gerektiğini belirtmiştir. Böylelikle ilk defa psikoloji alanında pozitiflikten bahsedilmeye başlanmaktadır (Avey v.d., 2010: 19).

İkinci Dünya Savaşı yıllarından önce, psikologların görev alanları zihinsel hastalıkların iyileştirilmesi, sağlıklı bireylerin daha mutlu ve üretken olmasına yardım etme ve insan potansiyelini gerçekleştirme gibi üç temel misyonu içermektedir. İkinci Dünya Savaşı sona erdiğinde ise, onarıcı müdahalelere çok

fazla ihtiyaç duyulması sebebiyle, psikolojideki önemli kaynakların hastalıkların iyileştirilmesine yönlendirildiği ve bu süreçte de psikolojinin diğer iki misyonunun ihmal edildiği görülmektedir (Luthans v.d., 2015: 11).

Bu süreç içerisinde, psikoloji biliminin çok fazla patolojiye odaklanması, yaşamı değerli kılan olumlu özellikleri olmayan bir insan modeliyle sonuçlanmıştır. Umut, bilgelik, yenilikçilik, gelecek fikirleri, cesaret, maneviyat, sorumluluk ve azim gibi özellikler önemsiz görülmüş ya da daha otantik negatif dürtülerin dönüşümleri olarak kabul edilmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Bu dönemde psikoloji, sosyoloji ve diğer alanlarda akıl hastalığı ve işlev bozukluğu ile ilgili uzun yıllar süren kapsamlı araştırmaların çok değerli olduğu kabul edilmektedir. Bununla beraber temel davranış bilimi disiplinlerinin insan gücünün, insanın gelişmesinin ve optimal işleyişin, genel refah düzeyindeki rolünün anlaşılmasında başarısız olduğu görülmektedir. Aynı dönem içerisinde, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi akademisyenlerinin de benzer şekilde hareket ettiği gözlenmektedir. İşyerlerinde iş stresi, tükenmişlik, çatışma, istenmeyen tutumlar, üretken olmayan davranışlar gibi olumsuz yapıların incelemesine çok fazla zaman harcanmıştır. Ancak, işyerinde olağanüstü performans gösteren çalışanlara ya da mükemmelliği sağlayacak kolaylaştırıcı dinamik süreçlerin anlaşılmasına gereken önem verilmemiştir. Bütün bunların fark edilmesi, pozitif psikologları ve pozitif örgütsel davranış akademisyenlerini pozitifliğe odaklanan yeni ve heyecan verici araştırmalara yönlendirmeye başlamıştır (Morgan ve Luthans, 2015: 180).

21.yüzyılın başında, Martin Seligman ve diğer bazı psikologların yönlendirmesiyle, psikoloji bilimi yönünü ve araştırmalarını unutulmuş olan iki misyona çevirmişlerdir. Martin Seligman geleneksel negatif yaklaşımın (öğrenilen çaresizlik, 1965) iyi tanınan araştırmacısı, aynı zamanda Amerikan Psikolojik Birliği'nin (APA) eski başkanı ve de günümüz pozitif psikoloji hareketinin öncüsü olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşımla, sağlıklı bireylerin daha mutlu olmasına ve bireysel potansiyellerin gerçekleştirilmesine yardım etme hedeflenmiştir. Bu

tarihten sonra bu alanda yapılan yeni teorik çalışmalar ve ampirik araştırmalar sonucunda 1998 yılında ‘‘pozitif psikoloji kavramı’’ doğmuştur (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Luthans, 2002; Luthans v.d., 2015: 11).

Pozitif psikoloji Seligman (1998), Ed Diener (2000), Christopher Peterson (2000), Rick Snyder (2000) gibi iyi bilinen araştırma odaklı pozitif psikologlardan oluşan bir çekirdek grup tarafından yönetilmiştir (aktaran: Luthans, 2002: 697). Pozitif psikolojinin olumsuzluk ve işlevsizlik paradigmasını değiştirerek, insanlar hakkında doğru ve iyi olana yönelmeyi amaçladığı görölmektedir. Böylelikle, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında yetersiz temsil edilen pozitif psikolojik kaynakların değerlerine de yeniden odaklanılması hedeflenmektedir (Avey v.d.; 2011: 129).

Pozitif psikolojinin amacı; insanların zayıf yanları, insanın neyinin yanlış olduğu, insani zayıflıklar yerine insanda doğru olana, insanın güçlü yanlarına odaklanmaktır. Kırılganlığın aksine dayanıklılıkla ilgilenmeyi vurgulamaktadır. Patolojinin düzeltilmesinin yanı sıra sağlık, refah ve iyi yaşamın geliştirilmesi ve arttırılmasıyla ilgilenmektedir (Luthans, 2002: 697). Pozitif psikoloji yalnızca yaşamdaki en kötü şeyleri onarmakla meşgul olan psikoloji biliminin, aynı zamanda yaşamdaki en iyi nitelikleri de inşa etmesini amaçlamaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000: 5) tarafından ‘‘pozitif psikolojinin analiz seviyeleri’’ özne, bireysel ve grup düzeylerinde aşağıdaki şekilde ele alınmaktadır.

a) Özne düzeyde; geçmişle ilgili memnuniyet, iyi ve hoşnut olma; mevcut durumla ilgili akış ve mutluluk; gelecekle ilgili umut ve iyimserlik gibi pozitif özne deneyimlerle ilgilidir.

b) Bireysel (mikro) düzeyde; sevgi, cesaret, kişilerarası ilişkilerde beceri, estetik duyarlılık, azim, affedicilik, özgünlük, yetenek ve bilgelik gibi olumlu kişisel özellikler hakkındadır.

c) Grup (makro grup ve kurumsal) düzeyinde; sorumluluk, güvence, fedakarlık, kibarlık, ılımlılık, hoşgörü ve iş ahlakı gibi bireyleri daha iyi vatandaşlığa doğru hareket ettiren sivil haklar ve kurumlarla ilgilidir (Seligman, 2002: 3).

Pozitif psikolojinin temeli felsefe, söylem, konvansiyonel bilgelik, guru veya kişisel görüşten ziyade bilime dayanmaktadır. Pozitif psikolojinin teorisi ve araştırma gerekliliği özellikleri; pozitif psikolojiyi Norman Vincent Peale'nin 'Pozitif Düşünmenin Gücü', Steven's Covey'in 'Etkili İnsanın Yedi Alışkanlığı' gibi pozitif düşünme gücü ve olumlu yönlendirilmiş insancıl psikoloji ve insan potansiyeli hakkında yazılmış popüler edebiyat yapıtlarından ayırmaktadır (Luthans v.d., 2007a: 12).

Pozitif psikolojide pozitif insan özelliklerinin incelenmesinin, bireylerin ve toplulukların hayata katlanmaları ve hayatta kalmalarına temel etkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda, insanların gelişmelerine yardımcı olan nitelikleri ve de ek olarak bazı zihinsel ve fiziksel hastalıkların önlenmesi ve daha iyi tedavi edilmesi amaçlarını da içermektedir (Seligman, 2002: 8).

Pozitif psikolojiyle beraber psikoloji bilimi, insanlarla ilgili doğru olanı incelemeye, insanın büyüme ve gelişme potansiyeline katkıda bulunmaya daha fazla önem vermeye başlamıştır. Klinik psikoloji alanında ortaya çıkan olumlu odak ve yaklaşım; hem bireylerde mikro-yönelimli pozitifliğin (Luthans, 2002; Luthans v.d., 2007a), hem de kurumlarda ve topluluklarda makro yönelimli pozitifliğin (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003; Cameron ve Caza, 2004; Spreitzer ve Sonenshein, 2004; Roberts, 2006) değerine odaklanarak, işyerlerini içerecek şekilde genişletilmiştir (aktaran: Luthans v.d., 2010: 44). Pozitifliğin öneminin iş dünyasında vurgulanmasıyla, çalışanların zayıflıkları ve bu zayıflıklarını gidermeye çalışmaktan ziyade çalışanların güçlü yönlerinin geliştirilmesine odaklanılmaya başlandığı görülmektedir (Avey v.d., 2009: 678).

1.2. Pozitif Örgütsel Davranış

Pozitif psikoloji, işyerlerinde pozitifliği ve insan kaynakları gücüne dayalı yönetimi uygulayan, pozitifliğe odaklı, bilimsel temele dayanan iki büyük paralel hareketi teşvik etmiştir. Bunlar; Michigan Üniversitesi araştırmacılarının (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003) önerdiği ‘Pozitif Örgütsel Okul’ ve Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü’nde Luthans ve arkadaşları tarafından önerilen ‘Pozitif Örgütsel Davranış’ tır (Luthans ve Youssef, 2004: 151-152).

Pozitif örgütsel okul hareketi; kriz zamanlarında ve olumsuz koşullarda örgütsel hayatta kalmayı ve etkililiği arttırabilecek organizasyonel özellikleri vurgulamaktadır. Pozitif örgütsel davranış hareketi ise, bugünün işyerinde performans iyileştirmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen pozitif yönelimli insan kaynakları gücünden ve psikolojik kapasitelerden oluşmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 152).

Bu iki yaklaşım birbirini tamamlamakla birlikte, bazı temel farklılıkları bulunmaktadır. Pozitif örgütsel okul makro bakış açısıyla örgütsel seviyeye; pozitif örgütsel davranış ise daha mikro bakış açısıyla bireysel düzeye yoğunlaşmaktadır. Pozitif örgütsel okul, merhamet ve erdem gibi yapılarla bağlantılı iken; pozitif örgütsel davranış durumsal yapıya sahiptir, gelişime açıktır ve performans sonuçlarıyla (Luthans, 2002) ilişkilidir. Her iki yaklaşım da, işyerlerinde gelişimle ilgili geniş çaplı araştırma serilerini içermektedir. Pozitif örgütsel davranışın, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel okulun değiştirilemez yapısından en büyük farkı ise durumsal yapısıdır. Psikolojik örgütsel davranış, durumsal ve işlenebilen pozitif psikolojik kapasiteleri içermekte ve arzu edilen performans sonuçları arasındaki nedensel ilişkiyi desteklemektedir (Luthans v.d., 2007a: 10-16). Pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgüt okulu alanlarında pozitif inancın önemini destekleyen pek çok bilimsel dayanaklar bulunmaktadır (Avey v.d., 2011: 128).

Luthans v.d., (2002: 59) tarafından pozitif örgütsel davranış kavramı; ‘‘günümüz işyerinde performans iyileştirmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin bir şekilde yönetilebilen pozitif yönelimli insan kaynakları güçlerinin ve

psikolojik kapasitelerinin incelenmesi ve uygulanması'' olarak tanımlanmaktadır. Pozitif örgütsel davranış kriterlerinin beş temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; örgütsel davranış kriterlerinin a) pozitiflik özelliği, b) teori temeli ve araştırma desteği, c) geçerli ölçüm kriterleri, d) geliştirilebilir yapısı, e) performans sonuçlarıyla ilişkisi olarak belirtilmektedir (Luthans v.d., 2007a: 10-16).

Pozitif örgütsel davranış kriterleri; işyerinde istenen tutumsal, davranışsal ve özellikle de performans sonuçları ile ilgili bireysel düzeyde psikolojik kaynaklardır. Bu kaynaklar akademik araştırmanın bilimsel titizliğini, kanıt dayalı etkili pratiğin önemini ve faydasını sağlayabilen psikolojik sermaye kaynakları olarak seçilmektedir. Pozitiflik tanımı; özellikler, durumlar, süreçler, dinamikler, perspektifler ve çeşitli analiz düzeylerinde sonuçlar da dahil olmak üzere çeşitli pozitif yaklaşımları kapsamaktadır (Morgan ve Luthans, 2015: 180).

Pozitif örgütsel davranış kavramı, olumlu ve nispeten özgün psikolojik kaynakları içermektedir. Bu yapısıyla, mevcut potansiyelin olumsuz odaklı yapılardan örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanına transferini sağlamaktadır (Luthans v.d., 2007a: 11). Böylece, pozitif örgütsel davranışın gerektirdiği kriterlere sahip çalışanı işe almanın yanında, mevcut çalışanların da geliştirilmesini ve performanslarının yükseltilmesini içermektedir (Luthans, 2002: 699). Aynı zamanda, insan kaynakları gelişimi ve performans yönetimi için yeni fırsatlar ve boyutlar da oluşturmaktadır (Luthans v.d., 2007a: 15).

Günümüz işyerlerinin yüksek rekabet ortamında gerçek üstün performans, sürekli öğrenme, gelişme ve proaktif stratejik değişim gerçekleştirilebilmesi için pozitiflikten faydalanması gerekmektedir. Pozitif psikoloji bu yapısıyla işyerlerinde liderlik ve insan kaynaklarının gelişimi, performans etkisi, örgüt içi katılımın ve sürdürülebilir etkili bir bilgi birikiminin oluşturulması için bilimsel bir yaklaşım sunmaktadır (Luthans v.d., 2007a: 10-16). Pozitif psikolojinin bilimsel dayanağının olması, pozitivizmin işyerlerinde uygulanmasının yani psikolojik sermayenin de ön koşulunu oluşturmaktadır (Luthans v.d., 2015: 12).

1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye

Psikolojik sermaye kavramı, esas olarak pozitif örgütsel davranış şemsiyesi altında yer almaktadır (Avey v.d., 2011: 129) ve pozitif örgütsel davranış teorisi ve kriterlerinden doğmaktadır (Luthans v.d, 2007a: 10).

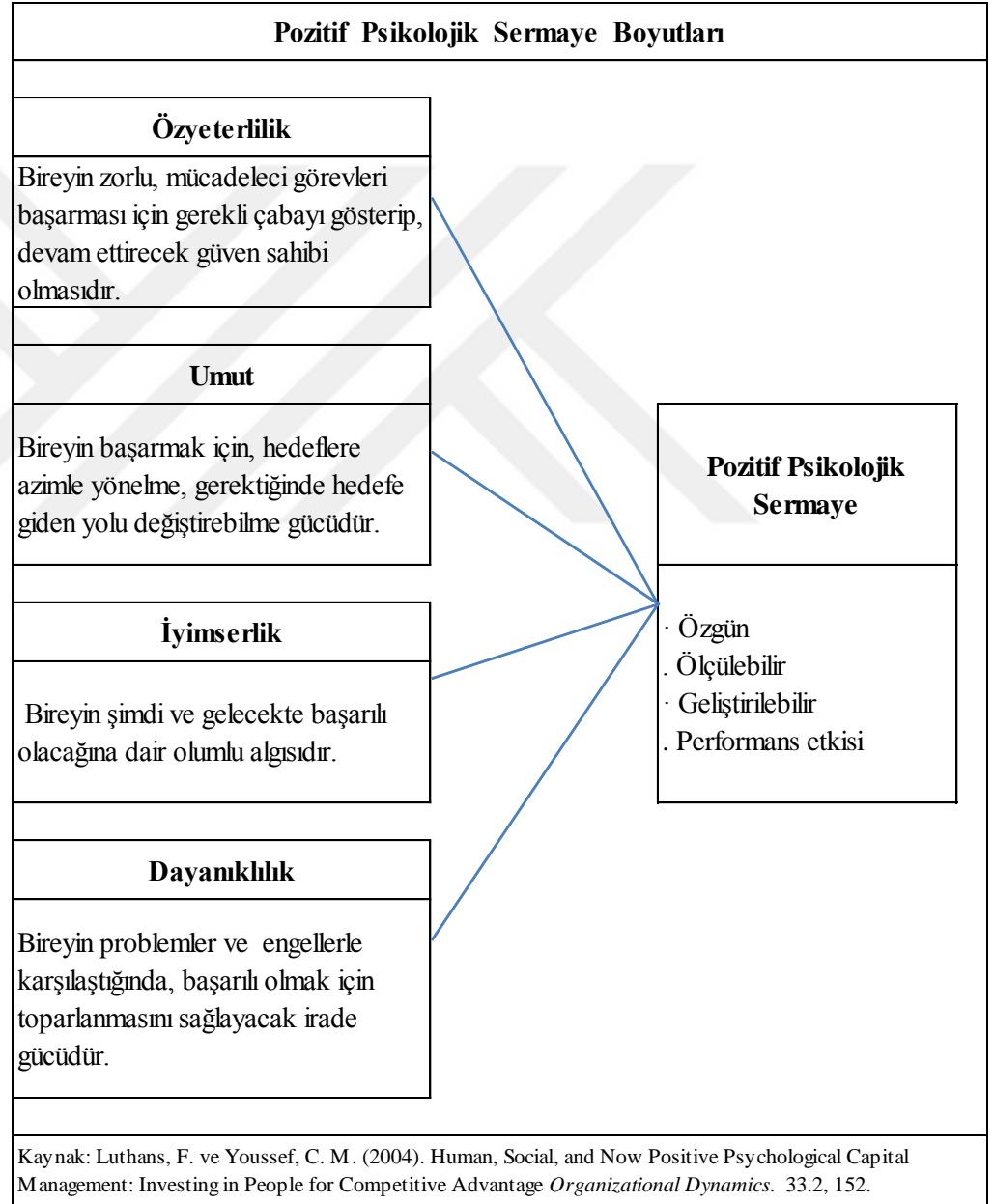
Luthans v.d., (2002; 2004) değişik pozitif örgütsel davranış kriterlerini işyeri bağlamında çalışarak, ampirik olarak test ederek; bu davranışları en iyi karşılayan dört (4) temel kriteri belirlemişlerdir. Bunlar; özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık psikolojik sermayeleridir (Luthans, 2002; Luthans v.d., 2004; Luthans, v.d., 2006; Luthans ve Youssef, 2004; Luthans v.d., 2007a: 16)

Luthans v.d., (2007a: 3) tarafından kavramsal olarak tanımlanan pozitif psikolojik sermaye kavramı; “(1) bireyin zorlu, mücadelecı görevleri başarması için gerekli çabayı gösterip, devam ettirecek güven sahibi olması (özyeterlilik); (2) şimdi ve gelecekte başarılı olacağına dair olumlu algısı (iyimserlik); (3) başarmak için hedeflere azimle yönelme, gerektiğinde hedefe giden yolu değiştirebilme gücü (umut); (4) problemler ve engellerle karşılaştığında, başarılı olmak için toparlanmasını ve daha da ileriye gitmesini sağlayacak irade gücü (dayanıklılık) kriterlerinin birleşmesiyle oluşan, bireyin pozitif psikolojik gelişme halidir” (Luthans v.d., 2007a: 3).

Pozitif psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranış kriterlerini (özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) birleştiren daha üst düzeydeki temel bir yapıdır. Bu üst yapının sinerjik olması sebebiyle, bir bütün olarak psikolojik sermayeye yatırım yapmanın, geliştirmenin ve yönetmenin sonucunda oluşacak performans ve tutum çıktıları üzerindeki etkinin; onu oluşturan bireysel pozitif psikolojik kapasitelerden daha büyük olması beklenmektedir (Luthans v.d., 2007a: 19).

Özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık kaynaklarının birleştirilmesiyle oluşan psikolojik sermaye, ampirik olarak ikinci dereceden bir çekirdek yapıdır. Bu yapı, birinci mertebedeki dört yapıyla (özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) varyansını paylaşmaktadır (Luthans v.d., 2007b: 543;

Avey v.d., 2011: 128). Psikolojik sermayeyi oluşturan bu kapasiteler hakkında, pozitif psikolojide önemli araştırmalar ve meta analizler yayınlanmıştır. Bu çalışmalarda, her bileşenin genel olarak yaşamda ve özellikle kurumlarda talep edildiği görülmektedir (Avey v.d., 2011: 128-129). Pozitif psikolojik sermaye boyutları Şekil.1.1.'de görülmektedir.



Şekil 1.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları

Pozitif psikolojik sermaye, daha önceki pozitif örgütsel ve kişisel gelişim yapıtlarından çok temel bazı özellikleri itibariyle farklıdır. Pozitif psikolojik sermaye zengin teori temeline, araştırma bulgularına ve geçerli metodolojik ölçümlere dayanmaktadır. Bunlara ek olarak, durumsal ve geliştirilebilir yapısı bulunmaktadır. Bu yanıyla da öz değerlendirmeler, pozitif duygu durumu ve beş büyük kişilik özelliklerinden ayrılmaktadır (Luthans v.d., 2010: 44).

Kişilik özellikleri ve diğer bireysel eğilimlerin aksine, pozitif psikolojik sermaye kaynakları durumsal yapıya sahiptir ve dolayısıyla işyerinde yönetilmeye ve gelişmeye açıktır. Çalışan yetişkinlerdeki kişilik gibi oldukça kararlı karakteristik yapıyla beraber, ömür boyu gelişme gösterebilen pozitif psikolojik sermayenin durumsal yapısı nispeten işlenebilmektedir. Geliştirilebilir yapısıyla da işyerinde çalışanların geliştirilmesi için en uygun kaynak haline gelmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin bu yapısı, ampirik çalışmalarla (kısa süreli mikro eğitim müdahalelerle gelişimsel potansiyelini gösterilerek) ve boylamsal araştırmalarla desteklenmektedir (Morgan ve Luthans, 2015: 183).

Nafei (2015: 44) çalışmasında, iş dünyasındaki pozitif bakış açısının insan kaynakları yönetimindeki önemini vurgulamaktadır. İş dünyasında, kişisel ve kurumsal verimlilik, motivasyon, iş performansı, örgütsel bağlılık ve iş yaşamı kalitesi gibi birçok değişken üzerindeki olumlu etkisinden dolayı, pozitif bakış açısı araştırmacıların ilgisini çekmektedir.

Peterson v.d., (2011) pozitif psikolojik sermayeyi iş yerinde bireyin motivasyonu, bilişsel süreci, başarı için çaba göstermesini ve işyeri performansını etkilemesi yönünden kritik temel bir kapasite olarak önermektedir (Peterson v.d., 2011: 430).

Huang ve Luthans (2015: 452) çalışmalarında pozitif psikolojik sermaye seviyesi yüksek kişilerin genel özelliklerini vurgulamışlardır. Pozitif psikolojik sermayesi yüksek kişiler, mücadele gerektiren görevleri ve işleri özellikle tercih ederler. Belirsizliklerin üstesinden gelmede ve başarılı olmak için gereken yeterli bilgiyi temin etmede diğerlerinden daha iyi oldukları görülmektedir. Bu çalışanlar,

düşük stres seviyesi ve yüksek düzeyde özgüven hissetmektedirler. Pozitif psikolojik sermayesi yüksek çalışanların, çabalarını proaktif olarak başarılı olacakları işlemlere daha fazla yönlendirdikleri görülmektedir (Luthans, 2015: 452).

1.4. Pozitif Psikolojik Sermayenin Teorik Yapısı

Pozitif psikolojik sermayenin teorik yapısını, ne olduğunu ve nasıl çalıştığını açıklamak için özellikle Hobfoll'un (2002: 308) ‘‘psikolojik kaynak koruma teorisi’’ kullanılmaktadır. Bu teoriye göre; bazı yapıların bir göstergesi, altta yatan daha geniş yapıdaki tüm faktörlerin en iyi şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu teoriden yola çıkarak, pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin (umut, iyimserlik, özyeterlilik ve dayanıklılık) kuramsal olarak kendi aralarında ortak mekanizmalara sahip olduğu anlayışı bulunmaktadır (Avey v.d., 2011: 131).

Luthans v.d., (2007), pozitif psikolojik sermayenin en iyi ikinci dereceden bir faktör olarak modellendiğini belirtmektedirler. Pozitif psikolojik sermayenin dört bileşeni, çeşitli kombinasyonlarda ayrı ayrı ve genel olarak tek bir modelde çalışılmıştır. Her durumda pozitif psikolojik sermaye modeli ikinci dereceden bir faktör olarak verilere en iyi şekilde uyduğu görülmüştür. Daha sonraki çalışmalarda doğrulayıcı faktör analizleri yapılırken umut, iyimserlik, özyeterlilik ve dayanıklılık bileşenlerinden oluşan, ikinci dereceden bir faktör olarak psikolojik sermaye modeli verilere üstün bir uyum olarak ortaya çıkmaktadır (aktaran: Avey v.d., 2011: 131).

Ampirik bulgular da c Bu bulgular eşliğinde, kaynak teorisinin bugüne kadar genel olarak psikolojik sermaye kavramının çekirdek yapısının anlaşılmasını en iyi açıklayan teori olduğu görülmektedir (Avey v.d., 2011: 131).

Deneysel olarak, bu bileşenlerin ayrı yapılar olduğu gösterilse de, aralarında farklardan daha fazla ortak nokta vardır ve bu sebeple de Law, Wong ve Mobley (1998) psikolojik sermayeyi ‘‘çok boyutlu bir yapı’’ olarak görmektedirler. Bu durum, aynı zamanda, bileşenlerin kendilerinin birbirleriyle ilişkilerinin nasıl tarif edildiği konusunda da belirgindir. Örneğin, Bandura'ya göre (1998: 56-62),

başarı ve yüksek refah seviyesi için, başarıyı etkileyen sayısız engeli ortadan kaldırmak gerekmektedir. Bunun için iyimser bir özyeterlilik duygusuna ihtiyaç vardır. Bandura (1998), başarının pek çok başarısız girişimlerden sonra tekrarlanan çabalarla geldiğini belirtmektedir. Burada önemli olan noktanın, özyeterlilik inancının dayanıklılık seviyesi olduğunu vurgulamaktadır (aktaran: Avey v.d., 2011: 131).

Psikolojik sermaye bileşenlerinin ortak içeriği ve sürecini açıklamak için faydalanılan bir diğer teori, psikolojik kaynak teorisini temel alan Whetten, Felin ve King'in (2009) "kuram aktarma" (theory borrowing) teorisidir (aktaran: Avey v.d., 2011: 131). Bu teori kurallarına uygun olarak psikolojik sermaye; iş motivasyonu, pozitif psikoloji ve Bandura'nın sosyal biliş ve etkinlik teorilerinden temelini ve açıklayıcı mekanizmalarını oluşturmaktadır (Peterson v.d., 2011: 430).

Luthans v.d., (2007a: 19), psikolojik sermayenin bir bütün olarak, kendisini oluşturan bileşenlerin (özyeterlilik, iyimserlik, umut, dayanıklılık) toplamından daha büyük olduğunu belirtmektedir. Çok bileşenli kaynak teorileri de kaynak sinerjilerinin tümünü desteklemektedir. Kendine güvenen kişiler, sahip oldukları umutlarını, iyimserliklerini ve dayanıklılıklarını belirli alanlardaki özgül görevlere aktarmada ve görevi yerine getirmede, diğerlerine göre daha başarılı olmaktadır. Dayanıklı bir kişinin gerçekçi ve esnek iyimserlik için gerekli adaptasyon mekanizmalarını kullanmakta daha becerikli olduğu görülmektedir. Özyeterlilik, umut, dayanıklılık seviyeleri iyimser açıklayıcı stile de katkıda bulunabilmektedir. Aynı zamanda, çalışanların başarılı performans sonuçlarına ulaşması amacıyla, psikolojik sermaye için gerekli kaynakları edinme, sürdürme ve teşvik etme konusunda nasıl motive olduklarını açıklamak için de kullanılmaktadır (Luthans v.d., 2007a: 20).

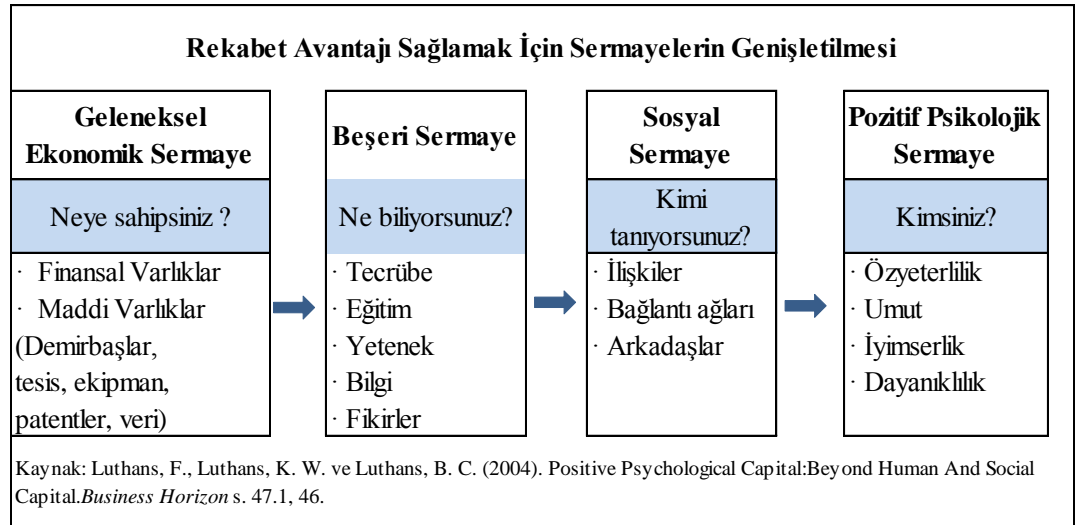
İşyerlerinde bireyin motivasyon çabası ve seçimleri; motivasyon ve performansı etkileyecek olan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi psikolojik kaynakların oluşturduğu üst mertebeye yapı olan psikolojik sermayenin motivasyon ve performansa etkisiyle açıklanmaktadır (Peterson v.d., 2011: 430)

Bireyin sahip olduğu psikolojik sermaye bileşenlerinin kendi aralarındaki uyumu, bireyin zor durumlarda mücadeleyi yaşamını devam ettirmesini ve görevleri başarıyla yerine getirmesini sağlamaktadır. Hedefe ulaşmada bireyin sahip olduğu psikolojik kaynaklar, bireyi başarıya ulaştırmaktadır.

1.5. Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Yapılardaki Yeri

Günümüzde psikolojik sermaye; örgütsel yapılarda bulunan ekonomik, beşeri ve sosyal sermayelerin yanında yer almaktadır.

Luthans v.d.,(2004: 47) göre, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için, mevcut sermayelerin genişletilmesi ve psikolojik sermayenin de mevcut yapıya dahil edilmesi gerekmektedir. Bugünkü örgütsel yapılar için gerekli dinamik yetenekleri sağlayacak çalışanların “neyi biliyorsun” yani beşeri sermaye veya “kimi tanıyorsun” yani sosyal sermayeye ek olarak psikolojik sermayeye ihtiyaçları bulunmaktadır. Psikolojik sermayenin bu yapıya girme amacı, hem mevcut diğer sermayelere ilave olmak, hem de bir bütün olarak tüm sermaye kaynaklarının en iyi şekilde optimize edilmesine katkıda bulunmaktır (Luthans v.d., 2004:46; Luthans v.d., 2015: 6).Şekil.1.2. Rekabet avantajı sağlamak için sermayelerin genişletilmesini göstermektedir.



Şekil 1.2. Rekabet Avantajı Sağlamak İçin Sermayelerin Genişletilmesi

Psikolojik sermaye; beşeri, sosyal ve özellikle psikolojik stres altında "kim olduğunuzun" bir parçası olan sosyal destek ve ilişkiler ağı gibi grup düzeyindeki meta yapıları içermektedir. Bu yapısıyla psikolojik sermaye, beşeri ve sosyal sermayenin ötesine geçmektedir. Bu durum, özellikle beşeri ve sosyal sermayede göz ardı edilen, psikolojik sermayenin "siz ve diğerlerinin kim olabileceği" şeklinde ifade edilen gelişimsel parçasıyla oluşmaktadır. Böylece, mevcut benlikten (özden) yani beşeri, sosyal ve psikolojik sermayeden olası benliğe ya da örgütsel anlamda kollektif benliklere doğru ilerleme gerçekleşmektedir. Psikolojik sermaye, işyerlerinde firma varlığı olarak insan kaynağını anlamak ve faydalanmak için daha kapsamlı ve daha yüksek seviyede bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Bireysel psikolojik sermayenin gücünü anlayan liderlerin özellikle organizasyonel büyüme ve değişim zamanlarında bunu işletme yararına kullanmaları faydalı olmaktadır (Luthans v.d.,2004; 2015: 6).

Newman v.d., (2014: 120), iş dünyasında stratejik kaynak olarak psikolojik sermayenin önemini vurgulamaktalar. Kurumlarda sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunabilecek stratejik kaynaklar arasında en değerli, nadir ve tam olarak taklit edilemeyen kaynak, beşeri sermaye olarak belirtilmektedir. İşletmelerde beşeri sermayeden ve insan temelli avantajlardan daha etkin faydalanabilmek için bireylerin daha iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu doğrultuda bireylerin kendilerine özgü tercihleri ve zihinsel modelleri de dikkate alınmalıdır. Aynı zamanda da bireylerin birbirleriyle etkileşimleri geliştirilmelidir. İşletmeler, çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanarak rakiplerinden daha fazla ekonomik değer üretebilirler. Bu bağlamda, çalışan performansına etkisi kanıtlanmış olan psikolojik sermaye, anahtar stratejik kaynak olarak kabul edilmektedir.

Bugünün liderleri, kişisel eksiklik ve yetersizliklerle uğraşmadan psikolojik sermaye geliştirerek, işyerlerinde bireysel ve organizasyonel performansı geliştirebilmektedirler (Luthans v.d., 2004: 45).

Beşeri, sosyal ve psikolojik sermayenin sinerjik olarak entegre edilmesinin, işyerlerinde insan potansiyelini gerçekleştiriminin merkezi olmaktadır. Örneğin,

sıkıntılar karşısında dayanıklılık inşa etmek, dayanıklılığı sağlamak ve sürdürmek için gerekli varlıkların birçoğu bilgi, beceri, yetenek ve deneyim gibi gerçekte beşeri sermayenin ayrılmaz unsurlarıdır. Aynı şekilde, dayanıklılık arttırmaya öncülük eden varlıklar arasında sosyal sermayenin hayati unsurları örneğin ilişkiler ve sosyal ağlar da bulunmaktadır. Benzer şekilde, özyeterlilik gelişiminin ayrılmaz bir parçasının, etkili rol modellerinin varlığı ve ikna edici toplumsal olumlu geri bildirim kaynağı olan sosyal sermaye olduğu görülmektedir. Beşeri, sosyal ve psikolojik sermayeler etkileşim içinde olduklarında, işletmelerde bir bütün olarak parçalarının toplamından daha büyük etki göstermektedirler (Luthans v.d., 2015: 7).

Daha umutlu, iyimser, özyeterlilik seviyesi yüksek ve dayanıklı çalışanlar, psikolojik sermayesi düşük meslektaşlarına oranla dinamik küresel çevre faktörlerini daha iyi algılayabiliyorlar. Bu da; finansal, insan ve sosyal sermayeye yatırımın devam etmesinin yanı sıra psikolojik sermayeye yapılan yatırımın, diğer geleneksel sermaye yatırımı biçimlerinin ötesinde çok önemli getiriler sağlayabileceğini göstermektedir (Peterson, v.d., 2011: 432).

1.6. Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları

1.6.1. Özyeterlilik

Stajkovic ve Luthans (1998: 66) tarafından, psikolojik sermaye özyeterlilik kavramı; “belirli bir bağlamda, belirli bir görevi başarılı şekilde yönetebilmesi için kişinin gerekli motivasyonu, bilişsel kaynakları ve davranış biçimlerini gerçekleştirme yeteneği hakkında, kişinin kendine olan inancı veya güveni” olarak tanımlanmaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66).

Özyeterlilik kavramının, başlangıçta çok belirli bir etkinlik alanı için kullanıldığı görülmektedir. Sonrasında, işyeri gibi zorlukların ve görevlerin ortaklaşa yapıldığı alanlara genişletilmesiyle beraber genel özyeterlilik seviyelerinden bahsedilmeye başlanmıştır (Luthans v.d., 2007a: 33). Russo ve Stoykova (2015: 331) özyeterlilik kavramının psikolojinin tüm alanlarında ve aynı

zamanda örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetiminde kapsamlı bir şekilde incelendiğini vurgulamaktadırlar.

Psikolojik sermaye özyeterlilik kavramı, Albert Bandura'nın (1998) geniş kapsamlı çalışmalarına ve özellikle sosyal bilişsel teorisine dayanmaktadır (Luthans v.d., 2004: 47).

Sosyal bilişsel teori (Bandura, 1986), insanların motivasyon ve eylemlerinin öngörücü, amaçlı ve kendini kanıtlayan proaktif düzenleyicileri olarak işlev gördüğü bir aracılık bakış açısına dayanmaktadır. İleriye dönük kendini düzenlemeyi içeren bu teori, kişisel etkinlik inançlarının önemini vurgulamaktadır (Bandura ve Locke, 2003: 87). Bu teoriye göre, bireyler çevreyle etkileşim içinde olmak için farklı öz-düzenleme taktiklerini kullanma eğilimindedirler (Huang ve Luthans, 2015: 450).

Sosyal bilişsel teoriye göre insan davranışları, kişilerin kendilerini etkilemeleri yoluyla yoğun biçimde motive olmakta ve düzenlenmektedir. İnsanların arzu ettikleri etkiyi oluşturabileceklerine ve eylemleri ile istenmeyen şeyleri önleyebileceklerine inançları bulunmaktadır. Bu inançlar, bireylerin güçlükler karşısında hareket ya da sebat etmelerini teşvik etme seviyelerini belirlemektedir. Kişinin yeteneklerine olan inancı, hayati bir kişisel kaynaktır. Algılanan özyeterlilik, sosyal bilişsel kuramın etken perspektifinden oluşmaktadır. Bandura (1986)'ya göre özyeterlilik inançları, kişinin içsel motivasyonuna ve eylemlerine, hedef etkisi yoluyla benzersiz katkıda bulunmaktadır (Bandura, 2009: 179). Zorluklarla karşılaştığında, kişinin hangi zorlukları üstleneceği, çabaya ne kadar yatırım yapacağı ve seçimlerinin sıralaması özyeterlilik inancına dayanmaktadır (Bandura, 2009: 180).

Özyeterlilik inançları, insanların kendilerini ne kadar motive ettiklerini belirlemektedir. Kişilerin kendileri için belirledikleri hedefler, sonuç beklentileri, başarıları, başarısızlıkları kişilerin zorluklar karşısında sebat etmelerini etkilemektedir. İnsanların başa çıkma yeteneklerine olan inançları, duygusal yaşamlarının kalitesini, stres ve depresyona karşı savunmasızlıklarını da

etkilemektedir. Öz inançlar kişinin seçim süreçlerini de etkileyerek; kendini geliştirmesine ve değiştirmesine katkıda bulunmaktadır. Bu tür inançlar, insanların seçenek listelerini ve önemli karar noktalarında yaptıkları seçimlerini etkilemektedir. İnsanlar eylemleri ve ortam seçimleriyle yaşam yollarının gidişatını belirlemektedirler (Bandura, 2012: 13).

Özellikle işletmelerde, psikolojik sermaye kriterlerine en uygun psikolojik sermaye boyutunun özyeterlilik olduğu kabul edilmektedir (Luthans v.d., 2015: 28; Morgan ve Luthans, 2015: 181).

Luthans v.d., (2007a: 37), pozitif psikolojik sermaye özyeterlilik kavramının anlaşılmasına yardımcı olabilecek beş temel özelliğinin olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; alana özgü, deneyimlere dayalı olma, geliştirilebilir, başkalarından etkilenebilir olması ve değişik faktörlere bağlı olma özellikleridir. Bunlar aşağıda belirtilmektedir;

a) Alana özgü olma: Özyeterlilik inancı, analiz edilen alana özgüdür. Belirli bir iş alanında oluşturulmuş özyeterlilik diğer alanlara kolayca aktarılamayabilir.

b) Deneyimlere dayalı olma: Kişinin tekrarladığı ve tecrübe sahibi olduğu alanlar özyeterlilik seviyesi yüksek; tecrübesinin yetersiz ve kaçınma eğiliminde olduğu alanlar ise özyeterlilik seviyesi düşük olmaktadır.

c) Geliştirebilir özelliği bulunması: Özyeterlilik inancını eğitimle geliştirmek mümkün olmaktadır.

d) Başkalarından etkilenmesi: Başkalarının söyledikleri kişinin öz değerlendirmesini ve özyeterlilik seviyesini etkilemektedir. Bu durum, kendini gerçekleştiren kehanet veya Pygmalion etkisi olarak da bilinmektedir. Bu etkiye göre başkalarının kişinin başarılı olacağına inancı, kişinin kendi inancını yükseltmekte, modelle özdeşleşmesini ve özyeterlilik seviyesini etkilemektedir

e) Değişik faktörlere bağlı olması: Özyeterlilik inancı, belirli bir amaca ulaşmaya yardımcı olabilecek bilgi, beceri ve yetenek kazanmak gibi kişinin kontrolünde

olan faktörlere ve de aynı zamanda dış (çevresel) faktörlere bağlıdır (Luthans v.d., 2007a: 37)

Pozitif psikolojik sermaye özyeterlilik seviyesi yüksek olan bireyler, diğerlerinden bazı temel özelliklerle ayrılmaktadırlar. Bu kişiler, kendileri için yüksek hedefler belirler ve özellikle zor görevleri seçerler. Mücadele gereken durumları iyi karşılar ve bu durumları fırsat olarak görürler. Özyeterlilik seviyesi yüksek kişiler, motivasyonlarını canlı tutarlar ve hedeflerine ulaşmak için gerekli çabayı gösterirler. Engeller ile karşılaştıklarında sebat ederek, direnerek, azimle hedeflerine doğru yola devam ederler. Bütün bu özellikler, özyeterliliği yüksek bireyleri uzun süreler boyunca az miktarda dış girdiyle bile, bağımsız olarak gelişmek ve etkili bir şekilde hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli enerji kaynağını sağlamaktadır (Luthans v.d., 2007a: 39)

Bandura (1998)'ya göre, özyeterlilik seviyesi yüksek kişiler, karşılaştıkları engeller ve zorluklarda fırsatları görmeye odaklanmakta, engelleri aşmak için çabalarını iki katına çıkarmaktadır. Özyeterlilik seviyesi düşük kişiler ise kendilerini çabalarının yetersizliğine inandırarak, çabalarını gevşetmekte ve pek çok fırsatlar sunulduğunda bile sınırlı başarı elde etmektedirler (Bandura, 2009: 181).

Luthans v.d., göre (2007a: 39) psikolojik sermaye özyeterlilik kavramı; beş hayati bilişsel süreç üzerinde yer almaktadır. Bunlar; sembolize etme, öngörme, gözlem, kendini düzenleme ve kendini yansıtma süreçleri olarak belirtilmektedir.

a) Sembolize etme: Kişinin gelecekteki davranışlarını belirleyebilmesi için zihninde bir model oluşturarak; nesnel gerçekliği soyutladığı, yeteneklerini, kapasitelerini, güçlerini ve etkileşim alanını kurguladığı süreçtir.

b) Öngörme kapasitesi: Bireyin hedefi için motive olması, gelecek tahmininde bulunarak, hedefi doğrultusunda davranışı yönlendirebilme kapasitesidir.

c) Gözlemleme ya da modelleme bilişsel işleme süreci: Bireyin başkalarının ustalık deneyimlerini, başarılarını, hatalarını, başarısızlıklarını, davranışlarının

sonuçlarını ve bunların performanslarına etkisini gözlemleyerek; yapması uygun olan ve kaçınması gereken durumları öğrendiği bilişsel süreçtir.

d) Kendini düzenleme süreci: Kişinin dış faktörleri gözlemleyerek, görevlerini yaparken belirlenen hedefler ve standartlara göre nerede bulunduğunu ve görevini nasıl yaptığını değerlendirdiği süreçtir. Bu süreç; kişinin gelişmesi, ilerlemesi ve, hedefe ulaşması için enerjisini yönlendirmesini sağlamaktadır.

e) Kendini yansıtma süreci; kişinin geçmişteki eylemlerini, başarılarını ve başarısızlıklarını değerlendirerek, kendi hakkında yargıda bulunduğu süreçtir. Birey, önceki deneyimlerden edindiği bilgiler ve mevcut mücadelesiyle kendine özgü özyeterlilik düzeyine ulaşabilmektedir.

İşyerlerinde, çalışanlar sembolize etme, öngörme, gözleme, kendi kendini düzenleme ve kendini yansıtma bilişsel işlemlerini doğru yönde düzenleyip, çalıştırdıklarında, alanlarında başarılı olmaktadır. Aynı zamanda, gelecek için pozitif psikolojik sermaye özyeterlilik seviyelerini yükselterek, hedeflerine ulaştıkları da görülmektedir (Luthans v.d., 2007a: 40).

1.6.1.1. Özyeterlilik Geliştirme

Bandura (1986)'nın sosyal bilişsel kuramına göre, özyeterlilik inancı durumsal yapıya sahiptir ve dolayısıyla gelişime açıktır. Bu güçlü teori, özyeterlilik inancının yöneticilerde ve çalışanlarda geliştirilip, güçlendirilebileceğini desteklemektedir. Özyeterlilik inancının özellikle aşağıdaki dört yöntem aracılığıyla geliştirilebileceği değişik çalışmalarla kanıtlanmıştır (Stajkovic ve Luthans,1998:70; Luthans v.d., 2007a: 43).

a) Başarı deneyimleme: Bireyin görevlerini başarıyla tekrarlaması, özyeterlilik inancının oluşumundaki en kararlı ve doğru yaklaşımdır. Küçük başarıları sık sık yaşamak, özyeterlilik inancını geliştirmekte ve bu da performansı yükseltmektedir. İşyerlerinde simulasyonlar, vaka analizleri, what-if analizleri, workshoplar, değişik iş geliştirme teknikleri özyeterlilik inancı geliştirmeye yönelik yöntemler olarak belirtilmektedir (Luthans v.d., 2007a: 43-44; Stajkovic ve Luthans, 1998: 69-70).

b) Dolaylı öğrenme: Sosyal modelleme ile kişinin kendine benzer insanların sebat ederek çaba gösterdiklerini görmesi, gözlemcinin kendi yeteneklerine olan inançlarını arttırmaktadır (Bandura, 2012: 13). Bu süreçte, rol modelin ve durumun uygunluğu, model mantığını takip edebilme, temel varsayımları anlayabilme önemli olmaktadır. İşyerinde akran mentörlerden, takımlardan, grup içinde sözü dinlenen iş arkadaşlarından öğrenmenin daha etkili olduğu vurgulanmaktadır (Luthans v.d., 2007a: 44-46; Stajkovic ve Luthans,1998:71-72).

c) Sosyal ikna/olumlu geri besleme: Kişinin başarılı ya da başarısız olabileceğine ilişkin çevresinden aldığı geri bildirim; başkalarının kişiye güven duyması, teşvik etmesi, önerilerde bulunması özyeterlilik inancını etkilemektedir. İşyerlerinde çalışanlara değer verme, çalışanları tanıma, onaylama, takdir etme ve olumlu geribildirim gibi finansal olmayan olumlu güçlendiricilerin performansa etkisi ve özyeterlilik geliştirmeye yardımcı olduğu pek çok araştırmacı tarafından belirtilmektedir (Luthans v.d., 2007a, 45-49; Stajkovic ve Luthans,1998:72).

d) Psikolojik ve fizyolojik iyi oluş: Kişinin duygusal durumları, psikolojik ve fizyolojik refahı da özyeterlilik seviyelerini etkilemektedir. Olumlu bir psikolojik durum, iyi hissetmek ve iyi fiziksel durumda olmak insanların simgeleştirme, sorgulama, öngörme, gözlem, kendini düzenleme ve kendini yansıtma gibi bilişsel süreçlerine enerji katabilmektedir. Tersisi durum da, olumsuz psikolojik durumda, hasta veya aşırı derecede stres altında olma özyeterlilik seviyesinin düşmesine sebep olabilmektedir. İşyerlerinde çeşitli sağlık programları, sosyal etkinlikler, sergilenen liderliğin doğası, destekleyici üst düzey yönetimin olumlu ileriye dönük bir iklim ve kültür oluşturması özyeterlilik geliştirmeye destek olmaktadır (Luthans v.d., 2007a, 45-49; Stajkovic ve Luthans,1998:72-73).

Kişilerin özyeterliliklerini değerlendirmeleri kısmen fiziksel ve duygusal durumlarına bağlı olmaktadır. Anksiyete ve depresyonun azaltılması, fiziksel güç ve dayanıklılık yaratılması, fiziksel ve duygusal durumların doğru yorumlanması yoluyla özyeterlilik inançları güçlendirilebilmektedir. Özyeterlilik inançları, bilişsel, motivasyonel, duyuşsal ve kararlı süreçlerle insan işlevinin kalitesini etkilemektedir. Özellikle, insanların kendilerine olan inançları, geliştirilebilmekte

ya da gerileyebilmekte; bu da kişinin kötümser veya iyimser olarak düşünmesini etkilemektedir (Bandura, 2012: 13).

1.6.2. Umut

Umut kavramı, klinik profesör Rick Snyder (1991)'ın kapsamlı teori ve araştırmalarına dayanmaktadır. Snyder, Irving ve Anderson (1991: 287) tarafından umut kavramı; "1) hedefe yönelik enerji ve 2) hedefe ulaşmak için yollar planlama etkileşiminden türetilen, başarılı olma duygusuna dayanan pozitif motivasyonel durum" olarak tanımlanmaktadır (Snyder v.d., 1991: 287; Snyder, 2002: 250).

Umut kavramı, kişiyi istenen hedeflere ulaştıracak yolları üretmek için algılanan yetenek olarak ifade edilmektedir. Umut, hedefe gidecek alternatif yolları kullanmak için kişileri hedefe yönelik irade düşüncesiyle motive etmektedir. Umut teorisi öğrenilmiş iyimserlik, iyimserlik, özyeterlilik ve benlik saygısı teorileri ile ilişkilidir. Ancak tanımı içinde "yanlış" umut oluşturacak herhangi bir kanıt içermemektedir (Synder, 2002: 249).

Umut kavramı, bir bireyin gerçekçi ama mücadeleci hedefler ve beklentiler kurabilme yeteneğini, öz yönelimli kararlılığını, enerjisini ve içselleştirilmiş kontrol algısını içermektedir. Bütün bunların aracılığıyla, kişinin hedeflere ulaşabildiği bir "bilişsel" veya "düşünme" durumudur. Bu durum Synder v.d., (1991) tarafından, kişiyi istenen hedefe ulaştıracak enerji veya irade gücü olarak belirtilmektedir. Umut kavramının diğer bileşeni ise hedeflere ulaşmak için yollar planlamayı ve engellerle karşılaşıldığında alternatif yollar üretebilmeyi temsil etmektedir. Bu iki bileşen umut kavramının ayrılmaz unsurları olarak belirtilmektedir (Luthans v.d., 2007a: 66).

Synder (2002), insan eylemlerinin hedefe yönelik olduğu ve bu sebeple hedef kavramının, umut teorisinin bilişsel unsuru olduğunu belirtmektedir (Synder, 2002: 250). Kişinin sahip olduğu irade gücünü arzulanan hedefe yönelterek, hedefe giden yollarda kullanabilme kapasitesi umut teorisinin motivasyon bileşenini oluşturmaktadır. Bu öz referanslı düşünceler; hedefe

ulaşma çalışmalarının tüm aşamalarında bir yol kullanarak başlamak ve devam etmek için gerekli zihinsel enerjiyi içermektedir. Bu doğrultuda, umut seviyesi yüksek insanlar, “bunu yapabilirim”, “ben öyle olmayacağım” şeklinde i konuşmalar yaparak, kendilerini motive etmektedirler. Özellikle tıkanıklıklar sırasında kişinin irade gücü, hedefe ulaşmak için gerekli motivasyonu sağlayarak, kişinin en iyi alternatif yola yönelmesine yardımcı olmaktadır (Snyder, 2002: 251).

Pozitif psikolojik sermaye umut kavramını gündelik umut kavramından ayıran özelliği, alternatif yollar üretebilme yeteneği içermesidir. Aynı zamanda umut kavramını; pozitif psikolojik sermayenin diğer kapasiteleri olan zyeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık kavramlarından da ayırmaktadır (Morgan ve Luthans, 2015: 181).

Luthans v.d., (2007a: 62) göre, pozitif psikolojik sermaye umut seviyesinin yüksek olabilmesi için kişilerin şu soruları olumlu yanıtlanması gerekmektedir.

- a) Hedeflerinizi gerçekleştirmenin yolunu proaktif olarak belirler misiniz?
- b) Aynı yere giden alternatif yolları bulmaya ve değerlendirmeye çalışıyor musunuz?
- c) Size meydan okunduğunda, zorlandığınızda veya çabalarınız engellendiğinde engelleri atlabilecek alternatifleriniz var mı?
- d) Zayıflıklarınız ve zayıf noktalarınızı aşabilmek için gücünüz var mı?

Umut seviyesi yüksek olan kişilerin hedefler doğrultusunda alternatif yollar üretme kapasiteleri, umut seviyesi düşük kişilere göre çok daha fazladır. Bu sebeple de planladıkları yollar daha makul ve başarı odaklı olmaktadır. Bu kişiler, kendi kendilerini onaylama ve olumlu i yol mesajlarıyla, kendilerine tutarlı destek sağlamaktadırlar. Umut seviyesi yüksek insanlar, alternatif rotalar bulma konusunda ustalaşmış esnek düşünürler olarak tanınırlar. Bu kişiler özellikle engellendikleri durumlarda, alternatif yollar üretmede çok etkilidirler. Çünkü bu insanlar hedeflere ulaşmak için rotalarını düşük umutlu insanlardan daha hızlı bir şekilde uyarlamaktadırlar. Oysa umut seviyesi düşük insanların daha az esnek oldukları ve bu tarz alternatif yolları üretemedikleri görülmektedir (Synder, 2002: 251).

Newman v.d., (2014: 122), yüksek umut düzeyine sahip bireylerin, hedefe yönelik daha fazla enerji kullanmaya ve amaçlarını gerçekleştirmek için alternatif yolları geliştirmeye daha yatkın olduklarını vurgulamaktadırlar.

Pozitif psikolojik sermaye umut seviyesi yüksek çalışanlar, bağımsız düşünür olma eğilimindedirler. Hedefler doğrultusunda, enerjilerinden faydalanmak için yüksek özerkliğe, büyüme ve başarılı olmaya ihtiyaçlar duymaktadırlar (Luthans v.d., 2007a: 73-74).

Snyder (1991) tarafından umut kavramı, değişime kolayca uyum sağlayamayan eğilimli bir özellik olarak tasvir edilse de, psikolojik sermayenin kriterleri (Luthans, 2002) ile tutarlı olarak, umut kavramının gelişimsel bir yapısı olduğu gösterilmiştir (Luthans v.d., 2007a: 68).

Pozitif psikolojik sermaye umut kavramının işyerleri dahil pek çok değişik alanlarda, kavramsal ve ampirik olarak performans ile ilgili olduğu kanıtlanmıştır. Umut düşüncesi; hedefler koyma, acil durum planları ve diğer hazırlanma mekanizmalarıyla geliştirilebilmektedir (Morgan ve Luthans, 2015: 181).

İş yerlerinde yenilikçilik ve verimlilik seviyesinin yükseltilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için çalışanların umut seviyesinin yüksek olması gerekmektedir. İşletmelerde başkaları tarafından kolayca kopyalanamayan umut düşüncesinin oluşabilmesi ve örgüt için önemli bir sürdürülebilir rekabet avantajı haline gelebilmesi için yönetimin desteğinin, disiplininin, çabasının önemli olduğu özellikle vurgulanmaktadır (Luthans v.d., 2007a: 72).

Umutlu düşünme sürecinin başlangıcından itibaren, irade gücü ve alternatif yollar birbirini beslemektedir. Bu nedenle irade gücü ve alternatif yollar düşünceleri, belirli bir hedef takip dizisi üzerinde eklenerek ve tekrarlanarak devam etmektedir (Synder, 2002: 251-252).

Bu doğrultuda pozitif psikolojik sermaye umut kavramı, hedefe başarıyla ulaşmak için yüksek seviyede irade gücünün ve alternatif yollar düşüncesinin

birlikte kullanılmasını gerektirmektedir (Avey, 2009: 681). Bu durum umut seviyesini yükseltmekte ve daha yüksek seviyedeki hedeflerin başarılmasına olanak tanımaktadır. Psikolojik sermayenin diğer boyutlarında olduğu gibi, umut düşüncesinin etkili olması için gerçekçi olması gerekmektedir. Sahte umut düşüncesi kesinlikle potansiyel bir tehdittir, performans ve başarının birlikte ciddi oranda düşmesine sebep olabilmektedir (Luthans v.d., 2007a: 78).

Psikolojik sermaye umut kavramına göre, umut seviyesi yüksek kişiler hedefe ulaşmada karşılaştıkları tikanlıkları; sonun gelmesi, çekingenlik, durgunluk, ayrılmalar gibi bahaneler olarak görmezler. Bu kişiler için zorluklar, gelişmek için meydan okuma ve fırsatlar olarak görülmektedir. Hedefe ulaşmaya yönelik alternatif yollar planlama, yöneticilerin ve çalışanların yenilikçi karar verme ve problem çözme repertuarını geliştirmektedir. Pozitif psikolojik sermaye umut düşüncesi oluşturma, kişisel ve mesleki olarak, yaşam boyu öğrenme ve uyarılma için faydalı olmaktadır (Luthans v.d., 2007a: 79).

1.6.2.1. Umudun Geliştirilmesi

İşyerlerinde performans artışını sağlayabilecek pozitif psikolojik sermaye umut kavramının beslenmesi ve geliştirilmesinde bazı özel yaklaşımların başarılı olduğu kanıtlanmıştır. Bunlar; hedef belirleme, hedeflerin özellikleri, adı adım ilerleme, katılım, ödüllendirme, kaynaklar, stratejik uyum, eğitim yaklaşımları olarak belirtilmektedir (Luthans v.d., 2007a: 68).

a) Hedef belirleme: İşyerinde çalışanlar hedefleri içselleştirdiklerinde, hedefe yönlendiklerinde, hedefe ulaşmaya kararlı olduklarında ve gerekli motivasyonu sağlayarak düzenlendiklerinde, umut seviyesi yükselmekte ve başarılı olmaktadır.

b) Hedeflerin özellikleri: İşyerlerinde umut seviyesini yükseltebilecek hedeflerin spesifik, ölçülebilir, zorlayıcı ama ulaşılabilir olması gerekmektedir. Ekstra çaba gösterildiğinde, başarıya ilişkin makul beklentileri garanti etmelidir.

c) Adım adım ilerleme: Zorlu, uzun vadeli ve muhtemelen ezici hedefler; daha küçük, en yakın ve daha kolay yönetilebilir hedeflere ayrılarak düzenlenmelidir.

d) Katılım sağlanması: İşyerlerinde, aşağıdan yukarıya karar verme ve iletişim, katılım fırsatları, çalışanların güçlendirilmesi, çalışan bağlılığı, delegasyon ve

özerklik sağlanması umut kavramının geliştirilmesinde etkili olmaktadır.

e) Ödüllendirme sistemi: İşyerinde etkili hedef belirleyebilen, hedefleri içselleştirerek, kendini düzenleyen ve hedefe yönelik çok alternatifli yolları üreterek ısrarla takip eden yönetici ve çalışanların uygun şekilde ödüllendirilmesi umut kavramını geliştirmektedir.

f) Kaynaklar: İşyerinde hedeflerine ulaşmada, çalışanların alternatif yolları keşfetmelerine yardımcı olmak için açık materyal kaynaklarının yanı sıra yönetsel destek ve taahhüt vazgeçilmez kaynaklar olmaktadır.

g) Stratejik uyum: İşletme içinde etkili stratejik yönetim uygulayarak, her çalışanın yetenekleri ve bilgisinin dikkatlice değerlendirilerek, uygun işe yerleştirilmesi umut kavramının geliştirilmesini sağlamaktadır.

h) Eğitim: Genel yetkinlikleri arttırmaya ve yetenekleri güçlü yönlerle dönüştürmeye yönelik birden fazla alana uyarlanabilen eğitimler de işyerinde umut seviyesini yükseltebilmektedir (Luthans v.d., 2007a: 68-79).

1.6.3. İyimserlik

Pozitif psikolojinin babası olarak tanınan Martin Seligman (1998) tarafından “iyimserlik” kavramı” olumlu olayları kişisel, kalıcı ve yaygın nedenlere bağlayan ve olumsuz olayları dışsal, geçici ve duruma özgü faktörler açısından yorumlayan açıklayıcı bir stil” olarak tanımlanmaktadır (aktaran: Luthans v.d., 2007a: 92).

Taylor (1989) ve Tiger (1979) gibi araştırmacılar ise iyimserlik kavramını, “olumsuz olarak duygusal, sığ, mantıksız, gerçekçi olmayan ve hatta yanıltıcı bir yanılsama” olarak görmektedirler. Scheier ve Carver (1987) ise iyimserlik kavramını, “genelleştirilmiş olumlu bir bakış açısı veya beklentiler” olarak tanımlamaktadırlar (aktaran: Morgan ve Luthans, 2015: 181).

Bu araştırmacılar iyimserlik kavramını; olumlu olayları bekleme ve gelecekte olumlu sonuçların, olumsuzlardan daha sık gerçekleşeceğine yönelik genel bir eğilim olarak sunmaktadırlar. Bu tür geleneksel iyimser bakış açısı, durumsal yapısıyla geliştirilebilen psikolojik sermaye kriterlerine ters düşmektedir

(Luthans v.d., 2007a: 93). Bu sebeple, pozitif psikolojik sermaye kriteri olarak iyimserlik kavramı daha geniş bir tanımlama içermektedir.

Snyder (2002: 257), umut kavramına benzer olarak iyimserlik kavramının bir hedefe dayalı olduğunu belirtmektedir. Bir sonucun önemli bir değere sahip olduğu algılandığında; iyimserlik, hedefe yönelik çalışan bilişsel süreç içerisinde oluşmaktadır.

Pozitif psikolojik sermaye iyimserlik kavramı; pozitif psikolojide hem gelişime açık olumlu gelecek beklentisi olarak (Carver ve Scheier, 2002); hem de olumlu olayları kişisel, kalıcı ve yaygın nedenlere bağlayan ve olumsuz olayları dışsal, geçici ve duruma özgü yorumlayan açıklayıcı atıfsal stil (Seligman, 1998) olarak tasvir edilmektedir (aktaran: Luthans v.d., 2007a: 87; Avey v.d., 2011: 130).

Pozitif psikolojik sermaye iyimserlik kavramının geçmiş, şimdiki zaman ya da gelecekte, olumlu ya da olumsuz belirli olayların neden ortaya çıktığını açıklamak için kullanılan nedenlere ve atıflara bağlı olduğu vurgulanmaktadır (Luthans v.d., 2007a: 87). İyimserlik tanımı açıklayıcı ve atıfsal bir stildir. Duygusal boyutlar, gelecek beklentisi ve motivasyonel faydaları içermektedir. İyimser açıklayıcı stile karşılık gelen kötümser açıklayıcı stil ise olumlu olayları harici, geçici ve duruma özgü niteliklerle yorumlamakta ve negatif olayları kişisel, kalıcı ve yaygın nedenlerle açıklamaktadır (Luthans v.d., 2007a: 92-93).

Pozitif psikoloji sermaye iyimserlik kavramı da umut kavramı gibi öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir yapı olarak kavramsallaştırılmış ve ölçülmüştür. İyimserlik kavramı ile işyerinde istenen sonuçlar (beklenen performans seviyesi de dahil) arasındaki ilişkiler ampirik olarak gösterilmiştir (Morgan ve Luthans, 2015: 181).

Psikolojik sermaye iyimserlik kavramı, yanlış iyimserlik eleştirisinden kaçınmak için gerçekçi iyimserliği vurgulamaktadır (Luthans v.d., 2008: 222). Belirli bir durumda neyin başarılabilirliğinin ve neyin elde edilemeyeceğinin

değerlendirmesini içermektedir. Bu nedenle kişinin etkinliğini ve umudunu arttırmaktadır. Gerçekçi iyimserlik çok dinamik, değişken ve durumsal bir yapı olarak kabul edilmektedir (Luthans v.d., 2007b: 547).

Pozitif psikolojik sermaye iyimserliğine sahip kişiler, iyi zamanlarda başarılarının farkında olarak daha fazla risk alabilmekteler. Başkalarından olumsuz etkilenmeden, kaderlerinin denetimini ele geçirmenin bilişsel ve duygusal etkilerinden yararlanabilmekteler. Bu kişiler, başarıya katkıda bulunan faktörleri ve kişileri takdir etmekteler. Mevcut durumun sunduğu fırsatlardan faydalanarak, yetenek ve becerilerini geliştirebilmekte ve böylece gelecekteki başarı şanslarını arttırabilmekteler. Kötü zamanlarda ise, mevcut durumlarını tarafsız değerlendirerek hatalarından gerçekleri görebilmekteler. Böylece, değiştiremeyeceklerini kabul ederek yollarına devam edebilmekteler (Luthans v.d., 2007a: 96).

Seligman (1998, 2006), iyimserlik seviyesi yüksek olan bireylerin, genel olarak hedeflerine ulaşmak ve zor durumlarla başa çıkmak için kendilerini motive eden olumlu beklentiler oluşturduklarını ifade etmektedir (Newman v.d., 2014: 122).

Pozitif psikolojik sermaye kapasitesi olarak iyimserlik, kendi kendini gerçekleştiren bir kehanet gibi, uzun vadede başarılı olmak için kişiyi motive etmektedir. İyimser çalışanlar, zorlu durumları gelişim fırsatı olarak görerek başarılarının mutluluğunu yaşarlar. Karamsar çalışanlar ise, başarısızlık veya kötü performans vakaları üzerine odaklanarak büyüme fırsatlarını kaçırmaları (Luthans v.d., 2007a: 98).

1.6.3.1. İyimserlik Geliştirme

Luthans v.d.,(2007a) pozitif psikolojik sermaye iyimserliğinin durumsal ve gelişime açık özelliklerini vurgulamaktadırlar. Spesifik olarak, psikolojik sermaye iyimserliği, kötümser açıklayıcı stili değiştirerek veya iyimser açıklayıcı stil boyutlarını zenginleştirerek geliştirilebilmektedir (Luthans v.d., 2007a: 100). Schneider (2001), işyerlerinde gerçekçi iyimserlik geliştirebilmek

faýdalanılabilecek üç perspektif olduğunu belirtmektedir (aktaran: Luthans v.d., 2007: 101). Bu stratejiler;

- a) Geçmişe hoşgörü gösterme,
- b) Şimdiki zaman için takdir etme,
- c) Gelecek için fırsat arama, olarak belirtilmektedir.

Kişilerin geçmişe hoşgörü göstererek, geçmiş deneyimlerden yeni bilgiler edinmeleri; kişilere neleri yapabilme kapasitelerinin olduğunu ve neleri gerçekleştirebildiklerini göstermektedir. Böylece, belirsizliklerin ve değişikliklerin nasıl ele alınacağı konusunda bilgi sahibi olabilmekteler. Bunun yanı sıra, gelecekteki karmaşık görevleri daha iyi yapabilmelerini sağlayacak ve zorlu görevlere uygulanabilecek bir çözüm sistemi geliştirmeleri de mümkün olmaktadır (Huang ve Luthans, 2015: 450).

İşyerlerinde pozitif psikolojik sermaye iyimserlik seviyesini yükseltmek için geçmişe hoşgörü, mevcut için takdir ve gelecek için fırsat arama stratejilerini birleştirerek kullanmak faydalı olmaktadır. Bu stratejiler bilişsel, sosyal ve davranışsal mekanizmaları içermektedir. İşletme içinde geçmiş ve şimdiki zaman, başarısızlıklar veya istenmeyen olayları içerebilir. Pozitif psikolojik sermaye iyimserlik bakış açısıyla; olumlu olan durumlar ve iyi yapılan işler bulunup takdir edilebilir. Mevcut durumda, kontrol edilebilen alanlardan yeni bilgiler öğrenilebilir. Gerçekten dışsal ve kontrol edilemeyen alanlarda ise geçmiş hatalardan ders alınabilir. Bunlara göre de gelecekteki fırsatlar aranabilir (Luthans v.d., 2007a: 101-103).

Bunlara ek olarak, etkin bir sosyal ağ ve destek (yani sosyal sermaye) karamsarlık kısır döngüsünün kırılmasına yardımcı olabilir. Danışmanlık, koçluk, rol modelleme, ekip çalışması ve hatta basit işyeri arkadaşlıkları ve gayri resmi sosyal etkinlikler, kötümserliği azaltarak iyimserlik geliştirme sürecini hızlandıran etkili tekniklerdendir. Uygun ödüllendirme, özellikle de olumlu ve yapıcı geri bildirim, sosyal tanınma gibi davranışsal yönetim teknikleri de olumlu davranışları

motive etmektedir. Aynı zamanda da karamsarlığın yenilgiye sebep olan inanç ve tutumlarına meydan okuyarak, pozitiflik ve iyimserliğin yukarı doğru giden sarmalını tetiklemektedir (Luthans v.d., 2007a:106).

1.6.4. Dayanıklılık

Masten ve Reed (2002) gibi pozitif psikologların teorileri ve araştırmalarına göre dayanıklılık kavramı; ‘‘dayanıklılık bileşenleri gibi her yaştaki ve psikolojik koşullardaki normal bireylerde tanımlanabilen, ölçülen, bakımı yapılabilen ve beslenebilen günlük becerileri ve psikolojik güçleri içermektedir’’ (aktaran: Luthans v.d., 2007a: 112; Luthans, 2002: 702).

Masten ve Reed (2002) dayanıklılık kavramını; ‘‘bireyin sıkıntı, belirsizlik, risk veya başarısızlık durumlarından geri dönmesini; değişime ve stresli yaşam koşullarına uyumunu sağlayan yeteneği’’ olarak tanımlanmaktadır (aktaran: Newman, 2014: 122). Dayanıklılık kavramı; sistemin işlevini, canlılığını veya gelişimini tehdit eden rahatsızlıklara karşı dinamik bir sistemin başarılı bir şekilde uyum sağlama kapasitesi olarak vurgulanmaktadır (Masten, 2014: 10).

Dayanıklılık teorisinin araştırması ve ölçümü, klinik ve gelişimsel psikolojiye dayanmaktadır. Dayanıklılık, karşılaşılan zorluklar ve gerilemeler sonrasında, bu durumlara tepki fonksiyonu olarak hizmet etmektedir (Morgan ve Luthans, 2015: 181).

Reivich ve Shatte (2002), dayanıklılık kavramını; ‘‘sorunların üstesinden gelme, mevcut durumu yönlendirme ve normale geri dönebilmeyi sağlayan kapasite’’ olarak ifade etmektedirler. Dayanıklılığı, proaktif yapısıyla yeni bilgi ve tecrübelerle ulaşmak için uzlaşma, başkalarıyla daha derin ilişkiler kurma ve hayatta anlam bulma kapasitesi olarak vurgulamaktadırlar (aktaran: Luthans v.d., 2007a: 113).

Dayanıklılık konusundaki bu pozitif psikolojik görüş, Luthans v.d., (2007a) tarafından pozitif psikolojik sermaye kriterlerini karşılayan bir bileşen olarak iş dünyasına taşınmıştır (Luthans v.d., 2007a: 112).

Pozitif psikolojik sermaye dayanıklılık kavramı, Luthans (2002: 702) tarafından; ‘zorluk, çatışma, başarısızlık durumlarından; hatta olumlu olaylardan, ilerleme, artan sorumluluk durumlarından kişinin geri dönebilmesi ve toparlanabilmesi için geliştirilebilir kapasite’ olarak tanımlanmaktadır. Olumlu ve olumsuz olaylarda, bireyi toparlayan denge noktasına geri dönme veya normalin ötesine geçmesini sağlayan kapasitedir (Luthans v.d., 2007a: 116). Olumsuzlukları ve problemleri normal durumun ötesine geçerek, büyüme ve başarı için hem risk faktörleri hem de zorlu fırsatlar olarak görmektedir (Luthans v.d., 2007a: 119).

Psikoloji, psikiyatri ve benzer ilgili alanların davranış bilimlerinde, dayanıklılık kavramı, genel olarak risk veya sıkıntı bağlamında olumlu adaptasyona işaret etmektedir. Sıkıntılı durumları yönetebilme kapasitesini, felaketten kurtulma, travma sonrası iyileşme, zorluklarla başa çıkma süreçlerini kapsamaktadır. Gelişim çalışmalarında dayanıklılık, yüksek riskli problem veya uyumsuzluk durumlarında olumlu gelişmeyi ifade etmektedir (Masten, 2014: 9).

Dayanıklılık, insan gelişimi için yaygın olarak kullanılan uyum sistemlerinden doğmaktadır. Bu uyum sistemleri; iyi çalışan sağlıklı bir insan beyni, yetkin yetişkinlerle yakın ilişkiler, bireyleri birbirine bağlı aileler, etkili okullar ve toplulukları içermektedir. Aynı zamanda, başarılı olmak için fırsatlar ve dünyadaki olumlu etkileşimlerle beslenen benlik inançları olarak belirtilmektedir. Dayanıklılık, genel olarak temel korumaların işleyişinden kaynaklanmaktadır (Masten, 2014: 8).

Önceleri, dayanıklılık sadece birkaç kişinin sahip olduğu özel bir hediye, olağanüstü bir durum olarak düşünülmekteydi. Sonrasında, dayanıklılık gücünün sıradan, normatif insan kaynaklarının gündelik büyüğünden geldiğini belirtilmiştir. Dayanıklılık gücünün, bireylerde ve toplumlarda yetkinlik ve insan sermayesini teşvik etmek için derin etkileri bulunmaktadır (Luthans, 2002: 702).

Ryff ve Singer (2003), dayanıklı insanların kendine güven, özyeterlilik, benlik bilinci, kendini ifade etmede duygusal ifade gücü ve empati deneyimlediğini ileri sürmektedirler. Richardson (2002)’a göre, kişinin normal

yaşam düzenindeki bozulmalar ve aksaklıklar kişi için fırsatlar doğurur. Kişideki dayanıklılık niteliklerinin araştırılması, keşfedilmesi, artırılması ve geliştirilmesi için olanaklar sunmaktadır. Olumsuzluklardan ve zorluklardan kaynaklanan bu fırsat pencereleri, önemli bir büyüme ve gelişme sağlamaktadır. Başka bir deyişle dayanıklılık, olumsuzluklar ve sıkıntılar yoluyla artan kişisel gelişimi ve artan gücü içerecek şekilde genişletilmektedir (aktaran: Luthans v.d., 2007a: 123).

Dayanıklılık seviyesi yüksek olan bireyler, yaşadıkları olumsuz deneyimlerin üstesinden gelmeye ve değişen dış çevre şartlarına uyum sağlamaya, diğer kişilerden daha fazla eğilim göstermektedirler (Newman, 2014: 122).

Coutu (2002)'ya göre, dayanıklı insanların ortak özellikleri üç başlıkta toplanmaktadır. Bu kişiler, (a) gerçeği sağlam bir şekilde kabul etmektedirler. (b) Çoğunlukla güçlü değerlere, yaşamın anlamlı olduğuna dayanan derin bir inanca sahiptirler. c) Önemli bir değişime uyum sağlayacak doğaçlama yeteneklerini geliştirebilmektedirler (aktaran: Luthans v.d., 2004: 47).

Dayanıklılık, bireyin değişime olumlu uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır. Bu da insanların normal konfor bölgelerinin dışında bile, kendilerini rahat hissetmelerini sağlamaktadır. Bu durum, onların kişisel varsayımlara meydan okumasını ve olumlu adaptasyon yoluyla daha fazla dayanıklılık oluşturmalarıyla sonuçlanmaktadır. Bu süreç, bireylerin normal olanın ötesine ve dengesizlikten pozitif dengelere geçmelerine olanak veren kümülatif ve etkileşimli bir süreç olarak vurgulanmaktadır (Swetman v.d., 2010: 7).

Pozitif psikolojiden gelen ve pozitif psikolojik sermaye dayanıklılık kapasitesinin gelişimine katkıda bulunan veya gelişimini engelleyen faktörler üç grupta incelenmektedir. Bunlar; a) varlıklar, b) risk faktörleri ve c) değerler olarak belirtilmektedir. Bu üç faktörü kümülatif, etkileşimli ve sinerjik olarak birbirlerine bağlayan uyarılma süreçlerinin tanınması da pozitif psikolojik sermaye dayanıklılık ile sonuçlanmaktadır (Luthans v.d., 2007a: 116).

a) Dayanıklılık Varlıkları: Belirli bir sonuç kriterinde, gelecekte olumlu bir sonucu öngören bireylerde ölçülebilen bir özelliktir. Bilişsel yetenekler, mizaç, olumlu benlik algıları, inanç, hayata olumlu bakış dayanıklılık varlıklarındandır. Duygusal stabilite, öz-düzenleme, mizah duygusu ve genel itiraz veya çekicilik özellikleri de daha yüksek dayanıklılığa katkıda bulunabilecek potansiyel varlıklar olarak görülmektedir. Aynı zamanda içgörü, bağımsızlık, ilişkiler, girişim, yenilikçilik, mizah ve ahlak içeren varlıklar ile kişinin yeteneklerini keşfedebilecek etkili mentorler de dayanıklılık varlıkları olarak belirtilmektedir. Böylece, normale geri dönebilmek ve başarılı olmak için birey daha yüksek şansa sahip olmaktadır. Dayanıklılığı arttırmada, hem kişisel hem de ilişki temelli varlıkların bütünleyici ayrılmaz rolünü desteklemektedir (Luthans v.d., 2007a: 117).

b) Dayanıklılık risk faktörleri: İstenmeyen bir sonuç olasılığının yükselmesine neden olan, zarar görülebilen faktörlerdir. Risk faktörleri: alkol ve uyuşturucu gibi açıkça yıkıcı ve işlevsiz deneyimleri; şiddet yaşama gibi travmaya maruz kalmayı; stres ve tükenmişlik, zayıf sağlık, eğitimsizlik ve işsizlik gibi faktörleri içermektedir (Luthans v.d., 2007a: 118).

c) Psikolojik dayanıklılık bileşeni olarak değerler: Değerler sistemi kişilerin bilişlerine, duygularına ve eylemlerine kılavuzluk ederek; şekil, tutarlılık ve anlam veren sistemdir. Değerler ve inançlar, bireylerin zor ve ezici mevcut durumlarda kendilerini daha iyi olmaya yönlendirmelerini sağlamaktadır. Böylece, ileride sahip olabilecekleri, daha hoş bir geleceğe bağlanmalarına yardımcı olmaktadır. Bu bakış açısı aynı zamanda daha fazla gelişme ve öğrenme motivasyonuna sahip kişilerin, zorlu hedefler ve beklentiler için çabalarını sürdüreceklerini göstermektedir (Luthans v.d., 2007a: 119).

1.6.4.1. Dayanıklılık Geliştirme

Luthans v.d., (2002) dayanıklılığın sıkıntı bağlamında pozitif adaptasyonu içeren dinamik bir süreç olduğunu vurgulamaktalar. Bu bakış açısı, dayanıklılığın geliştirilebilir yapısını belirtmektedir. Psikolojik sermaye üzerine yapılan kayda

değer araştırmalar, psikolojik sermaye dayanıklılık bileşenin geliştirilebileceğini göstermektedir (King v.d., 2016: 783).

Pozitif psikolojik sermaye dayanıklılık kapasitesi fizyolojik, bilişsel, duyuşsal ve sosyal varlıkların zenginleştirilmesi; risk faktörlerinin yönetimi ve çeşitli uyum süreçlerinin kolaylaştırılması yoluyla geliştirilmektedir (Morgan ve Luthans, 2015: 181).

Masten ve Reed (2002), dayanıklılık sürecindeki faktörleri analiz ettikten sonra işyerine uyarlanabilen üç farklı dayanıklılık geliştirme stratejisi belirlemişlerdir. Bunlar varlık odaklı, risk odaklı ve süreç odaklı stratejiler olarak belirtilmektedir (aktaran: (Luthans v.d., 2007a: 125)).

a) Varlık odaklı stratejiler: Olumlu sonuçların olasılığını artıracak mevcut varlık ve kaynakların düzeyini yükseltmeye odaklanmaktadır. İşyeri uygulamaları açısından, bu varlıklar beşeri, sosyal ve psikolojik bileşenleri içermektedir. Beşeri sermaye geleneksel eğitim ve geliştirme, sosyalleşme, danışmanlık, iş rotasyonu gibi çeşitli yaklaşımlar ve teknikler yoluyla geliştirilebilmektedir. Sosyal sermaye açık iletişim, güven oluşturma, güvenilirlik ve şeffaflık, geri besleme, tanıma, ekip çalışması ve iş-yaşam dengesi girişimleri yoluyla geliştirilebilmektedir (Luthans v.d., 2007a: 125).

b) Risk odaklı stratejiler: Pozitif psikolojik sermayenin gelişimsel yaklaşımı, risk faktörlerinden kaçınmaktan çok onları yönetmeyi vurgulamaktadır. Örneğin bir terfi, olumlu bir olay, büyüme ve artan sorumluluk için bir fırsat olarak görülebilmekte ama aynı zamanda yüksek riskli ve zorlayıcı bir durum olarak da algılanabilmektedir. Risk önleme stratejisi olarak terfi reddedilebilir ya da yeni durum ve alana özgü özyeterliliği artırmak için gelişimsel bir yaklaşım içerecek alternatif bir strateji uygulanabilmektedir Bu tür risk yönetimi yaklaşımlarıyla sahip olunan varlıklar da yeni mücadelelerde kullanılacak kaynak olarak değerlendirilerek, böylece zorlu durumların gelişimsel fırsatlar olarak algılanması sağlanabilmektedir (Luthans v.d., 2007a: 126).

c) Süreç odaklı stratejiler: Bu stratejiler, ilgili risk faktörlerini yönetmek; uygun varlık karışımını saptamak, seçmek, geliştirmek, istihdam etmek ve muhafaza etmek için harekete geçme sürecini içermektedir. Bu durum, olumsuzlukların üstesinden gelmeye ve büyümeye izin vermektedir. Birbiriyle etkileşimde olan liderlerin ve çalışanların varlıkları, risk faktörleri ve değerleri aracılığıyla süreçlere öncelikli olarak bağlıdır (Luthans v.d., 2007a:127).

Pozitif psikolojik sermaye dayanıklılık geliştirmek için riskten kaçınma, kendini ve başkalarını risk altındaki tüm kaynaklardan korumak düşüncesi gerçekçi görülmemektedir. Zorlukların varlığı aslında gerekli ve çok değerli bir büyüme ve kendini gerçekleştirme fırsatı olabilmektedir. Riskleri aşmak için varlık kullanım süreciyle birlikte risklerin doğru tanımlanıp yönetilmesi; kişinin memnuniyetini arttırmaktadır. Bireyin başarı elde edilebilecek yeni alanları keşfetmesine, mevcut yeteneklerini ve güçlü yanlarını daha da geliştirmesine de yardımcı olabilmektedir (Luthans v.d., 2007a: 118).

İşyerlerinde pozitif psikolojik sermaye dayanıklılık inşa etmek için çalışanların benlik bilinci, kendi kendini düzenleme ve kendi kendini geliştirme gibi adaptasyon mekanizmalarını proaktif ve bağımsız olarak geliştirmeleri gerekmektedir. Böylece, risk faktörlerini yönetmeleri, değer ve inançlarını artırmak yoluyla süreçlere aracılık etmesi beklenmektedir (Luhans v.d., 2007a: 130).

1.7. Pozitif Psikolojik Sermaye Çalışmaları

Psikolojik sermaye kavramı, hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından büyük ilgi gördüğünden farklı analiz düzeylerinde çalışan tutumları, davranışları ve performanslarıyla aralarındaki ilişkiler incelenmiştir (Newman v.d., 2014: 120). Değişik araştırmacılar tarafından yapılan deneysel (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010) ve boylamsal (Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa ve Zhang, 2011) çalışmalarla; psikolojik sermayenin gelişime açık bir kavram olduğu ve performans etkisi kanıtlanmıştır.

Avey v.d.,nin (2011) meta analiz çalışmalarında, nicel olarak psikolojik sermaye ile istenen çalışan tutumları, davranışları ve performansın ilişkili olduğu

(Luthans v.d., 2007; Walumbwa v.d., 2009; Avey v.d., 2010) gösterilmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin, demografik ve öz-değerlendirme, kişilik, kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu gibi istenen davranışlara katkıda bulunduğunu ve istenmeyen davranışlarla da negatif yönde ilgili olduğunu gösteren deneysel çalışmalar da bulunmaktadır (Avey v.d, 2011: 140).

Newman v.d., (2014) psikolojik sermaye alandaki 66 çalışmayı ele alarak; psikolojik sermayenin bireysel, takım ve kurum düzeylerinde işyeri sonuçlarını etkilediği temel mekanizmaları, psikolojik sermaye ile işyeri sonuçları arasındaki ilişkiye düzenleyici etkisi olabilecek faktörleri incelemiştir. Burada, psikolojik sermayenin aracılık ve düzenleyicilik etkisinin görüldüğü çalışmalar ile psikolojik sermayenin öncüllerinin ve sonuçlarının incelendiği değişik çalışmalara yer verilmiştir (Newman v.d., 2014: 120).

Bu çalışmalarda; psikolojik sermayenin, çalışanların algıladığı yüksek düzeyde denetleyici desteği ile performans (Liu, 2013) ve destekleyici örgütsel iklim ile iş performansı arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiği (Luthans, Norman, Avolio ve Avey (2008) görülmektedir. Bir diğer çalışmada, psikolojik sermaye ile işe bağlılık arasındaki ilişkide, işyeri sosyalleşme mekanizmalarından biri olan dostluktan duyulan memnuniyetin aracılık etkisi (Nigah, Davis ve Hurrell (2012) gösterilmektedir. Wang, Liu, Wang ve Wang (2012) çalışmalarında kadın tıp doktorlarında, pozitif psikolojik sermayenin iş-aile çatışması ve tükenmişliğin üç boyutu arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği görülmektedir (aktaran: Newman v.d., 2014: 125)

Mathe ve Scott Halsell (2012) çalışmalarında, çalışanların dış prestij algıları ile psikolojik sermayeleri arasında pozitif bir ilişki olduğu gösterilmiştir. Liu, Chang, Fu, Wang ve Wang (2012) çalışmalarında, kendilerini ödüllendirilmiş ve fazla bağlı hisseden kadın doktorların düşük pozitif psikolojik sermaye seviyelerine sahip oldukları ve psikolojik sermayenin depresif belirtilerle negatif olarak ilişkili olduğu görülmektedir. Epitropaki (2013)'nin çalışmasında, belirsizliğin düşük psikolojik sermaye seviyelerine neden olduğu, bunun da daha yüksek stres seviyelerini ve daha düşük yaşam anlamı seviyelerini öngördüğü

gösterilmektedir. Combs, Milosevic, Jeung ve Griffith (2012)'in çalışmalarında, bir bireyin etnik kimliğinin gücü ile pozitif psikolojik sermayesi arasında pozitif bir ilişki olduğu gösterilmektedir. Ngo, Foley, Ji ve Loi (2013) çalışmalarında ise, bireyin cinsiyet rolünün pozitif psikolojik sermayesi ve kariyer başarısı algıları üzerindeki etkisi incelenmektedir (aktaran: Newman v.d., 2014: 125).

Son çalışmalarda, pozitif psikolojik sermayenin dönüşümsel ve otantik liderlik davranışını bireysel ve takım düzeyinde çalışma sonuçlarına bağlamadaki arabuluculuk rolü incelenmektedir (Gooty, Gavin, Johnson, Frazier ve Snow, 2009; Jensen ve Luthans, 2006; McMurray, Pirola; Merlo ve Sarros, 2010; Rego, Sousa, Marques ve Pina e Cunha, 2012; Walumbwa v.d., 2011; Wooley, Caza ve Levy, 2011). Bireysel düzeyde, Gooty v.d., (2009) pozitif psikolojik sermayenin dönüşümsel liderlik ile hem takipçi iş performansı hem de örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiğini göstermektedirler. McMurray v.d., (2010) dönüşümsel ve işlemsel liderlik davranışı ve pozitif psikolojik sermaye arasında; Wooley v.d., (2011), otantik liderlik ve pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedirler. Rego v.d., (2012), pozitif psikolojik sermayenin otantik liderlik ve çalışanların yenilikçiliği arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiğini kanıtlamaktadırlar. Walumbwa v.d., (2011), ekibin kolektif psikolojik sermayesinin liderlik ile hem ekip performansı hem de ekip örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiğini göstermektedirler. Story, Youssef, Luthans, Barbuto ve Bovaird (2013) tarafından yapılan çalışmalarda, liderin pozitif psikolojik sermayesinin takipçilerin psikolojik sermayeleri ile ilişkilerin kalitesine aracılık etkisini göstermektedirler (aktaran: Newman v.d., 2014: 125).

Bu çalışmalar doğrultusunda, pozitif psikolojik sermaye ile pozitif ve negatif ilişkili bulunan değişkenler özetlenmiş ve ilgili tablolara yerleştirilmiştir. Pozitif psikolojik sermaye ile pozitif ilişkili değişkenlerin bir kısmı Tablo 1.1.'de ve negatif ilişkili değişkenlerin bazıları Tablo 1.2.'de görülmektedir.

Tablo 1.1. Pozitif Psikolojik Sermaye ile Pozitif İlişkili Bazı Çalışmalar

Bireysel performans	Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007); Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. ve Avey, J. B. (2008); Avey, J. B. Reichard, R. J., Luthans, F. ve Mhatre, K. H. (2011)
Denetleyici desteği ile performans	Liu (2013)
Destekleyici örgütsel iklim ile performans	Luthans, Norman, Avolio ve Avey (2008)
Dostluk memnuniyeti ile işe bağlılık	Nigah, N., Davis, A. J. ve Hurrell, S. A. (2012)
Etnik kimlik ile engelleri aşma	Combs, G. M., Milosevic, I., Jeung, W. Ve Griffith, J. (2012)
Cinsiyet rolü ile öznel kariyer başarısı	Ngo, H. Y., Foley, S., Ji, M. S. ve Loi, R. (2013)
Dönüşümsel liderlik ile takipçi iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları	Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P., Frazier, L. ve Snow, D. (2009)
Otantik liderlik ve çalışanların yenilikçiliği	Rego, A., Sousa, F., Marques, C., ve Pina e Cunha, M. (2012)
Otantik liderlik ile grup performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı	Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. ve Oke, A. (2011)
Dönüşümsel ve işlemsel liderlik davranışı	McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A. ve Sarros, J. C. (2010)
Dış prestij algıları	Mathe, K. ve Scott-Halsell, S. (2012)
Otantik Liderlik	Wooley, L., Caza, A. ve Levy, L. (2011)
Liderlerin psikolojik sermayesi ile takipçilerin psikolojik sermayeleri	Story, J. S. P., Youssef, C. M., Luthans, F., Barbuto, J. E. ve Bovaird, J. (2013)
Örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi istenen iş tutumları	Larson, M. ve Luthans, F. (2006); Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., ve Norman, S. M. (2007); Luthans, F., Avey, J. B. ve Patera, J. L. (2008)
İşde kalma ve bağlılık	Luthans, K. W. ve Jensen, S. M. (2005)
İşyerinde istenen davranışlar	Avey, J. B. Reichard, R. J., Luthans, F. ve Mhatre, K. H. (2011)
Olumlu ekstra örgütsel davranışlar	Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M. ve Luthans, K. (2008); Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P., Frazier, L. ve Snow, D. (2009); Norman, S. M., Avey, J. B., Nimmicht, J. L. ve Graber-Pigeon, N. P. (2010); Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. ve Oke, A. (2011)
Problem çözme	Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M. ve Luthans, K. (2008)
Takım örgütsel vatandaşlık davranışı	Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. ve Oke, A. (2011)

Tablo 1.1. devamı Pozitif Psikolojik Sermaye ile Pozitif İlişkili Bazı Çalışmalar

Finansal ve yönetici değerlendirmeli performans	Avey, J. B., Nimmicht, J. L. ve Pigeon, N. G. (2010)
Denetçi ve satış rakamları düzeyinde performans değerlendirmesi	Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. Ve Zhang, Z. (2011)
Çin'de iş performansı	Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L. B. ve Fan, L. H. (2012); Luthans, F., Avey, J. B. ve Patera, J. L. (2008); Luthans, F., Avolio, B. J. Walumbwa, F.O., Li, W. (2005); Zhong, L.(2007)
Portekiz'de iş performansı	Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F. ve Pina e Cunha, M.. (2010)
Vietnam'da iş performansı	Nguyen, T. D. ve Nguyen, T. T. M. (2012)
Yenilikçi performansı	Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B. ve Luthans, B. (2011); Rego, A., Sousa, F., Marques, C. ve Pina e Cunha, M. (2012)
Problem çözme performansı ve inovasyon	Luthans, F., Youssef, C. M. ve Rawski, S. L. (2011)
Lider psikolojik sermaye ile takipçi psikolojik sermaye ve performans	Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J. ve Hartnell, C. A. (2010); Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. ve Oke, A. (2011)
Bireysel takım üyeleri ile takım performans	Clapp-Smith, R. O., Vogelgesang, G. ve Avey, J. B. (2009);Avey, J. B. Reichard, R. J., Luthans, F. ve Mhatre, K. H. (2011)
İşletme düzeyinde psikolojik sermaye ile işletmenin finansal performansı	McKenny, A. F., Short, J. C. ve Payne, G. T. (2013)
Girişimcilerin psikolojik sermayeleri ile çalışan refahı	Baron, R. A., Franklin, R. J. Ve Hmieleski, K. M. (2013)
Çalışan refahı	Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. ve Palmer, N. F. (2010); Culbertson, S. S., Fullagar, C. J., ve Mills, M. J. (2010); Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S. ve Harms, P. D. (2013)
Güvenlik iklimi algısı	Bergheim, K., Eid, J., Hystad, S. W., Nielsen, M. B., Mearns, K., & Larsson, G., ...Luthans, B. (2013)
Çalışanların iş ve yaşam kaliteleri	Baron, R. A., Franklin, R. J. Ve Hmieleski, K. M. (2013)
Uluslararası işletmelerde iş arama olasılığı	Alkire, T. D. ve Avey, J. B. (2013)
Katılımcı ya da dağıtılmış liderlikte astlara sorumluluk verme	Pearce, C. L. ve Conger, J. A. (2003)
Örgütsel kimlik ile bireysel performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı	Norman, S. M., Avey, J. B., Nimmicht, J. L., & Graber-Pigeon, N. P. (2010)
Kaynak: Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. ve Hirst, G. (2014). Psychological Capital:A Rewiew and Synthesis. <i>Journal of Organizational Behavior</i> . 35, 120-138; 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. <i>Human Resource Development Quarterly</i> . 22.2, 127-152.	

Tablo 1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye ile Negatif İlişkili Bazı Çalışmalar

İşden ayrılma niyeti	Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M. ve Luthans, K. (2008)
istenmeyen davranışlar (verimsiz ve uygunsuz davranışlar)	Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M. ve Luthans, K. (2008); Norman, S. M., Avey, J. B., Nimmich, J. L. VE Graber-Pigeon, N. P. (2010); Avey, J. B. Reichard, R. J., Luthans, F. ve Mhatre, K. H. (2011)
İşe devamsızlık ve yeni iş arama	Avey, J. B., Patera, J. L. ve West, B. J. (2006); Avey, J. B., Luthans, F. ve Jensen, S. (2009); Chen, D. J. Q. ve Lim, V. K. G. (2012)
Kadın tıp doktorları için iş-aile çatışması ve tükenmişliğin üç boyutu.	Wang, Y., Liu, L., Wang, J. ve Wang, L. (2012)
Kadın tıbbi pratisyenlerde İşe adanma, yeterince ödüllendirilmeme ile depresif belirtiler	Liu, L., Chang, Y., Fu, J., Wang, J. ve Wang, L. (2012)
Yüksek istihdam belirsizliği ile stres seviyesi ve yaşam anlamı	Epitropaki, O. (2013)
Örgütsel politikalar ile iş performansı ve örgütsel politikalar ile iş memnuniyeti	Abbas, M., Raja, U., Darr, W. ve Bouckenooghe, D. (2013)
Stres ve kaba davranış	Roberts, S., Scherer, L. ve Bowyer, C. (2011)
Kötü niyetli yönetim, düşük örgütsel davranış sergileme ve yüksek antisosyal davranış	Cunningham, Q. W., DiRenzo, M. S. ve Mawritz, M. B. (2013)
Otantik liderlik ve takipçilerin lider-üye değişimi yoluyla iş performansı	Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., Wu, Y. (2014)
İşden ayrılma niyeti	Avey, J. B., Wernsing, T. S. ve Luthans, F. (2008); Avey, J. B., Luthans, F. ve Jensen, S. (2009); Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M. ve Luthans, K. (2008).
Kaynak: Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. ve Hirst, G. (2014). Psychological Capital: A Review and Synthesis. <i>Journal of Organizational Behavior</i> . 35, 120-138; 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. <i>Human Resource Development Quarterly</i> . 22.2, 127-152.	

2. BÖLÜM

BİLİŞSEL ESNEKLİK

Bu tezin birinci bölümünde model değişkenlerinden pozitif psikolojik sermaye hakkında detaylı teorik bilgi verilmektedir. Tezin bu bölümünde ise araştırma modeline düzenleyici (ılımlatıcı) değişken olarak eklenen bilişsel esneklik değişkeni incelenecektir. Bilişsel esnekliğin kavramsal tanımları ve bilişsel esneklikle ilişkili bilişsel katılık ve yürütücü işlevler konuları da ele alınacak ve bu alanda yapılan çalışmalara değinilecektir.

2.1. Bilişsel Esneklik

Bilişsel esneklik kavramı, Martin ve Rubin (1995: 623) tarafından; “bir kişinin (a) herhangi bir durumda seçeneklerinin ve alternatiflerin mevcut olduğunu bilmesi, (b) esnek olmak ve davranışlarını duruma göre uyarlamak için istekli olması ve (c) esneklik için özyeterlilik inancının bulunması” olarak tanımlanmaktadır.

Canas v.d., (2003: 482) bilişsel esneklik kavramını; “çevredeki beklenmedik, değişim durumlarında bilişsel süreç stratejilerini yeni durumlara uyarlamayı sağlayan insani yetenek” olarak ifade etmektedirler. Bu tanım, üç önemli bileşeni içermektedir. İlk olarak; bilişsel esneklik, tecrübeyle de kazanılabilen, bir öğrenme sürecini ifade eden yetenek olarak kabul edilmektedir. İkinci olarak; bilişsel esneklik, karmaşık davranışlardaki değişiklikleri içeren bilişsel süreç stratejilerinin uyarlanmasını içermektedir. Son olarak da; bilişsel esneklik, bir süre için bir görev gerçekleştiren kişinin, yeni ve beklenmeyen çevresel değişikliklere uyum sağlamasını ifade etmektedir. Aynı zamanda, kişinin ilgili görev hakkındaki bilgilerini ve ilişkili alternatif stratejileri temsil eden bir sistemi içermektedir (Canas v.d., 2006: 296).

Krems (1995) bilişsel esnekliği; “mevcut görev talepleri değiştiğinde, kişinin problem çözme düzenlemesiyle ilgili yeteneği” olarak tanımlamaktadır. Esneklik, görev veya durum değişikliklerinin bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda, bilişsel esneklik mevcut problem çözme tekniklerinin, yöntemlerinin veya stratejilerinin seçilmesi ve/veya değiştirilmesi anlamına gelmektedir (Krems, 2014; 1995: 210). Genel olarak bilişsel esneklik, kişinin mevcut problem çözme araçlarını yeni durumlara uyarlama yeteneğini ifade etmektedir (Krems, 2014; 1995: 210-219).

Bilişsel esneklik, Payne v.d. (1993)’e göre; “bireylerin uyarlanabilir kapasitesi” olarak belirtilmektedir (aktaran: Canas v.d., 2006: 296). Bu kapasite bilişsel ve davranışsal yönlerin yanı sıra, yeniliklere ve değişimlere duyuşsal düzenlemeleri de içermektedir. Bilişsel esneklik; “yenilikle başa çıkabilme yeteneği” olarak da tanımlanmaktadır (Scherer, 2015: 1). Dajani ve Uddin (2015)’e göre de bilişsel esneklik; “bireylerin değişen ortamlar karşısında doğru ve etkili bir şekilde yanıt vermelerini sağlayan kritik bir beceri”dir ve uzun sürelerde gelişmektedir (Dajani ve Uddin, 2015: 576). Anderson (2002) bilişsel esnekliğin; “yanıt setleri arasında geçiş yapma, hatalardan ders alma, alternatif stratejiler oluşturma, dikkatleri bölme ve hali hazırda birçok bilgi kaynaklarının işlenmesi yeteneği” olduğunu ifade etmektedir (Anderson, 2002: 74).

Nöropsikoloji biliminde, bilişsel esneklik, daha büyük bir yapı olan yürütme işlevinin bir alt kategorisi olarak kabul edilmektedir. Klinik psikolog Stevens’a (2009) göre bilişsel esneklik; “aynı zaman diliminde birden çok bilgi parçasının işlenmesini, farklı fikirlerin üretilmesini, alternatiflerin değerlendirilmesini ve duruma uyum gösterecek şekilde planların değiştirilmesini içeren çok boyutlu bir süreci” ifade etmektedir (Stevens, 2009: 37).

Çevre şartlarında değişim olduğunda, kişinin etkin bir şekilde davranabilmesi için yeni durumlara ve görevlere kolayca uyum sağlayabilecek bir bilgi işleme sisteminin bulunması gerekmektedir. Bu sistemin esneklik düzeyi kişinin uyum yeteneğini belirlemektedir. Çok esnek bir sistem, yeni durumlara kolayca uyum gösterebilirken, katı bir sistem daha az uyum gösterecektir. Bilişsel

olarak esnek olmak; yeni ve bilinmeyen durumlarda, mevcut olan bilgiyi yeni durumun taleplerini karşılayacak şekilde aktarabilmeyi ve aynı zamanda yeni becerileri ve ilgili bilgileri de çok hızlı edinmeyi içermektedir. Her problem çözme durumunda stratejileri ve prosedürleri değiştirmek, çoğu durumda ise mevcut bakış açısını, zihinsel temsilleri veya stratejileri değiştirmek gerekmektedir (Krems, 2014; 1995: 209).

Bir kişinin, görev taleplerindeki bir değişikliğe dayanarak, bilişsel bir stratejiyi bir başkası lehine terk etme kabiliyeti olarak tanımlanan bilişsel esneklik; çeşitli farklı kullanıcı davranışlarının altında olabilecek bireysel farklılığı temsil etmektedir. Bu farklılık, bir insanın ortamındaki değişiklikleri fark etme ihtimalinden; ne kadar yaratıcı bir şiir yazabileceğine kadar değişen davranışları öngörmektedir (Gonzales, v.d., 2013:1).

Bilişsel esneklik, genellikle zihinsel kümeleri serbestçe değiştirebilme ya da gerektiğinde düşünceleri değiştirememeyi içeren direnme veya katılık ile ilişkilidir. Bilişsel esneklik, zihinsel kümeleri değiştirebilmeyi, birden fazla fikir üretebilmeyi ya da alternatifleri düşünebilmeyi sağlamaktadır (Stevens, 2009: 36-37).

Bilişsel esneklik, kişinin davranışını değişen bir ortama göre uygun şekilde ayarlama yeteneği olarak bilinmektedir. Bu doğrultuda, uygun davranışsal tepkiler üretebilmek için zihinsel süreçler arasında seçici olarak geçiş yapabilme hazırlığını ifade etmektedir. Mevcut görevden ayrılmak için verimli bir şekilde çalışmayı, yeni duruma uygun yeni bir yanıt kümesini yapılandırmayı ve eldeki göreve bu yeni yanıtların uygulanma olasılığını sağlamaktadır. Bilişsel esneklik, uzun sürelerde gelişmekte ve bazı yaygın nöro gelişimsel bozukluklarda tehlikeye girebilmektedir (Dajani ve Uddin, 2015: 571).

Genel olarak, bilişsel kümeleri değişen çevresel durumlara uyum sağlamak için değiştirebilme yeteneği, pek çok bilişsel esneklik tanımlarında temel bileşen olarak yer almaktadır (Dennis ve Wal, 2010: 242).

Bilişsel esneklik teorisine (Spiro ve Jehng, 1990) göre, bilişsel olarak esnek kişiler çoklu bakış açılarından görevin bir temsilini ortaya koyabilmektedirler. Çevredeki durum değişikliklerini tanımlayarak, kolaylıkla yorumlayarak, mevcut bilgilerini hızla yeniden yapılandırabilmekteler. Bu kişiler, davranışsal stratejilerini değişen durumsal taleplere uyarlayabilme yeteneğine sahip kişiler olarak kabul edilmektedirler (aktaran: Canas v.d., 2006: 296).

Dennis ve Wal (2010)'a göre, bilişsel esneklik bireyin stresli yaşam olaylarıyla karşılaştığında; uyumsuzluk göstermesinden ziyade yeni durumlara uyum göstermesini sağlamaktadır. Yeni durumlara uyarlanmanın gerçekleşebilmesi için, bilişsel esnekliğin üç yönünün kişilerde bulunmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Buna göre; kişilerin (a)zor durumları kontrol edilebilir olarak algılama eğilimi olmalıdır, (b)yaşam olaylarının ve insan davranışlarının çoklu alternatif açıklamalarını algılayabilme yeteneği ve (c)zor durumlar karşısında çoklu alternatif çözümler üretebilme yeteneği bulunmalıdır. Bu alanlarda bilişsel esnekliğe sahip bireylerin, zor yaşam deneyimleriyle karşı karşıya kaldıklarında; yeni durumlara uyarlanabilen tepkiler göstermeleri daha muhtemel olabilmektedir. Bu becerilere sahip olmayan yani bilişsel olarak esnek olmayan bireyler ise, zor koşullara tepki olarak patolojik reaksiyonlar yaşamaya daha duyarlı olabilmektedirler (Dennis ve Wal, 2010: 243).

Martin ve Anderson (1998)'a göre, günlük yaşamın karmaşıklıkları bilişsel olarak esnek olma ihtiyacını güçlendirmektedir (Martin ve Anderson, 1998:1). Bilişsel esneklik, insanların günlük yaşantılarının sadece bir kesitinde, bir zaman diliminde ya da bir seferlik karşılaşılan bir durum değildir. Gündelik yaşamları süresince insanlar bilişsel esnekliklerini sergilemektedirler (Martin v.d., 1998: 531-532).

Kişiler, değişik durumlarda bir problemi çözmek için, çeşitli çözüm yollarının ve davranış seçeneklerinin varlığının farkındadırlar. Ama bu farkındalık standart davranışların sapmasını engelleyemez. Bir değişim meydana geldiğinde, insanlar iletişim davranışlarını yeni duruma uyarlamak için öncelikle değişimin gerekliliğinin nedenlerini anlamaya veya değişim için güdülenmeye ihtiyaç

duymaktadırlar. Bilişsel olarak esnek insanlar; iletişim kurmanın yeni yollarını denemek, alışılmadık durumlarla karşılaşmak ve içeriğe dayalı ihtiyaçları karşılamak için, kendi davranışlarını uyarlama konusunda isteklidirler (Martin ve Anderson, 1998: 2: 2001: 94).

Davranışsal araştırmalar, bireylerin bilişsel esneklikleri ve istikrarları bakımından farklı olduğunu öne sürmektedir. Davranışımızı değiştiren bir ortama göre esnek bir şekilde ayarlama yeteneği günlük yaşamımız için çok önemlidir. Bununla birlikte, hedeflerimizin başarılı bir şekilde takip edilmesi, potansiyel dikkat dağıtıcıları karşısında davranışı sürdürmemizi de gerektirmektedir. Dolayısıyla bilişsel esneklik ve bilişsel kararlılık, bilişsel davranış kontrolü için önemli bileşen işlemleridir (Armbruster v.d., 2012: 2385).

Martin ve Rubin'in (1995), bilişsel esneklik tanımının birinci bölümü, insanların değişik durumlar için, seçeneklerin ve alternatiflerin mevcut olduğunu bilmelerini içermektedir. Buna göre, kişiler değişik durumlarla karşılaştıklarında, nasıl davranacakları konusunda seçimlere sahiplerdir. Durumsal faktörlere bağlı olarak, olası düzeltmeleri kabul eden insanlar, sadece bir tek doğru ya da doğru davranış tepkisi olduğunu düşünenlerden, bilişsel olarak daha esnek kabul edilirler. Bilişsel esneklik seviyesi yüksek insanlar, daha geniş davranış repertuarlarına sahiplerdir. İnsanların gerçek kişilerarası etkileşimleri ve iletişim davranışları gözlemlendiğinde, esnek iletişimcilerin gerçekten de bilişsel esnek kişiler olduğu görülmektedir. Aynı şekilde, bilişsel esnek olduklarını söyleyen insanların da, kişilerarası etkileşimde esnek oldukları gösterilmektedir (Martin v.d., 1998: 538).

Bilişsel esneklik (Martin ve Rubin, 1995) tanımının ikinci bölümüne göre; bilişsel esneklik, aynı zamanda insanların esnek olma istekliliğine ve etkili davranma yeteneklerine olan güvenlerinden oluşmaktadır. Kişisel iletişimin kişilerarası iletişimin kalitesini etkilediğine inanılmaktadır ve insanların esnek olma istekleri, bu etkilenmenin en iyi örneklerinden olduğu belirtilmektedir. Bilişsel olarak esnek olan insanların, daha iyi iletişim kurmaya da istekli oldukları görülmektedir (Martin v.d., 1998: 538; 2001: 94).

Martin ve Rubin (1995) bilişsel esneklik tanımının üçüncü bileşeni, kişinin özyeterlilik inancının bulunmasıdır. Bu kavram, istenen sonuçlara ulaşmak için kişinin iletişim yeteneklerini kullanabilme becerisine olan inancı olarak belirtilmektedir. Ancak özyeterlilik iletişim becerilerinin tek gerçek ölçütü olarak kabul edilmemelidir (Martin ve Anderson; 1998: 6). Özyeterlilik kavramı; Bandura (1986)'nın sosyal bilişsel teorisine dayanarak, "belirli bir bağlamda, belirli bir görevi başarılı şekilde yönetebilmesi için; kişinin gerekli motivasyonu, bilişsel kaynakları, davranış biçimlerini gerçekleştirme yeteneği hakkında kişinin kendine olan inancı veya güveni" olarak tanımlanmaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66). Belirli bir durumda kişiler alternatif davranış seçeneklerinin farkında olmalarının yanı sıra esnek olmaya da istekli olmalıdırlar. Aynı zamanda, iletişim hedeflerine ulaşmak için etkili davranışları göstereceklerine dair yeteneklerine güvenmeye (özyeterlilik inancı) ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu sebeple de özyeterlilik inancı, bilişsel esnekliğin bir parçası olarak kabul edilmektedir (Martin ve Anderson, 1998: 2).

Özyeterlilik inancı insanların ne düşündüklerini, benlik saygısını, belirledikleri hedefleri, kişisel etkileşimlere koydukları çabayı ve seçtikleri durumları etkilemektedir (Bandura,1986). Rubin v.d., (1993)'ne göre, sosyal ortamlarda iletişim kurma konusunda özyeterliliğe sahip kişilerin kişilerarası iletişim yetkinlikleri ve iletişim memnuniyetleri daha üst düzeyde olmaktadır (aktaran: Martin ve Anderson, 1998: 6).

İnsanlar davranışlarını uyarlamaya karar vermeden önce, seçimlerin ve alternatiflerin farkına vardıkları bir sosyal biliş sürecinden geçmektedirler. Bu aşamada, insanlar alternatif seçenekler arasından seçim yapmada özgür ve de sorumlu olduklarını bilerek uygulayabilecekleri senaryolar geliştirmektedirler. Bu aşamada, diğerlerinden daha fazla senaryoya sahip insanların bilgi işleme sistemlerinin daha karmaşık yapıda olduğu bilinmektedir. Bu kişiler bilişsel olarak daha esnek kişiler olarak kabul edilmektedirler (Martin ve Anderson, 2001: 94).

Bilişsel esnekliğin fazlaca kullanımı yaşam boyunca olumlu sonuçlarla ilişkili olmaktadır. Çocuklukta daha iyi okuma becerileri; yetişkinlikte olumsuz

yaşam olaylarına ve strese karşı yüksek esneklik ve daha yüksek yenilikçilik düzeyleri; yaşlı bireylerde daha iyi yaşam kalitesi bunların arasında bulunmaktadır (Dajani ve Uddin, 2015: 571).

Bilişsel olarak esnek insanlar, sahip oldukları etkili davranma yeteneklerine güvenmektedirler. Bu kişiler, mevcut yetenekleriyle çaba göstererek, ilgili çeşitli bilgi kaynaklarını işlemekte, değerlendirmekte ve bütünleştirmektedirler. Bu sürecin sonunda da davranışlarını seçmektedirler (Martin ve Anderson, 1998: 2).

Martin ve Anderson (1998: 7), bilişsel esneklik kavramının iletişim yetkinliğinin ana unsurlarından biri olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu fikirlerini destekleyen çalışmalarına göre; bilişsel olarak esnek olan kişiler, başkalarını aktif bir şekilde dikkatle dinlediklerini göstermeye çalışmaktadırlar. Ayrıca, başkalarına dürüst ve güvenilir oldukları izlenimini de vermektedirler. Bilişsel olarak esnek olan kişiler; içinde buldukları durumu, etkileşimde buldukları katılımcıları, kısa ve uzun vadeli ilişkisel hedefleri anlayabilmekte ve sonrasında da uygun ilgili stratejiyi seçerek, davranışlarını durumlara göre uyarlayabilmektedirler. Böylece de, diğer kişiler tarafından ilgili ve güvenilir kişiler olarak kabul edilmektedirler (Martin ve Anderson, 2001: 98).

Stager ve Lethwood (1998), yaptıkları çalışmalarında okul müdürlerinin bilişsel esneklik sergilemelerini sağlayan unsurları belirlemişlerdir. Bilişsel esneklikleri sayesinde kişiler, bilinçli planlama ve öncelik belirleyebilmekte, enerjilerini doğru süreçlere yönlendirebilmektedirler. Bilişsel esneklik, kişilerin grup çalışmasını teşvik etmekte, tehlikelere karşı özellikle dikkat etmelerini sağlamaktadır. Bilişsel esneklik seviyesi yüksek kişiler, durumun belirli özelliklerinin bilincindedirler ve sorunu doğru anlamak için derinlemesine araştırma yapmalarının gerekliliğine inanmaktadırlar. Mevcut sorunların öncekilerden farklı, yepyeni sorunlar olduğunu ve bu doğrultuda tanımlanması gerektiğini düşünmektedirler. Stratejilerde ve rollerde değişkenlik ve esneklik ihtiyacının bilincinde olduklarından; bireysel farklılık, esneklik ve açıklığı teşvik eden teorilere yönelmektedirler. Bu kişiler problem çözmede uygun bakış açısını yakalayarak, ruh hallerini bilinçli olarak kontrol ederek, uygun stratejileri

uygulayabilmektedirler. Aynı zamanda, mevcut durumdaki fırsatlardan yararlanarak, hedeflere ulaşma fırsatlarını da değerlendirmektedirler (Stager ve Lethwood,1998: 13).

İnsanların, bilişsel esneklikleri hakkında kendi değerlendirmeleri ve yakın arkadaşlarının bu konudaki algıları arasında pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Esnek iletişimci olan kişiler, bu algılarını onaylayan yakın arkadaşlara sahiplerdir. Aynı şekilde, daha az seviyede esnek olan iletişimcilerin arkadaşları da bu kişilerin algılarını desteklemektedir (Martin ve Anderson, 1998: 5).

Bilişsel esnekliği yüksek olan kişiler, yeni ve değişik fikirlere açıktırlar ve kaygı seviyeleri diğerlerinden daha düşüktür (Martin v.d., 2011: 279). Bu kişiler, çevreleri tarafından ne yaptıklarını bilen ve kendilerini kontrol edebilen kişiler olarak kabul edilmektedirler. Seçeneklerini düşünmeye ve alternatifleri görmeye istekli oldukları da gözlemlenmektedir (Martin ve Anderson, 2001: 97). Bilişsel olarak esnek olan kişiler, uzun vadeli ilişki hedeflere veya diğer bireylerin hedeflerine müdahale etmeye odaklanmazlar. Bu sebeple de kişilerarası iletişimde daha yetkin ve kişisel hedeflere ulaşmada daha başarılı olabildikleri görülmektedir (Dennis ve Wal, 2010: 242).

Martin ve Anderson'ın (1998) çalışmalarında bilişsel esneklik seviyesi yüksek kişilerin etkili iletişim hedeflerini gerçekleştirme yeteneklerine duydukları güvenlerinin ve özyeterlilik inançlarının, özellikle yeni durumlarda daha yüksek olduğunu göstermişlerdir. Yabancıların önünde konuşma yapma, yabancı bir grupta etkileşim, grup arkadaşıyla ve yabancıyla birebir konuşma, grup içinde tartışmaya dahil olma durumlarında bilişsel olarak esnek kişiler, iletişim hedeflerini gerçekleştirmede kendilerine güvenmektedirler. Bilişsel olarak esnek olan insanlar, farklı iletişim durumlarında başarılı olabileceklerine, etkileşim hedeflerine ulaşmak için gerekli değişiklikleri yapabileceklerine inanmaktadırlar (Martin ve Anderson, 1998: 7).

İletişim davranışlarını gerçekleştirmede esnek olma ve özyeterlilik inancı arasında pozitif bir ilişki olduğu Martin ve Anderson (1998) tarafından gösterilmiştir (Martin ve Anderson, 1998: 6-7). Bilişsel olarak esnek olan iletişimci, aynı zamanda iddialı ve duyarlıdır. Girişken bir iletişimci, bir hedefe ulaşmak için gerekli iletişim değişikliklerini yapmaya istek duymaktadır ve duyarlı bir birey olduğundan, diğerlerinin ilişkisel ihtiyaçlarına uyarlanabilmektedir. Martin ve Anderson (1998) çalışmalarında, bilişsel esnekliğin iddialı (girişken) olma ve duyarlı olma gibi iletişim etkinlikleriyle pozitif ilişkili olduğunu göstermişlerdir (Martin ve Anderson, 1998: 4).

Çevresel değişikliklerin uzman performansına etkisinde, insan hatalarının etkisinin değerlendirildiği çalışmalarda, uzun yıllara dayanan deneyimiyle görevini yerine getiren uzman kişilerin yaptıkları hataların açıklanması amaçlanmaktadır. Bu alandaki çalışmaların birbiriyle ilişkili iki temel alana ait olduğu görülmektedir. Bunlar; bilişsel ergonomide “insan hataları” ve bilişsel psikolojide “bilişsel esneklik” alanlarıdır. Her iki alanın arka planındaki teorik ve metodolojik farklılıklara rağmen ortak bir sonucun olduğu görülmektedir. Araştırmacıların çoğu, bir görevin yoğun bir şekilde uygulanmasından sonra çevre koşullarındaki beklenmedik bir değişimin, performanstaki düşüşe sebep olan önemli bir faktör olduğuna inanmaktadırlar. Uzmanlık seviyesi yüksek kişilerin çevresel değişimlere tepki gösterirken bilişsel esneklik sergileme düzeylerinin diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir (Canas v.d., 2003: 482).

Çocukluk dönemindeki bilişsel esneklik yapısını anlamak için Bennett ve Müller 2010 yılında okul öncesi çocukların bilişsel esneklikleri ve nesnelere soyutlama yetenekleri üzerine çalışma yapmışlardır. Bu çalışmaları, okul öncesi yıllarda meydana gelen iki önemli gelişmeyi göstermektedir. Birincisi, çocuklar öncelikle benzerliklere dayanarak nesnelere eşlemeyi, sonrasında ise nesnelere ve özellikleri arasında daha karmaşık ilişkiler kurmayı öğrenmektedirler. İkincisi, çocukların bilişsel esnekliklerindeki ilerlemeler, ilişkisel kaymayı kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte, esnekliğin ve ilişkileri soyutlama yeteneğinin daha karmaşık ve karşılıklı bir ilişki göstermesi beklenmektedir. Bir

yandan, esnek düşüncenin gelişimi muhtemelen ilişkisel anlayışın ortaya çıkmasını desteklemektedir (Bennett ve Müller, 2010: 469).

Çocuklara uygulanan desen tamamlama görevi ve esnek nesne seçimi testlerinde başarı sergileyebilmek için nesnelere arasında benzerliklerin farkına varmaları, bunun için de dikkatlerini kartlar üzerinde değiştirmelerini gerekmektedir. Öte yandan, nesnelere arasındaki ilişkileri soyutlama kabiliyeti bir kez ortaya çıktıktan sonra, çocukların dikkatlerini nesnelere arasında esnek bir şekilde değiştirebildikleri görülmektedir (Bennett ve Müller, 2010: 470).

2.2. Bilişsel Esneklik ve Karmaşık Problem Çözme Görevleri

Bir sorunu çözmek için gerekli olan bilginin, problem çözme sürecinin başında verilmediği karmaşık problemlerde; problemin olduğu çevre ile etkileşime girerek çözme becerisi “karmaşık problem çözme” olarak belirtilmektedir. Eğitsel ve psikolojik bağlamlarda karmaşık problem çözme yapısının iki ana boyutu olduğunu vurgulanmaktadır. İlk boyutta; çözme becerisi ilgili değişkenler ve ara bağlantılar hakkında bilgi edinmek için problem ortamıyla etkileşime girilmektedir. Bu süreçte, problem durumuyla ilgili bir zihinsel model üretilmekte böylelikle yeni veya değişen bilgilere meydan okunmaktadır. Sonrasında, zihinsel modeller gözden geçirilerek, davranışlar yeni duruma göre uyarlanmaktadır. İkinci boyutta ise; birinci boyuttan edinilen bilgi, problemi çözmek yani belirli bir hedefe ulaşmak için kullanılmaktadır (Scherer, 2015: 2).

Sınırlı bir problem alanının bulunduğu geleneksel problem çözme alanında, genellikle iyi tanımlanmış bir hedef ve küçük adımlarla hedefe ulaşmanın sadece bir yolu bulunmaktadır. Bu şekilde, kişinin benimseyeceği stratejileri tanımlamak nispeten kolay olmaktadır. Ancak, çok karmaşık problem çözme görevlerinde optimal bir strateji yoktur, veriler çok fazladır ve de problemi çözmek daha zor olmaktadır. Problem çözümü, muhtemelen birden fazla basit stratejinin aynı anda üretilmesini zorunlu kılmaktadır (Canas v.d., 2003: 486).

Bilişsel esneklik, önemli ölçüde dikkat süreçlerine ve bilgi temsiline bağlı olmaktadır. Karmaşık bir görevi yapmakta olan kişinin, çevresel şartlar değiştiğinde, farklı bir müdahalede bulunmasının gerekliliğini tespit etmesi gerekmektedir. Yeni ve beklenmedik durumu değerlendirmek ve alınacak aksiyonu planlamak için mevcuttan daha fazla dikkatli olunmalıdır. Bilişsel olarak esnek olmak için öncelikle, kişinin eldeki göreve müdahale edebilecek çevresel koşulları algılaması gerekmektedir. Sonrasında, kişi, önceki deneyimlerinden gelen otomatik cevabı iptal etmelidir. Daha sonrasında, yeni durumu ve görev gereksinimlerini etkili bir şekilde yorumlamak için bilgilerini yeniden yapılandırması gerekmektedir. Bunun devamında, yeni eylemler dizisi planlaması ve böylece davranışlarını yeni koşullara uyarlaması gerekmektedir (Canas v.d., 2006: 296).

Canas v.d., (2003; 2004), itfaiye şefi olarak da bilinen çalışmalarında, karmaşık ve dinamik problem çözme görevlerini, sanal ortam oluşturarak incelemiştir. Bu sanal ortamda, mevcut çevresel şartların değiştirilerek, yeni durumlarda itfaiye şeflerinin davranış stratejileri gözlemlenmektedir. Bu çalışmalarda, sistemin dinamik işleyişini kontrol eden, görülemeyen koşulların ve katılımcıların ulaşamayacağı pek çok değişkenler bulunmaktadır. Bu sebeple, itfaiye şefinin görevi dinamik ve karmaşık bir görev olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmalara göre; kişinin performansını sadece öğrenme sırasında geliştirdiği belirli stratejiler için önemli olan değişiklikler etkilemektedir.

Bu çalışmalarda, karmaşık problem çözme görevindeki koşullar sabit tutulduğunda, uzman kişi çevresel kısıtlamalar hakkında bilgi edinmekte ve bu kısıtlamalara uygun değişik problem çözme stratejileri geliştirmektedir. Çevre değiştiğinde, uzmanlar bu değişiklikten etkilenmekte ve performansta bir düşüş görülmektedir. Bu gözlemlenen etki, uzmanın benimsediği problem çözme stratejisine ve mevcut kısıtlamalardaki özel değişimlere bağlı olmaktadır. Bu sebeple çevresel değişikliklerin uzman performansına etkisi, bilişsel ergonomide insan hataları ve bilişsel psikolojide bilişsel esneklik teorik modellerinin paralel geliştirilmesini gerektirmektedir (Canas v.d., 2003: 496-498).

İtfaiye şefi çalışmalarında; görevin gerçekleştiği ortamdaki çevresel değişikliklerin, katılımcıların eğitim türünün ve oluşan değişimin; uzmanların uyguladıkları stratejilerin değiştirilmelerine etkisi değerlendirilmektedir. Katılımcılar sürekli aynı çevre koşulları altında eğitildiklerinde, mevcut stratejilerini pekiştirerek, iyi performans sergilemekte. Değişim gerçekleştiğinde ise yüksek düzeyde otomatikleşmeyle, stratejilerini sürdürme eğilimi göstermektedirler. Aynı zamanda değişime uyum sağlamakta zorlanarak, daha az bilişsel esneklik sergilemektedirler. Ancak, değişen koşullar altında eğitim alma, katılımcıların bir stratejiden diğerine geçişini kolaylaştırmaktadır. Eğitim türü, değişim ya da uyarılma belli bir dereceye kadar, bilişsel esnekliği ya da katılımcıların çevrenin yeni koşullarına uyum gösterme potansiyelini etkileyebilmektedir. Eğitim türü, çevresel değişimin türü ile etkileşime girmektedir. Değişimin türü, bu değişikliğin katılımcının kullandığı stratejilerin özellikleriyle ilgili olup olmadığına bağlı olarak, bilişsel esneklik sergileme seviyesini ve dolayısıyla performansı etkilemektedir (Canas v.d., 2004: 12).

Krem (2014), karmaşık problem çözümü için göreve bağlı üçlü mekanizma kullanılabileceğini belirtmektedir. Burada, çözüm için alternatiflerin çok olmasının yanı sıra doğru seçimlerin yapılabilmesi de önemli olmaktadır. Birincisi, yeni duruma ilişkin verilerin çoklu yorumlanmasıdır. Esnek bir problem çözücü, belirli bir durumun birkaç alternatif yorumunu düşünebilmeli ve değişiklik gerektiğinde, problem çözücü bir alternatif yorumundan diğerine geçebilmelidir. İkincisi, temsilleri değiştirmektir. Esnek bir problem çözücü görev ve mevcut durum için uygun bir temsilci seçebilmelidir. Üçüncüsü, stratejilerin değiştirilmesidir. Esnek bir problem çözücü, kaynaklardaki ve görev taleplerindeki değişiklikleri yansıtacak stratejileri değiştirebilmelidir. Bu strateji değişiklikleri kaynak kullanımını veya temel problem çözme yaklaşımını yansıtmalıdır (Krems, 2014; 1995: 210).

Stager ve Lethwood 1998 yılında okul müdürleriyle yaptıkları iki yıl süren çalışmalarında; müdürlerin problem çözme süreçlerinde bilişsel esneklik ve bilişsel katılım sergiledikleri durumları ve bunların altında yer alan unsurları

incelemişlerdir. Bu alanda, problem çözüme sürecindeki bileşenlerden biri olan problemi yorumlama aşamasının, seçim yapma ya da karar verme aşamalarından daha önemli olduğu kabul edilmektedir. Bu doğrultuda, problemi yorumlama aşamasında bilişsel esneklik, önemli bir unsur olarak yer almaktadır (Stager ve Lethwood,1998: 4).

Yorumlama sürecinin işleyişi hakkında, Showers ve Cantor (1985) motivasyon unsurlarının önemine değinmektedirler. Motivasyon bileşenleri olan kişisel hedefler, ruh halleri ve uzmanlık bilgisi; kişinin mevcut durumu yorumlamasını yönlendirmektedir. Kişiler bu yorumlama sürecinde; durumsal özelliklere göre uygun cevabı bulmak için çoklu yorumlama, düşünce ve planları kontrol etme, aynı olay için birden fazla seçimleri görme ve değerlendirmeyi içeren bilişsel esneklik stratejilerinden faydalanmaktadırlar. Sonrasında bilgilerini kontrol ederek; mevcut bilgilerini değişen durumun gereklerine uygun şekilde yeni inanç, değer ve hedeflerle besleyerek; bilgi repertuarlarını değiştirmekte ve en uygun eylemi sergilemektedirler (aktaran: Stager ve Lethwood,1998: 5-6).

Stager ve Lethwood (1998) ın çalışmaları esnekliğin üç ana unsurunu göstermektedir. İlki, bilişsel esneklik, bilişsel hataların tamamen önlenmesini içermektedir. Aynı zamanda bilişsel esneklik, belirli durumların detayları arasındaki farklılığı çok iyi derecede anlamayı sağlayan bir yetenektir. İkincisi; bilişsel esneklik kişinin olumsuz ruh halini kontrol etmeyi ve sakin güven havasıyla, sorunlu durumlara yaklaşmayı içermektedir. Üçüncüsü, bilişsel esneklik mevcut durumdaki alternatifleri değerlendirerek tepki göstermeyi içermektedir (Stager ve Lethwood, 1998: 25).

2.3. Bilişsel Katılık

Bilişsel olarak esnek bireylerin uyarlanabilme yetenekleri bulunmaktadır. Ancak bu uyarlanabilme her zaman gerçekleşemeyebilir (Canas v.d, 2006: 296). Karmaşık ve dinamik bir problem çözüme görevinde, sorunun nasıl çözüleceğinin öğrenilmesi, uygun stratejilerin geliştirilmesiyle gerçekleşmektedir. Çevre durum koşulları değiştiğinde, daha önceki çevresel koşullarda iyi performans sağlayan strateji, bu sefer uygun olmayabilir. Uygun olmayan bu stratejinin ısrarla

uygulanmaya çalışılması ‘‘bilişsel katılık’’ ile sonuçlanmakta ve bireylerin daha az bilişsel esneklik sergiledikleri görülmektedir (Canas v.d., 2004: 2).

İnsanlar bilişsel esneklik sergileyemedikleri durumlarda; problemi yorumlama aşamasında daha önce işe yaramış yorumlara tutunma eğilimindedir ve yeni durumlara tepki veremezler. Ruh halleri üzerinde aktif kontrol sağlayamazlar. Daha önce işe yaramış ama mevcut durum için işlevsel olmayan stratejiler uygulamaya devam etmektedirler. Algısal olarak belirgin ve bilişsel olarak mevcut uyarıların kapanına kısılmışlardır. Aynı zamanda bu kişilerin, değişime karşı dirençli olan şemalara ve kalıpları sahip oldukları da görülmektedir (Stager ve Lethwood,1998: 6).

Bilişsel esnekliği olmayan kişiler, belirli bir durum için uygun olmayan düşünceleri sürekli tekrar ederek bilişsel katılık sergilerler. Bilişsel esneklik, deklarasyon ve olgusal bilgiyi içeren kristalize anlayışın aksine; problem çözmenin yanı sıra deneme ve hata içeren bir tür bilgi akışı olarak kabul edilmektedir (Stevens, 2009: 36-37).

Bilişsel katılık durumlarında, her zaman aynı strateji kullanılmakta ve her zaman veriler aynı sırayla açıklanmaya çalışılmaktadır. Buna karşılık, esneklik durumlarında, bir cevaba ulaşmak için birkaç farklı teknik kullanılabilir. Örneğin veri odaklı kural dışı bırakma, nedensel muhakeme, veri odaklı soyut hipotez oluşturma gibi. Esneklik aynı zamanda verileri açıklamayı, mevcut hipotezleri rafine etmeyi, hipotezleri dışlamayı ve yerine yenilerini getirebilmeyi içermektedir. Esnek olmayan yöntemler, yalnızca standart bir veri yorumlamasına yol açan sabit genellikle önceden belirlenmiş bir bilgi kümesinden faydalanmaktadır. Bununla birlikte, esnek teknikler, problem çözme aşamasında mevcut bilgiden bilginin dinamik unsurlarından faydalandırmaktadır (Krems, 2014; 1995: 220).

Farklı araştırma alanları bilişsel esneklik çalışmasına, bir görevin yerine getirilmesinde, insan hatalarının ortaya çıkmasıyla birlikte gözlemlenen bilişsel katılığa ilişkin olarak yaklaşmışlardır (Canas v.d., 2004:1). Çevresel değişim, yeni

alınan eğitimin türü ve zihinsel iş yükü, bilişsel katılığın gözlemlenme olasılığını etkilemektedir. Teorik bilginin yanı sıra, bilişsel esneklik kavramı, özellikle birçok endüstriyel ortamda uzman hatalarının nedenlerinin açıklamaları ile ilgili önemli pratik çıkarımları olduğu gözlemlenmektedir (Canas v.d., 2003).

Bilişsel ergonomideki pek çok psikolojik teorilere (Norman 1981, Norman ve Shallice 1980, Rasmussen 1983, Reason 1990, Hollnagel 1998) göre, insan hatalarının bazı temel özellikleri şu şekilde özetlenmektedir. (a) İnsanlar bir görevi yerine getirmede yeteneklerini artırdıklarında, bilinçli kontrollerini kaybetmektedirler. (b) Şemalar, anlamsal ağlar veya kontrol seviyelerinden oluşan hiyerarşik yapıdaki daha yüksek seviyeler daha düşük seviyeleri kapsamakta, düzenlemekte ve kontrol etmektedir. (c) Uygulama ve detaylandırma, işlem ayrıntılarını gizleyen bir temsile yol açmakta, bu da esneklik eksikliğine sebep olmaktadır. (d) Hızlı ve akıcı eylemler ile kontrollü ve esnek eylemler arasında bir denge bulunmaktadır (aktaran: Canas v.d., 2003: 483; 2004:1). Bu durumlarda, kişiler bilişsel esneklik gösteremediklerinden bilişsel katılıktan bahsedilmektedir.

Esnek olmayan bireyler genellikle katı ve ritüel olarak kabul edilmektedirler. Eylemler veya öncelikler değiştiğinde mücadele etme ve yeni taleplere uyum sağlamada başarısız olmaktadır. Bu kişiler çoğu kez aynı hatayı yapmaya devam eden veya aynı kuralı ihlal eden ısrarcı davranışlar sergilemektedirler (Anderson, 2002: 74).

Stager ve Lethwood (1998) çalışmalarına dayanarak, okul müdürlerinin problem çözme sürecinde sergiledikleri bilişsel katılık unsurlarını belirlemişlerdir. Bunlar; (a) hatalar, (b) ruh halini kontrol edememe ve (c) tepki göstermede yetersiz olma şeklinde üç ana grupta toplanmaktadır. Bilişsel katılık sergileyen kişilerin, bir problemin mevcut olduğu durumda karar verirken önceliklerini doğru belirleyemedikleri görülmektedir. Bu kişiler durum değerlendirmesi yaparken tek bir örnekten yola çıkarak ya da önyargılı davranarak hatalı kararlar vermektedirler. Aynı zamanda, mevcut durumun geçmişte yaşanan sorunlardan farklı olduğunu, tamamen yepyeni bir sorun olduğunu fark edemediklerinde hatalı kararlar almaktadırlar. Ayrıca, bu kişiler alternatif eylem biçimlerini inceleyemedikleri ve

kendi olumsuz ruh hallerine çok fazla odaklandıklarından, ruh durumlarını uygun tepki göstermeye yönelik kontrol edememektedirler. Ek olarak uygun seçenekleri göremedikleri ve fırsatları kaçırdıkları için gerekli tepkiyi göstermede yetersiz kalmakta ve bilişsel katılık sergilemektedirler (Stager ve Lethwood, 1998: 13).

Sorunlarını çözüme yetenekleriyle ilgili umudu ve güveni olmayan bireylerin de bilişsel katılık sergiledikleri görülmektedir. Bu kişilerin zor durumların üstesinden gelmek için alternatif açıklamaları ve/ya çözümleri düşünme olasılıklarının; bilişsel esneklikleri gelişmiş olan kişilere göre daha düşük olması beklenmektedir. Bu bireylerin farklı durumlardaki problemleri çözmek için bile hep aynı seçeneğin uygulanmasına yönelik tepki göstermelerinin daha muhtemel olduğu (Dennis ve Wal, 2010: 244), zor koşullara tepki olarak patolojik reaksiyonlar yaşamaya daha yatkın oldukları düşünülmektedir (Dennis ve Wal, 2010: 243).

Yönetici işlevlerin bozuk olmaları, bebeklik döneminde ilkel boyutta kendini kontrol mekanizmaları altına gizleyebilmektedir. Orta çocuk döneminde, daha önce maskelenmiş olan yürütme işlevi, çocukların akademik ve sosyal olarak sorgulanmaya başlamasıyla ortaya çıkabilmektedir. Özellikle azalan bilişsel esneklik ve çalışma hafızası, okumadan bilime kadar bir dizi akademik açıklık ilişkili olmaktadır (Dajani ve Uddin, 2015: 575).

Çocuklarda bilişsel eksiklikler, yürütücü fonksiyonlardaki bozukluklarla ilişkili olabilir. Bu bozukluklar; zayıf dürtü kontrolü, performans izleme veya düzenleme zorlukları, planlama ve organizasyon sorunları, zayıf muhakeme kabiliyeti, strateji oluşturma ve/veya uygulama zorlukları, sebat etme ve zihinsel katılık, geri bildirimlerden yetersiz faydalanma ve çalışan belleğin azalması olarak görülebilmektedir. Çocuklarda katılık genellikle değişim faaliyetlerine direnç gösterme, önceden öğrenilmiş davranışları değiştirememe ve hatalardan ders almama durumuyla kendini göstermektedir. Yürütücü işlevlerde bozukluk olan çocukların kişilerarası ilişkilerde yetersiz olduğu ve anlamlı sosyal ilişkileri sürdürmekte zorluk çektikleri de görülmektedir (Anderson, 2002: 72)

Ergenlikte bozulmamış yürütücü işlevler; otomatik tepkilerin engellenmesini gerektiren, harekete geçmeden önce kararlar üzerinde düşünme yeteneği ve istenen bir hedefe ulaşmak için etkili kararlar verebilme yeteneği olarak gösterilmektedir. Ergenlikten yetişkinliğe ilerlerken, yürütücü işlev becerileri gittikçe daha etkili hale gelmektedir. Bu da zaman içinde biriken çeşitli yürütücü işlev bozukluklarının toplamının, yetişkinlikte en büyük etkiye ulaşmasına sebep olmaktadır. Yetişkinlerde bilişsel esneklik sergileyememe yani bilişsel katılık; uzun süreli yeme bozukluğu ve zihinsel geviş getirme hastalıkları gibi klinik semptomlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca, otizm spektrum (ASD), dikkat eksikliği (hiperaktivite) ve fazla endişeli olma (obsesif-kompulsif) gibi çeşitli nöro gelişimsel bozukluklara da yürütücü işlev bozukluğunun eşlik ettiği belirtilmektedir (Dajani ve Uddin, 2015: 575).

2.4. Bilişsel Esneklik ve Yürütücü İşlevler

Nöropsikoloji biliminde, bilişsel esneklik ile set-shifting (kurulumu değiştirme), mental esneklik, esnek düşünme, iraksak düşünme, dikkat esnekliği gibi terimler sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. Nöropsikolojik açıdan bakıldığında, bilişsel esneklik daha büyük bir yapı olan yürütücü işlevlerin bir alt kategorisi olarak kabul edilmektedir (Stevens, 2009: 37). Bilişsel esneklik, uzun sürelerde gelişmekte ve bazı yaygın nörogelişimsel bozukluklarla tehlikeye girebilmektedir (Dajani ve Uddin, 2015: 571).

Yürütücü işlevler, beynin frontal lob ve prefrontal korteks bölgeleri ile ilişkili yapılardır ve özellikle prefrontal korteks, yürütücü işlevlerde tamamlayıcı bir rol oynamaktadır. Bilişsel esneklik; bölünmüş dikkat, kavramsal aktarım, çalışma belleği ve geri bildirim kullanımlarından oluşmaktadır. Ayrıca, yanıt kümelerini değiştirmeyi ve alternatif stratejiler üretmeyi içermektedir (Stevens, 2009: 40-41). Bilişsel esneklik yani davranışları değişen çevresel taleplere esnek bir şekilde ayarlama kabiliyetimiz için prefrontal korteks mekanizmasının kritik derece önemli olduğu (Armbruster v.d., 2012: 2385) nöropsikolojik alanda yapılan araştırmalarda vurgulanmaktadır (Stevens, 2009: 40).

Frontal lob, yüksek bilişsel işlevlerin merkezi olarak kişilik ve çevresel şartlara uygun davranışlar gösterme, geleceğe dair planların yapılması ve soyut düşünme işlevlerinin gerçekleştiği bölge olarak dikkat çekmektedir (Keskin v.d., 2016: 13).

Bilişsel esnekliğin altında yatan beyin ağları; nörotipik erişkinlerde bilişsel esneklik ile ilgili beyin görüntüleme çalışmalarıyla belirlenmektedir (Dajani ve Uddin; 2015: 573). Bunlara göre, yürütücü işlevleri destekleyen sinir sistemleri, prefrontal kortekse bağlı çok sayıda ve karmaşık yapıdadır. Beyin sapı, oksipital, temporal ve parietal lobların yanı sıra duyuusal sistemler, limbik sistem ve subkortikal yapılar olmak üzere hemen hemen tüm diğer beyin bölgeleriyle bağlantılıdır. Bu sinir sistemlerinden herhangi birinde değişik seviyede hasar veya fonksiyon kaybı, bilişsel ve/veya davranışsal açığa neden olabilmekle birlikte, yürütücü işlev fonksiyonlarındaki kayıp her zaman doğrudan prefrontal patolojiyle ilişkili olmayabilir (Anderson, 2002: 72).

Yürütücü işlevler, amaçlar doğrultusunda hedefe yönelik davranışlardan sorumlu olan birbirine bağlı süreçlerden oluşan şemsiye bir terimdir. Bu süreçler; dış uyaranların sentezi, hedeflerin ve stratejilerin oluşturulması, planların hazırlanması, planların ve eylemlerin uygun şekilde gerçekleştirilmesi için çok önemlidir. Yürütücü işlevler ile ilgili temel unsurlar; beklenti, hedef seçimi, planlama, faaliyete başlama, öz düzenleme, zihinsel esneklik, dikkatin yayılması ve geri bildirimlerin kullanılmasıdır. Yürütme süreçleri çocuklar ve ergenler aracılığıyla gelişmekte ve çocukların bilişsel işlevsellik, davranış, duyuusal kontrol ve sosyal etkileşiminde önemli bir rol oynamaktadır (Anderson, 2002: 71).

Bilişsel esneklik, davranış paradigmalarındaki yapıyı ve sinirsel bağıntılarıyla ilişkili yetenekleri doğru bir şekilde anlamaya yardımcı olmaktadır. Bilişsel esneklik, verimli yürütücü işlevlerin ortaya çıkan bir özelliği olan ve tipik olarak kurulumu değiştirme (set-shifting) veya görev değiştirme (task-switching) davranışsal paradigmaları kullanılarak laboratuvarında ölçülen bir yapıdır. Kurulumu değiştirme; bireyin bir görevi başarıyla tamamlamak için bir kural setini takip ederken, farklı bir kural setinin kullanılmasına geçmeyi gerektiren alt düzey

bilişsel esneklik görevidir. Görev değiştirme ise bireyin bazı uyarıcılarla verilen farklı talimatlar doğrultusunda bir görevden diğerine geçiş yapmayı veya aynı görevi tekrardan yapmayı içeren bir tür üst düzey bilişsel esneklik görevidir (Dajani ve Uddin, 2015: 571). Bu görevlerin gerçekleşmesinde, beyin yapısındaki inferior frontal function (IFJ), the inferior frontal sulcus (IFS), precentral sulcus bileşenlerinin kilit rol oynadığı bulunmuştur (Armbruster v.d., 2012: 2385).

Anderson 2002 yılında yürütücü işlevlerin kapsamı ve çalışması bağlamında önerdiği modelinde, yürütücü işlevleri (EF) dört ayrı alan olarak kavramlaştırmaktadır. Bunlar; (a) dikkat kontrolü, (b) bilgi işleme, (c) bilişsel esneklik, (d) hedef belirleme alanlarıdır. Bu yönetici etki alanları, belirli frontal sistemler ile ilgili olan ayrı işlevler olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, belirli görevleri yerine getirmek için bütünleyici bir şekilde çalışmakta ve birlikte genel bir kontrol sistemi olarak kavramlaştırılmışlardır. Kontrol sisteminde, dikkat kontrol süreçleri diğer yönetici alanların işleyişini büyük ölçüde etkilerken, bilgi işleme, bilişsel esneklik ve hedef belirleme alanları birbiriyle ilişkili ve bağımlıdır. Her bir alan yüksek derecede birbiriyle bağlantılı bilişsel süreçleri içermektedir ve her biri çeşitli kaynaklardan uyarınları alarak işlemektedir (Anderson, 2002: 73).

Sürekli değişen ortamlarda, bireyler öncelikle bu değişimin etkisiyle çevrelerinin nasıl değiştiğine dikkat ederek, değişimi tanımlamaktadırlar. Sonrasında, kullanılmakta olan mevcut stratejinin yeni ortamda uygun olmadığını belirleyerek, önceki cevapları ve stratejileri uygulamaktan vazgeçmeli ve yeni bir stratejiyi yapılandırmalıdır. Bu aşamada, kişiler gerekli bilgileri toplayarak, mevcut zamanın gereklerine uyarlayarak, bir senaryodan diğerine esnek bir şekilde geçebilmektedirler. Bu süreç, aynı zamanda kişinin yeni hedeflere ulaşmak için değişmeyi veya tepkilerini hedefe yönelik yapılandırmasını gerektirmektedir. Bilişsel esnekliğe katkıda bulunan süreçleri anlayabilmek için beyin yapısındaki yürütücü işlevlerin çalışmasını incelemek gerekmektedir (Dajani ve Uddin; 2015: 572).

Bilişsel esneklik, beyin yapısındaki değişik yürütücü işlevlerin toplamından oluşmaktadır. Yürütücü işlevlerin alt alanlarında yer alan değişik

bilişsel süreçler, bilişsel esnekliği başarıyla uygulamak için tutarlı bir şekilde çalışmaktadırlar. Bu alt alanlar; a) uyarıcının belirginliği, b) dikkat süreci, c) çalışan bellek, d) engelleme bilişsel mekanizmalarıdır (Dajani ve Uddin; 2015: 572).

a) Uyarıcının belirginliği bilişsel mekanizması: Bir uyarıcının dikkat çekebilecek ve işlenebilecek derecede önemli olup olmadığının tespitini içermektedir. Uyarıcının algılanmasından sonra dikkat yoğunlaştırma ve sonrasında esnek tepki gösterme gerçekleşmektedir. Davranışsal olarak ilgili uyaranların tespitinde ve nöral kaynakların kordinasyonunda merkezi rol oynamaktadır. Belirginlik ağı anterior insula (AI), dorsal anterior cingulate korteks (dACC) ve diğer subkortikal ve limbik yapıları kapsamaktadır (Dajani ve Uddin; 2015: 572).

b) Dikkat süreci bilişsel mekanizması: Etkili bir dikkat modeli, hedefe yönelik yukarıdan aşağıya işleme ve uyarana dayalı aşağıdan yukarıya işleme yaparak değerlendirmeyi içermektedir. Laboratuardaki denemelerde, geçiş aşamasını işaret eden beklenmedik uyarılar doğrudan dikkat çekebileceği gibi, görevli deneycilerin hangi kurala uyulması gerektiğini belirten ipuçlarını da belirtilebilmektedir. Katılımcı bunları yukarıdan aşağıya değerlendirmektedir. Bu dikkat sistemleri, hedefle ilgili gelen duyuşsal bilgileri filtrelemek için sinerjik olarak da çalışabilmektedir (Dajani ve Uddin; 2015: 572).

c) Çalışan bellek bilişsel mekanizması: Bilişsel esneklik görevleri, başarılı bir tamamlama için iki veya daha fazla kural temsilinin sürdürülmesini gerektirmektedir. Örneğin, laboratuvar çalışmalarında katılımcıların çok sayıda kuralları hatırlamaları gerekebilmektedir. Genel olarak, görev değiştirme paradigmatları doğası gereği kurulumu değiştirmeden daha karmaşıktır ve daha büyük çalışma belleği talepleri getirmektedir (Dajani ve Uddin; 2015: 572).

d) Engelleme bilişsel mekanizması: Yeni bir ortama uyum sağlamak için eylemlerin ve hedeflerin güncellenmesi gerektiğinde, önceden yapılmış müdahalelerin engellenmesi gerekmektedir. Engelleme kontrol mekanizması bu

nedenle bilişsel esnekliğin çok önemli bir yönü olarak kabul edilmektedir (Dajani ve Uddin; 2015: 572).

Bilişsel esnekliğin gelişimi ve buna bağlı beyin bölgelerinin incelenmesi, davranışsal yörüngeler açısından ele alındığında, bilişsel esnekliğin yaşa ve gelişimsel evrelere göre değiştiği görülmektedir. Bilişsel esneklik becerileri erken çocuklukta gelişmeye başlamakta, 7-9 yaş arası yeteneklerde keskin bir artış olmakta ve 10 yaşında büyük ölçüde olgunlaşmaktadır. Bununla beraber ergenlik döneminde ve yetişkinlikte, bilişsel esneklik yetenekleri gelişmeye devam etmekte ve 21 ile 30 yaş arasındaki doruğa ulaşmaktadır. Bilişsel esneklikte yer alan yürütücü işlevler bileşenleri (uyarıcının belirginliği, dikkat süreci, çalışan bellek, engelleme mekanizmaları) farklı gelişimsel yörüngeleri takip etmektedirler. Örneğin, engelleme erken çocuklukta 12 aya gelişmekte ve büyük ölçüde 10-12 yaşları arasında olgunlaşmaktadır. Ancak çalışan bellek çocukluk çağında erken ortaya çıkmakta ve ergenlik boyunca gelişmeye devam etmektedir (Dajani ve Uddin; 2015: 574).

İlgili beyin bölgelerinin incelenmesinde, bilişsel esnekliğin gerisinde yer alan yürütücü işlevler bileşenlerinin farklı gelişimsel yörüngeleri takip ettiği görülmektedir. Davranış çalışmaları çocukların esnek bilişi uygulamak için yetişkinlerden niteliksel olarak farklı stratejiler kullandığını göstermektedir (Dajani ve Uddin, 2015:574). 8-9 yaşlarındaki çocuklar, dikkatlerini ilgili uyandıran özelliklere yoğunlaştırarak; işaret-uyaran-tepki ilişkilerini kullanarak kontrol stratejilerini değiştirebilmektedirler. Engelleme ve çalışan bellek mekanizmaları, çocukların hedef gösterme becerilerindeki gelişmelerin etkisiyle 4 yaş civarında başlayarak, başarılı bilişsel esnekliğe katkıda bulunmaktadır. Yetişkinlikte daha hızlı ve daha kesin bilişsel esneklik becerileri; algısal hız, üstün çalışma belleği, alakasız görevden girişime yönelme, ilişkisel işlem kullanımı ve iyileştirilmiş görev kümesi yapılandırma yetenekleri ile ilgili olduğu görülmektedir (Dajani ve Uddin, 2015: 575).

Bunlara ek olarak, yürütücü işlevlerdeki beyin ağlarının gelişmesi, çocuklar ve yetişkinler arasındaki farklılıklar göstermektedir. Çocukları ve yetişkinleri

karşılaştıran bilişsel esneklik araştırmalarının çoğunda, yürütücü işlev ağlarının farklı bölgelerde aktivasyon olduğu görölmektedir (Dajani ve Uddin, 2015: 575).

2.5. Bilişsel Esneklik Çalışmaları

Literatür incelendiğinde, bilişsel esneklik kavramı ile ilişkili pek çok değişkenlerle çalışmalar yapıldığı görölmektedir.

Bu çalışmalarda bilişsel esneklik ile pozitif ilişkili olduğu gösterilen bazı değişkenler burada belirtilmektedir. Entelektüel esneklik ve merhametli olma, özyeterlilik, kendini izleme, takım çalışmasının olumlu katkıları, uyum gösterme, kişinin amiri ile iletişim kalitesi, öğrenciler ve öğretmenler arasındaki sınıf dışı iletişim, işbirliğine istekli olma, konuşma duyarlılığı, yakınlık arayışı stratejileri, tartışmacılık ve hoşgörü, iddialı olma ve yanıt verebilme, iletişim özyeterlilik inancı, kişiler arası iletişim yetkinliği bu çalışmalardan bazılarıdır (Martin v.d., 2011: 276).

Bilişsel esneklik ile pozitif ilişkili olduğu gösterilen çalışmaların bazıları Tablo.2.1.'de gösterilmektedir.

Tablo 2.1. Bilişsel Esneklik ile Pozitif İlişkili Bazı Çalışmalar

Kişiler arası iletişim yetkinliği	Rubin, R. B. ve Martin, M. M. (1994); (1995)
Özyeterlilik, kendini izleme	Martin, M.M. ve Anderson, C.A. (1998)
Entelektüel esneklik ve merhametli olma	Martin, M.M., Straggers, S.M. ve Anderson, C.M. (2011)
Karmaşık problemleri çözme ve uyum gösterme	Canas, J.J. (2002); Canas, J., Quesada, J., Antoli, A. ve Fajardo, I. (2003); Canas, J.J.,
Kompleks dinamik problem çözme	Canas, J.J, Antoli, A. ve Fajardo, I. ve Salmeron, L. (2004)
Uyum gösterme	Hullman, G.A. (2007)
Sosyal problem çözme becerileri	Stevens, A.D. (2009)
Takım çalışmasının olumlu katkısı	Myers, S.A., Bogdan, L.M., Eidsness, M.A., Johnson, A.N., Shoo, M.E., Smith, N.A. ve Zachery, B.A. (2009)
Kişinin amiri ile iletişim kalitesi	Madlock, P.E., Martin, M.M., Bogdan, L. ve Ervin, M. 2007
Öğrenciler ve öğretmenler arasındaki sınıf dışı iletişim	Martin, M.M. ve Myers, S.A. (2006)
İşbirliğine istekli olma	Dunleavy, K.N. ve Martin, M.M. (2006)
Konuşma duyarlılığı	Cheesebro, J.L. ve Martin, M.M. (2003)
Yakınlık arayışı stratejileri	Martin, M.M. ve Anderson, C.A. (2001)
Anlaşmazlıklarda tartışmacılık ve hoşgörü	Martin, M.M., Anderson, C.A. ve Thweatt, K.S. (1998)
Duyarlı olma ve iletişim özyeterlilik inancı	Martin, M.M. ve Anderson, C.A. (1998)
Kişiler arası iletişim yetkinliği	Rubin, R. B. ve Martin, M. M. (1994), (1995)
Kompleks problem çözme ve uyum	Krems, J.F. (2014; 1995)
Problem çözme odaklı stresle baş etme	Dennis, J.P. ve Vaner Wal, J.S. (2010)
Klinik ve nöropskolojik alanlar	Dajani, D.R. ve Uddin, L.Q. (2015)
Çocukluk dönemi yürütücü işlevler çalışması	Anderson, P. (2002)
Prefrontal korteks, bilişsel esneklik ve katılık	Armbruster, D.J.N., Ueltzhöffer, K., ve Basten, U. (2012)
Problem çözme	Stager, M. ve Lethwood, K.A. (1998)
Çocukluk dönemi soyutlama	Bennett, J. ve Müller, U. (2010)

Bilişsel esneklik ile negatif ilişkili olduğu gösterilen diğer bazı değişkenler de bulunmaktadır. Dogmatizm ve tutarlılık tercihi, iletişim endişesi, dolaylı kişiler arası saldırganlık, ünlü bir kişiye aşırı hayran olma eğilimi ve kişilik bozuklukları, sözel saldırganlık değişkenleri bu çalışmaların bazılarıdır (Martin v.d., 2011: 276).

Bilişsel esneklik ile negatif ilişkili olduğu gösterilen çalışmaların bir kısmı Tablo 2.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 2.2. Bilişsel Esneklik ile Negatif İlişkili Bazı Çalışmalar

Bilişsel katılık	Canas, J. J., Antoli, A., Fajardo, I., Salmeron, L. (2004); Krems, J.F. (2014; 1995)
İletişim endişesi	Madlock, P.E., Martin, M.M., Bogdan, L. ve Ervin, M. (2007)
Dogmatizm	Martin, M.M., Straggers, S.M. ve Anderson, C.M. (2011)
Problem çözme becerilerinde bilişsel katılık	Stevens, A.D. (2009)
Dolaylı kişiler arası saldırganlık	Cheesebro, J.L. ve Martin, M.M. (2003)
Ünlü bir kişiye aşırı hayran olma eğilimi ve borderline kişilik bozukluğu	Maltby, J., Day, L., McCutcheon, L.E., Martin, M.M. ve Cayanus, J.L. (2004); Martin, M.M.,
Sözel saldırganlık	Martin, M.M. ve Anderson, C.A. (1998)
Problem çözmede bilişsel katılık	Stager, M. ve Lethwood, K.A. (1998)

2.6. Bilişsel Esneklik Ölçekleri

Bilişsel esnekliği ölçmek için geliştirilen ölçeklerin iki ayrı grupta toplandıkları görülmektedir. Birinci grup performansa dayalı ölçeklerden, ikinci grup ise öz-bildirim ölçeklerinden oluşmaktadır. Bilişsel kümeleri değiştirerek değerlendirmenin özel bir yolu yeterlidir ve bu da bilişsel esnekliğin çeşitli ölçümleri arasındaki farkı ortaya koymaktadır (Dennis ve Wal, 2010: 242).

Performansa dayalı ve öz-bildirim bilişsel esneklik ölçekleri aşağıda ve Tablo 2.3.'de özetlenmektedir.

Performansa dayalı ölçekler; Stroop renk ve kelime testi (Golden, 1975) (Stroop color and word test); iz yapma testi B bölümü (TMT; Reitan ve Wolfson, 1993) (Trail making test part B); wisconsin kart sıralama testi (WCST; Berg, 1948) (Wisconsin card sorting test) (Dennis ve Wal, 2010: 242).

Öz-bildirim ölçekleri; Alternatif kullanım testi (Wilson v.d., 1975) (Alternate uses test); atıfta bulunulan stil anketi (Peterson v.d., 1982) (Attributional style questionnaire); bilişsel esneklik ölçeği (Martin ve Rubin, 1995) (Cognitive flexibility scale); bilişsel esneklik envanteri (Dennis ve Wal, 2010) (Cognitive flexibility inventory) (Dennis ve Wal, 2010: 242).

Tablo 2.3. Bilişsel Esnekliği Ölçmek İçin Geliştirilen Ölçekler

Stroop Renk ve Kelime Testi (Stroop Color and Word Test)	Golden, 1975
İz Yapma Testi B Bölümü (Trail Making Test Part B)	TMT; Reitan ve Wolfson, 1993
Wisconsin Kart Sıralama Testi (Wisconsin Card Sorting Test)	WCST; Berg, 1948
Alternatif Kullanım Testi (Alternate Uses Test)	Wilson ve diğerleri, 1975
Atıfta Bulunulan Stil Anketi (Attributional Style Questionnaire)	ASQ; Peterson ve diğerleri, 1982
Bilişsel Esneklik Ölçeği (Cognitive Flexibility Scale)	CFS; Martin ve Rubin, 1995
Bilişsel Esneklik Envanteri (Cognitive Flexibility Inventory)	Dennis ve Wal, 2010
Kaynak: Dennis, J.P. ve Wal, S.W. (2010). The Cognitive Flexibility Inventory: Instrument Development and Estimates of Reliability and Validity. Cognitive Therapy and Research. 34, 241–253.	

3. BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜVENLİK

Tezin birinci bölümünde pozitif psikolojik sermaye, ikinci bölümünde düzenleyici değişken olan bilişsel esneklik ele alınmaktadır. Tezin bu bölümünde ise araştırmanın kavramsal modelinde aracı değişken olarak değerlendirilen “psikolojik güvenlik” incelenmektedir. Bu kavram detaylı olarak ele alınarak, işyerinde psikolojik olarak güvenli ortam oluşturan faktörler incelenecek ve bu alanda yapılan çalışmalara yer verilecektir.

3.1. Psikolojik Güvenlik

Kapsamlı analizlerde, değişik endüstriler ve uluslararası alanlardaki çalışmalarda işyerinde psikolojik güvenliğin giderek artan öneminden bahsedilmektedir. Bunun yanında hızla değişen bir dünyada büyümek, öğrenmek, katkıda bulunmak ve etkin bir şekilde hedefleri gerçekleştirmek için çalışanın işyerinde kendini güvende hissetme ihtiyacı da vurgulanmaktadır (Edmondson ve Lei, 2014: 41).

Psikolojik güvenlik kavramı, William A. Kahn (1990) tarafından; “kişinin kendi imajını, statüsünü veya kariyerini olumsuz etkilemekten korkmadan, kendini gösterebilme ve meşgul edebilmeyi hissetmek” olarak tanımlanmaktadır (Kahn, 1990: 708). İnsanlar kişisel uğraşları için zarar görmeyeceklerine inandıkları durumlarda, kendilerini güvende hissetmektedirler. Psikolojik olarak güvenli bir ortamda; üyeler etkili bir şekilde çalışabilmek için endişelerini, kendilerinden şüphe duydukları durumları ve öğrenme ihtiyaçlarını ifade etmekte özgür olmalıdırlar (Kahn, 1990: 708).

Amy Edmondson’a göre (1999), psikolojik güvenlik kavramı; “insanların işyeri gibi belirli bir bağlamda, kişilerarası risk almanın sonuçlarına ilişkin algılarını” tanımlamaktadır (Edmondson, 1999: 350). Soru sormak, geri bildirim

almak, hata raporlamak veya yeni bir fikir önerme gibi durumlarda başkalarının nasıl tepki vereceğiyle ilgili inançlardan oluşmaktadır. Bireyler, kişilerarası riski değerlendirdikleri mikro davranışsal karar noktalarında, bir tür sessiz hesapla meşgul olmaktadır. Bu esnada, kişinin davranışlarının sonucunda yaşayabileceği incinme, utandırılma, yargılanma gibi kişisel yorumları değerlendirmesi, kişinin eylemini etkilemektedir (Edmondson, 2003: 4).

Edmondson (1999), psikolojik güvenlik kavramını grup içinde tanımlayarak ‘‘takım psikolojik güvenlik’’ kavramından bahsetmektedir. Edmondson (1999), takım psikolojik güvenlik kavramını; ‘‘takımın kişilerarası risk almak için güvenli olduğuna dair, takımın üyelerince paylaşılan, çoğunlukla gizli ortak inanç’’ olarak belirtmektedir (Edmondson, 1999: 354). Edmondson’a göre psikolojik güvenlik algısı grupsal boyuttadır. Kahn’a göre ise, psikolojik güvenlik bireyden kaynaklanan bir algıdır. Bu açıdan bu iki tanım birbirinden ayrılmaktadır.

Schein (1993), psikolojik güvenliğin insanların beklentileri veya umutlarıyla çelişen veriler sunulduğunda ortaya çıkan savunuculuğun ya da kaygıların üstesinden gelmelerine yardımcı olduğunu iddia etmektedir. Psikolojik güvenlik ile kişilerin kolektif hedeflere ve problem önlemeye odaklanmakta özgür oldukları vurgulamaktadır (aktaran: Edmondson ve Lei, 2014: 25).

Detert ve Burris (2007: 871), psikolojik güvenlik kavramını, ‘‘çalışanların konuşmasını etkileyen önemli bir duygu yüklü biliş’’ olarak tanımlamaktadırlar. Kısıtlı kariyer hareketliliği, üstlerin ve akranların desteğinin kaybolması gibi önemli kişisel kayıplardan korkan çalışanların, savunmacı bir sessizlik seçmeleri muhtemel olmaktadır. Bu sebeple çoğu çalışan, kendisinin düşüncelerini dinlemek istemeyen yöneticilere, farklı bakış açılarını anlatma cesaretinden ya da kararlılığından yoksun bulunmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına düzenli olarak kişisel ilgi göstermeleri, dikkatlice dinlemeleri ve bu doğrultuda faaliyete geçmeleri önemli görünmektedir. Böyle durumlarda çalışanlar, dürüst bir iletişimde küçük kişisel risklerin olabileceğini kabul etmektedirler. Böyle

deneyimler de işyerinde algılanan psikolojik güvenliği arttırmaktadır (Detert ve Burris, 2007: 872).

Örgütsel akademisyenler tarafından ilk olarak 1965 yılında tanımlanan psikolojik güvenlik kavramının, 1990'larda başlayan gelişme sürecinin günümüzde de devam ettiği görülmektedir. Giderek artan sayıda kavramsal ve ampirik çalışmalar, psikolojik güvenliğin doğasını anlamaya ve ona katkıda bulunan faktörleri belirlemeye odaklanmaktadır. Bu çalışmalarla psikolojik güvenliğin bireyler, takımlar ve örgütler üzerindeki etkileri incelenmektedir (Edmondson ve Lei, 2014: 23).

1965 yılında, MIT profesörleri Edgar Schein ve Warren Bennis, değişen örgütsel zorluklara tepki olarak insanların davranışlarını değiştirebilmeleri ve kendilerini güvende hissetmeleri için, psikolojik güvenliğin şart olduğunu ifade etmişlerdir. Psikolojik güvenlik, temel olarak belirsizlik ve değişime eşlik eden kişilerarası riski azaltma ile ilgili görünmektedir (Edmondson ve Lei, 2014: 24).

Psikolojik güvenlik kavramı; klinik psikoloji, aile terapisi ve gruplar alanlarına dayanmaktadır. Temel tema, bireylerin kendilerini güvende hissettikleri koşullar altında olumlu sonuçların elde edilebileceği düşüncesidir. Daha özgül olarak, psikolojik güvenlik kavramı, kişilerarası risk altında olmadıklarını algılayan bireylerin, yeni ve farklı iş yapma yollarını denemeye daha istekli olacakları kişilerarası etkileşimlere dayanmaktadır. Bunun sonucunda da bireysel iş performansının yükselmesi beklenmektedir (Ning ve Jin, 2009: 32).

Örgütsel araştırma alanı ise psikolojik güvenliği; ses, takım çalışması, takım öğrenimi ve örgütsel öğrenme gibi olayları anlamada kritik bir faktör olarak tanımlanmaktadır (Edmondson ve Lei, 2014: 23).

Psikolojik güvenlik konusunda onlarca yıl ve değişik analiz seviyelerinde yapılan araştırmalardaki merkezi tema, fikirlerin ve eylemlerin ortak bir kuruluşa istekli katkısını kolaylaştırması olmaktadır. Örneğin, psikolojik güvenlik; çalışanların bilgi ve enformasyonu neden paylaştıklarını, kurumsal iyileştirmeler

için neden önerilerde bulduklarını ve yeni ürün ve hizmetler geliştirmek için inisiyatif alma durumlarını açıklamaya yardımcı olmaktadır (Edmondson ve Lei, 2014: 24).

Psikolojik olarak güvenli bir iş ortamında çalışanlar, iş arkadaşlarının kendilerini kabul ettiklerini düşünmektedirler. Bireysel düşüncelerini söyledikleri zaman diğer insanlar tarafından onaylanacağına inanmaktadırlar. Çalışanlar birbirlerinin yetkinliğine saygı duymakta, birbirleriyle insan olarak ilgilenmekte ve birbirlerine olumlu niyet beslemektedirler. Birbirleriyle yapıcı çatışmaya girme, deneme ve risk almada, işyerinin güvenli olduğuna inanmaktadırlar (Newman v.d., 2017: 522). Bu tür çalışanlar, istenmeyen sonuçlardan korkmadan risk almak ve önemsiz hatalar yapma konularında kendilerini güvende hissetmektedirler (Tiwari ve Lenka, 2016: 19).

Psikolojik güvenlik, ilişkilerde risk almayı kolaylaştırmakta, çalışanların öğrenme isteğini ve inisiyatif almalarını sağlayarak önemli bir sürdürülebilirlik faktörü olarak hizmet etmektedir (Ning ve Jin, 2009: 43). İnsanlar saygıdeğer ve değerli görüldüklerinde, sosyal süreçlerin kalitesine, başarı için uygun eylemleri gerçekleştirmeye daha istekli olmaktadır (Edmondson, 1999: 355). Psikolojik olarak güvenli bir ortam, çalışanların cezalandırılma korkusu olmaksızın yenilikçi fikirler önerme, risk alma ve yapıcı geri bildirim edinme olasılıklarının daha yüksek olduğu bir güvence bölgesini teşvik etmektedir. (Tiwari ve Lenka, 2016: 19).

Kahn (1990), psikolojik güvenliğe ilişkin çalışmalarını, bir yaz kampı danışmanları ve mimarlık firması çalışanlarıyla yapmıştır. Bu çalışmalarında; insanların işyerinde kişisel tutkunluk ve kişisel ayrılık sergiledikleri çalışma şartlarını gözlemlemiştir. Kahn (1990) bu çalışmalarda, kişilerin benliklerini iş rollerine koştukları süreçleri açıklayan değişkenleri ele almaktadır. Kişilerin psikolojik deneyimlerinin kişisel tutkunluk ve ayrılık süreçlerini nasıl şekillendirdiğini incelemektedir. Bu bağlamda, psikolojik anlamlılık, psikolojik güvenlik ve psikolojik uygunluk durumlarında; bireysel ve bağlamsal kaynakların

iş performanslarını kişisel tutkunluk yoluyla etkilediğini göstermektedir (Kahn, 1990: 702).

Bu etkilerde bireylerin rol performanslarında kendilerini meşgul ve ifade etmek veya geri çekmek ve savunmak için farklı bilinç düzeylerinde seçimler yaptıklarını belirtmektedir (Kahn, 1990: 719). Kahn (1990)'a göre; insanlar işyerlerinde gerçekleştirmeleri gereken işyeri rolleri ve benlikleri arasındaki sınırlar içinde; benliklerini değişen derecelerde fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak iş rollerine yüklemektedirler. Bunu, çalışma günlerinin anlık durumlarına ve akışlarına cevap vermek, benliklerini ifade etmek ve başkalarına karşı savunmak için yapmaktadırlar (Kahn, 1990: 692).

Kahn (1990), psikolojik güvenliğin iş rollerini gerçekleştirmeleri sırasında, insanların kendi kişisel benliklerini iş performanslarına koştukları "kişisel tutkunluk" ve kendilerini geri çektikleri "kişisel ayrılma" durumlarından bahsetmektedir. İnsanların genel olarak, kişisel tutkunluk durumlarıyla, kişisel ayrılma durumlarından daha fazla etkilendiklerini de ifade etmektedir (Kahn, 1990: 694).

Kişisel tutkunluk (1990) kavramı, Kahn tarafından; "işyerinde kişinin çalışmasını, başkalarıyla ilişki kurmasını, kişisel olarak (fiziksel, bilişsel, duygusal) var olmasını, aktif olarak rol almasını düzenleyen görev davranışlarında, tercih edilen benliğin, eş zamanlı olarak kendini meşgul ve ifade etmesi" olarak tanımlanmaktadır (Kahn, 1990: 700).

Kendini meşgul etme; uygun koşullar sağlandığında, kişilerin sahip oldukları seviyelerde fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini, çabalarını, farkındalıklarını, içsel motivasyonlarını iş rollerine yönlendirmeleri anlamına gelmektedir. Kendini ifade etme ise; kişinin işyeri rolünü gerçekleştirirken gerçek kimliğini, düşüncelerini, inançlarını, değerlerini, hislerini, özgünlüğünü, duygusallığını, yenilikçiliğini ortaya koymasıdır. Bir kişinin, kendini meşgul ve ifade etmesinin birleşimi, benliğin iş rolüyle ilişkisini canlandıran davranışları ortaya çıkarmaktadır. Benlik ve rol; bir kimsenin kişisel enerjilerini hem rol

davranışlarına yönlendirdiği, hem de kendini rol içinde ifade ettiği bazı dinamik, tartışılabilir ilişkilerde yer almaktadır. Kişisel tutkunluk davranışları, benliği ve iş rolünü eşzamanlı olarak taşımakta ve iletmektedir (Kahn, 1990: 700). Kahn (1990), insanların iş hayatlarında hem kendilerini meşgul etmeye hem de kendilerini ifade etmeye ihtiyaç duydukları fikirlerini bütünleştirmektedir (Kahn, 1990: 694).

Bu bağlamda insan ruhu, iş yerinde kendini ifade etme yoluyla gerçekleşmeyi amaçlamaktadır. İnsanların işlerini yaparken bilişsel, duygusal ve fiziksel boyutlarını birleştirebilmelerini ifade etmektedir (May v.d., 2004: 12).

Tutkulu çalışanlar; işlerine yönelik fiziksel, bilişsel, duygusal ve davranışsal katılım sağlamaktadırlar (Kahn, 1990). Fiziksel etkileşim, bir çalışanın görevleri gerçekleştirme çabası olarak tanımlanmaktadır. Bilişsel etkileşim, çalışanın iş rolünü yerine getirmede psikolojik katılımını ifade etmektedir. Duygusal bağlılık ise bir çalışanın gurur, coşku ve organizasyona bağlılığı ile sergilenmektedir. Davranışsal katılım da, çalışanın işlerine ve örgütsel hedeflerine yönelik katılımı ve kalıcılığıyla yansıtılmaktadır (Lockwood, 2007: 3).

Kişisel ayrılık kavramı ise Kahn'a (1990) göre; "kişinin iş performansını gerçekleştirirken fiziksel, bilişsel veya duygusal olarak kendini geri çekmesi ve eş zamanlı savunması" olarak tanımlanmaktadır (Kahn, 1990: 701). Bu bağlamda, kişisel tutkunluk kavramının tersini ifade etmektedir. Bu da bağlantı eksikliğine, fiziksel, bilişsel ve duygusal yoksunluğa; pasif, eksik rol performanslarına öncülük etmektedir. Kendini savunmak; kişinin işyerinde görevini gerçekleştirirken gerçek kimliğini, düşüncelerini ve duygularını gizlemesi ve bürokratik, kapalı davranışlar sergilemesi olarak görülmektedir. Kişisel ayrılık, kişinin benliğini iş rolünden ayırması anlamına gelmektedir. İnsanların davranışları, rol yükümlülüklerini yerine getirirken, etkili ve enerjik benliklerinin açığa çıktığını veya bastırıldığını göstermektedir (Kahn, 1990: 701).

Çalışanların kişisel tutkunluk ya da kişisel ayrılık sergileme davranışlarının gerisinde, karşılaştıkları her durumda bilinçsizce sordukları üç soruya verdikleri

cevapların etkisi bulunmaktadır Bunlardan psikolojik anlamlılığı (a) Kendimi bu iş rolüne koşmak ve görevi yerine getirmek, benim için ne kadar anlamlı? sorusu; psikolojik güvenliği (b)bunu yapmak ne kadar güvenli? sorusu ve psikolojik uygunluğu (c)bunu yapmak için ne kadar uygunum? sorusu ifade etmektedir. Bu psikolojik koşullar, insanları iş rollerine yönlendiren iç dinamikleri anlamayı sağlamaktadır. İnsanlar, işyerindeki sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli kaynaklara sahip olduklarına inandıklarında, istenen sonuçları net olarak anladıklarında ve koruyucu faktörlerin var olduğunu gördüklerinde; kişisel enerjilerini iş rollerine yönlendirebildikleri görülmektedir (Kahn,1990: 703).

Bireyler, kendileri için gerekli enerjiye sahip olduklarından emin olduklarında, rollerine katılmaya daha istekli olurlar. Bu bağlamda, stres literatürü, aşırı yük yaşayanların belki de kaynaklarını yenilemek için işten çekilme ya da ayrılma eğiliminde olduklarını da göstermektedir (May v.d., 2004:19).

Bugünün iş dünyasında, çalışanlarının öğrenmesini sağlayan davranışlar aracılığıyla, örgütsel süreçlerin ve uygulamaların sürekli iyileştirilmesine katkıda bulunmaları giderek daha fazla talep edilmektedir (Newman v.d., 2017: 521).

Bu bağlamda, yeni fikirleri dile getirme, organizasyonun diğer üyeleriyle işbirliği yapma ve işleri yapmanın yeni yollarını deneyimleme gibi faaliyetler organizasyona fayda sağlamaktadır. Ancak bunun yanı sıra birey için belirli riskleri de beraberinde taşımaktadır. İşyerinde yeni fikirlerin dile getirilmesi, bir şeyler yapmanın mevcut süreçlerine meydan okuyabilir ve örgütün diğer üyelerinin çıkarlarına ters olabilmektedir. Yeni denemelerin sonucu başarısız olabilir ve ilgili kişilere olumsuz yaklaşılabilir. Bu tür riskler, çalışanların öğrenme süreçlerini olumsuz etkileyerek, hem bireysel hem de örgütsel öğrenmeyi engelleyebilmektedir. Psikolojik olarak güvenli bir iş ortamı, çalışanın fikirlerini dile getirmek için kendisini güvende hissettiği, isteyerek geri bildirimde bulunduğu, diğerlerinden dürüst geri bildirim edindiği, işbirliği yapabildiği, risk alabildiği ve denemeler yapabildiği ortamlardır. Bu ortamların iş yerlerinde sağlanması, bireysel ve örgütsel öğrenmeye yönelik bu tür tehditlerin üstesinden gelmenin bir yolu olarak kabul edilmektedir (Newman v.d., 2017: 521).

Bunun yanında, işyerinde becerileri ve performansı değerlendirecek konumda olan kişilerden yardım alma gibi öğrenme davranışları da, kişilerarası riskler içermektedir. Çalışanın alanında yetersiz olduğu algısı oluşabilir, eleştirilebilir ve hatta aşağılanabilir. Psikolojik olarak güvenli ortam, kişilerin bu endişelerini hafifletmekte ve muhtemelen başkalarından geri bildirim almak gibi öğrenme davranışlarını da teşvik etmektedir. Buna ek olarak, psikolojik güvenlik, hatalar hakkında konuşma ve iş varsayımlarını test etme gibi öğrenme davranışlarını da kolaylaştırmaktadır. Hataların ortadan kaldırılmasına ve daha sağlam bir sistemin kurulmasına da yardımcı olduğu görülmektedir (Carmeli v.d., 2008: 86).

Hirak v.d., (2012)'ne göre, çalışanların işyerlerini psikolojik güvenli bir ortam olarak algılamaları, hatalardan öğrenme sistemini çalıştırmaktadır. Psikolojik güvenlik hisseden üyeler, diğerlerinin ya da yöneticinin suçlamalarına maruz kalmadan, başarısızlık hakkında konuşabileceklerini düşünmektedirler. Diğerleri tarafından alaya alınmayacaklarına veya ceza olmadan sorgulama yapabileceklerine inanmaktadırlar. Böylece, geçmişteki başarısızlık olaylarından öğrenmeyle ilişkili süreçlere girmektedirler. Hataların sebeplerini tartışarak, kök nedenleri bulma ve bunları ortadan kaldırmak için değiştirilmesi veya düzenlenmesi gereken iş modelleri üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bütün bu çalışmaların etkisiyle, performansın yükselme olasılığı da artmaktadır. Problemi ya da hatayı düzeltmenin yanında, iyileştirmeye ihtiyaç duyulan süreçleri ve geliştirme alternatiflerini de belirleyerek, daha iyi seviyede performansın sürekliliğini de sağlamaktadır (Hirak v.d., 2012: 108).

Yoğun rekabet ve teknolojik değişimin damgasını vurduğu küresel iş dünyasında işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, örgütsel seviyede gerçekleşen bir öğrenme süreciyle mümkün olabilmektedir. Öğrenme özünde bireysel bir süreçtir ve bireysel seviyede öğrenilen bilginin, bireyler tarafından süzülüp, kodlanarak örgüt tarafından kullanılacak forma gelmesiyle örgütsel bilgidен bahsedilmektedir (Akgün v.d., 2009: 77).

Bu öğrenim oryantasyonunun başarılı olabilmesi için, yöneticilerin problem veya kriz yaratma potansiyeline sahip olan hatalar ve durumlar hakkında konuşmaya daha toleranslı bir kültürü teşvik etmeleri önerilmektedir (Hirak v.d., 2012: 114).

May v.d., (2004) psikolojik güvenliğin belirleyicileri arasında a) yönetici ilişkileri, b) iş arkadaşı ilişkileri ve c) iş arkadaşı normlarının yer aldığını belirtmektedirler. Yönetici ilişkileri bağlamında; destekleyici bir çalışma ortamını teşvik eden yöneticiler, genellikle çalışanların ihtiyaçlarını ve duygularını dikkate alarak, olumlu geribildirim sağlamaktadırlar. Çalışanların endişelerini dile getirmeleri, yeni beceriler geliştirmeleri ve işle ilgili problemleri çözmelerinde; çalışanları cesaretlendirerek işlerine ilgilerinin artmasını desteklemektedir. Yöneticiler davranışsal tutarlılık ve bütünlük göstererek, kontrolü paylaşarak ve delege ederek; doğru, net, açık iletişim kanallarını kullanarak yönetime güven duyulmasını sağlamalıdır. Böylece, bireyler benliklerini tamamen işlerine yönlendirerek; işyerinde yeni yöntemleri denemek, hataları tartışmak ve bu davranışlardan öğrenme konularında kendilerini daha güvenli hissetmekte ve kendilerine yatırım yapmaya daha fazla istekli olmaktadır. Aynı zamanda, işyerindeki destekleyici ve duygusal güven oluşturu iş arkadaşlığı ilişkilerinin de psikolojik güvenlik algısını ve işe tutkunluk derecesini arttırdığı görülmektedir. İşyerinde zor zamanlar boyunca birbirini destekleyen iş arkadaşları, birbirlerine karşılıklı saygı duymakta ve birbirlerinin katkılarına değer vererek, psikolojik güvenlik algı seviyesini yükseltmektedirler (May v.d., 2004: 16).

İşyerindeki durumlar öngörülebilir, tutarlı, açık olduğunda yani tehdit edici olmadığına, kişiler izin verilen ve verilmeyen durumlar ile davranışlarının potansiyel sonuçları arasındaki ilişkileri anlayabilmektedirler. Böyle ortamlar, çalışanlar tarafından güvenli olarak algılanmaktadır. Bunun tersi durumlarda; işyerindeki belirsiz, tutarsız, tahmin edilemez veya tehdit edici durumlar olduğunda; çalışanlar bu ortamı güvensiz olarak algılamakta ve kişisel katılımı riskli bulmaktadırlar (Kahn, 1990: 708)

Bunların yanında, özbilinç duyguları da çalışanların psikolojik güvenlik algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Başkalarının kendileri hakkında düşündükleri şeyler konusunda sürekli endişe duyan bireyler, işyerinde daha az psikolojik güvenlik hissetmekte ve görevlerini yerine getirmenin yeni yollarını denemek konusunda çekingen olmaktadır (May v.d., 2004: 31).

Tiwari ve Lenka (2016), durgunluk dönemlerinde ve firma küçülmelerinin sonrasında, hayatta kalabilmek için psikolojik güvenli ortamların öneminden bahsetmektedirler. Böyle durumlarda, kurumlarda çalışanlarla bilgi paylaşımı, yeni beceriler öğrenme ve yüksek riskli projeler gerçekleştirme fırsatlarının oluşturulması gerekmektedir. Bu doğrultuda, işyerinde bunları sağlayabilecek psikolojik olarak güvenli bir ortam algısı oluşturmanın gerekliliğini belirtilmektedirler. Çalışanların işe katılımını sağlamak, yetkinliklerini ve bağlılıklarını korumak için psikolojik güvenliğin kritik öneme sahip olduğunu vurgulamaktadırlar (Tiwari ve Lenka, 2016: 19-22).

Araştırmacılar, psikolojik güvenliği geliştiren ve sonuçlarını etkileyen süreçleri açıklamak için ağırlıklı olarak sosyal öğrenme, sosyal değiş-tokuş ve sosyal kimlik teorileri gibi teorik perspektiflerin kullanıldığını ifade etmektedirler (Newman v.d., 2017: 522).

3.2. Psikolojik Güvenlik Faktörleri

Psikolojik güvenliği doğrudan etkileyen dört temel faktör olduğu belirtilmektedir. Bunlar (a) kişiler arası ilişkiler, (b) grup ve gruplar arası dinamikler, (c) yönetim stili ve süreci, (d) örgütsel normlar'dır (Kahn, 1990: 709).

3.2.1. Kişiler Arası İlişkiler

Kişiler arası ilişkilerin açık, destekleyici ve güvenilir olması işyerinde psikolojik güvenlik algısını desteklemektedir. Bu tür ilişkiler, kişinin sonuçlardan korkmadan denemesine ve belki de başarısız olmasına izin veren bir esnekliğe sahiptir. Bu ortamlarda çalışanlar, iş hakkında yeni fikir ve kavramları paylaşmanın tehlike oluşturmayacağını; eleştirilerin yıkıcı olmaktan çok yapıcı olacağına inanmaktadırlar. Bu tür güven iklimleri, kişilerin birbirleriyle çatışmak

yerine beraber hareket etmelerine izin vermektedir. Bunun tersi durumlarda yani insanlar diğerlerinden kopmuş hissettiklerinde ise güvenlik algılarının azaldığı görülmektedir (Kahn, 1990: 708-709).

İş ortamlarındaki yöneticilerin sahip oldukları otorite göz önüne alındığında; yöneticiye güven, çalışanların psikolojik güvenliğini şekillendirmede büyük rol oynamaktadır. Kişinin işyerinde kendini ifade etmesine ilişkin, (a) iyimserlikten kaynaklanan zarar, (b) bireyin çıkarlarının başkaları tarafından ihlal edilmesi, (c) sosyal etkileşim sırasında kimlik hasarı olarak üç tür tehditten bahsedilmektedir. Bu potansiyel tehditler nedeniyle, çalışanlar riskin yeterince düşük olduğundan emin olmadıkça, gerçek fikirlerini söylemek istemezler (Li ve Tan, 2013: 411).

Kişilerarası güven için temeller, bilişsel veya duygusal olabilmektedir. Bilişsel tabanlı güven, başkalarının güvenilirliği ile ilgili olmaktadır. Etkili güven oluşturma da bireyler arasındaki duygusal ilişkilere dayanmaktadır. Birbirlerine duygusal olarak güvenen bireyler, genellikle birbirlerinin refahı için endişelerini dile getirmeye, ilişkilerinin içsel erdemlerine inanmaya ve gelecek ilişkilerine duygusal yatırım yapmaya daha istekli oldukları görülmektedir (May v.d., 2004: 16).

İşyerinde birbirlerine güvenmeyen bireyler ise işyerinin belirsiz, öngörülemez ve tehdit edici olduğunu düşünmektedirler. Bireyin işyerindeki psikolojik güvenlik algısı, etkileşimde bulunduğu taraflara olan güvenine bağlı olmaktadır. Bu doğrultuda, bireyin çalışma ilişkilerinde iş arkadaşlarına güvenilirliği, büyük ölçüde örgütsel ortamın güvenli olma algısını da şekillendirmektedir (Ning ve Jin, 2009: 31).

Yöneticinin bilinçli olarak çalışanın haklarını elinden almayacağına, yöneticinin sadece kendi çıkarı doğrultusunda davranmayacağına güven duymak; işyerinde sosyal bağlamda tehditlerin etkisiz olduğunu ifade etmektedir. Böylece çalışanların psikolojik güvenlik algılarını güçlendirmeye hizmet etmektedir. Bu ortamlarda çalışanlar, gerçek benliklerini veya çalışmalarındaki fikirlerini ifade

ederken zarar görmeyeceklerine inandıkları için, kişilerarası riskleri alma konusunda kendilerini güvende hissetmektedirler (Li ve Tan, 2013: 411).

Çalışma ortamında yüksek kaliteli ilişkilerde bulunan kişiler, diğerleri tarafından kabul edildiklerini, saygı gördüklerini, takdir edildiklerini bilmektedirler. Kişiler arası sonuçlardan korkmadan sorunları konuşma, tartışma, sorunlara çözüm üretmeye istekli olmaktadır. İş süreçlerini ve çıktılarını iyileştirmenin yeni yollarını deneme, daha fazla bilgi ve fikir alışverişi için kendilerini güvende hissetmektedirler (Carmeli v.d., 2008: 83). Kişilerarası sonuçlar hakkında aşırı kaygıya kapılmadan, fikirlerini söyleyebilmek için rahat olma algıları gelişmektedir. Hataları hakkında diğerlerinden yapıcı geri bildirim alan çalışanların psikolojik güvenlik algıları yükselmektedir. Böylece, çalışanlar olumlu bir değişim potansiyeline sahip öğrenme davranışlarını sergilemeye daha istekli olmaktadır (Carmeli v.d., 2008: 86).

3.2.2. Grup ve Gruplar Arası Dinamikler

İşyerlerinde kişilerin oynadığı bilinçli ve bilinçsiz roller, algıladıkları psikolojik güvenliği etkilemektedir. Bir çalışma grubu bağlamında üyeler otorite, rekabet, cinsellik ve diğer konularda bilinçli ve bilinçsiz roller oynamaktadırlar. Bu rollerin ne kadar saygı ve otoriteye sahip olduğu algısı, firmalardaki eski ve yeni çalışanların varlığı, kadın ve erkek çalışan ayrımı psikolojik güvenlik algısını etkilemektedir (Kahn, 1990: 710).

Aynı zamanda; farklı görevlere verilen önem derecesi, hiyerarşi, sahip olunan tecrübe, otorite ve yetki seviyesi, firmadaki çalışma süresi de etkili olmaktadır. Bütün bu faktörler, çalışanların benliklerini iş rollerini koşmalarında, ortamı ne kadar güvenli hissettiklerini belirlemektedir. Böyle durumlarda psikolojik güvenliğin eksik olması, bireylerin seslerinin bastırılmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu da örgütler içindeki grupların yetki ve güç dağılımını yansıtmaktadır (Kahn, 1990: 711).

Öte yandan, grup bağlılığının yüksek olmasının da, başkalarının görüşlerine katılmama ya da onlarla mücadele etme konusunda, kişinin istekliliğini

azalttığı ve kişilerarası risk almayı engellediği de bildirilmektedir (Edmondson, 1999: 354).

3.2.3. Yönetim Stili ve Süreci

Destekleyici, esnek ve açıklayıcı yönetim, işyerlerinde psikolojik güvenliği arttırmaktadır. Yöneticiler, işyeri taleplerini çalışanlara açık ve net olarak bildirerek, onların davranışlarını farklı derecelerde desteklemekte ve güçlendirmektedirler. Destekleyici kişilerarası ilişkiler gibi destekleyici yönetim ortamları, sonuçlardan ve başarısız olmaktan korkmadan, insanların yenilikleri denemelerine izin vermektedir. İnsanlar işlerini yaparken, kontrole sahip olduklarını bildiklerinde kendilerini daha güvende hissetmektedirler (Kahn, 1990: 711).

İşyerinde yöneticiye olan güven, çalışanların görevlerini yapmada temel psikolojik güçleri harekete geçirmekte, üretkenliği arttırmaktadır. Yöneticiye olan güven, çalışanların işyerinde bireysel performanslarının altında yatan koşulları oluşturan psikolojik süreçleri betimlemektedir (Li ve Tan, 2013: 419).

Yöneticiler, çalışanlara özerlik vermeye istekli olmadıklarında; onlara güvenilir olmadıkları ve sınırları aşmaktan korkmaları gerektiği mesajını göndermektedirler. Yöneticiler öngörülemez, tutarsız veya ikiyüzlü olduklarında, işyerindeki bu korku artmakta ve güvenilmeyen bir ortam oluşmaktadır. İşyerlerindeki görev atama süreçleri veya verilen kontrolün devamlılığına güven duyulmadığında, çalışanlar herhangi bir yönde kendilerine yatırım yapmak için gerekli psikolojik güvenliği hissedemezler. Böyle durumlarda da, benliklerini işrollerine yönlendirme, kendilerini meşgul ve ifade etmede sınırlandırmaktadırlar (Kahn, 1990: 712).

Yöneticiye olan güven, sosyal belirsizlik ve kişilerarası risk konusundaki kaygıları azaltmaktadır. Böylece, çalışanların kendilerini güvenli bir şekilde ifade etmelerine olanak tanıyan ve görevlerini yapmada özgüvenlerini arttıran bir ilişki sağlayarak, çalışanlara kendilerini gerçekleştirme alanı sağlamakta ve bu da çalışanların performansını arttırmaktadır. Denetim otoritesine güvenin

geliştirilmesi ve sürdürülmesi, çalışanların işlerini yapmak için motive olabileceği önemli bir araç olmaktadır. Bir yöneticinin astları ile kişilerarası güvene yatırım yapması, uyumlu bir çalışma ilişkisinin sürdürülmesini sağlamaktadır. Ayrıca, çalışanların iş performansını yönlendiren anlamlı ve güçlü bir ivme üretmesi açısından da organizasyonlara değer katmaktadır (Li ve Tan, 2013: 421).

İşyerlerinde görevler ve sorumluluklar yerine getirilirken, çalışanların fikirlerine değer veren firmalar, çalışma ortamında psikolojik güvenliğini teşvik etmektedirler. Böylece, çalışanların yeni yetkinlikler geliştirmeleri, görüşlerini açık bir şekilde ifade etmeleri ve sorunlar için farklı çözümleri denemeleri kolaylaşmaktadır (Tiwari ve Lenka, 2016: 20).

Psikolojik olarak güvenli bir çevreyi algılayan çalışanlar, kendi içsel bilgilerini özgürce değiştirmekte, yeni beceriler öğrenmekte ve risk alabilmektedirler. Kişiler iş rollerini anlamlı bulduklarında, gerekli kaynaklara sahip olduklarında ve reddedilme korkusu olmadan fikirlerini ifade edecek kadar güvenli olduklarını hissettiklerinde, örgütlerine de daha bağlı oldukları görülmektedir. Bu tür çalışanlar motive olmuştur, moralleri yüksektir. Bu çalışanların organizasyonlarına aitlik duygusu hissederler. Firmaları hakkında olumlu bir marka imajı yansıtırlar, uzun süreler görev yaparlar. Ayrıca, kendilerini kurumun istenen hedeflerine göre kolayca yönlendirebildikleri de görülmektedir (Tiwari ve Lenka, 2016: 21).

Detert ve Burris (2007: 872), çalışanın performansının, iyileştirme fikirleriyle ilgili konuşma sıklığıyla pozitif ilişkili olabileceğinden bahsetmektedirler. Buna göre, daha fazla güveni olan çalışanların, konuşmayı bir iş sorumluluğu olarak kabul etmektedirler. Bu çalışanların, işle ilgili gözlem ve fikirlerini işletmenin hedefleri doğrultusunda yönlendirme alanında daha yetenekli ve başarılı oldukları vurgulanmaktadır.

Ning ve Jin (2009: 31) çalışmalarında, yöneticilerin yasal yetkilerinin ve statülerinin, çalışanların psikolojik güvenliğini şekillendirmede etkili olduğunu belirtmektedirler. Rasyonel temelde türetilen beklentileri ifade eden bilişsel güven

olgunlaştıkça, çalışanlar gerçek benliklerini veya gerçek fikirlerini açığa çıkarmaktadırlar. Örneğin, yönetim otoritelerinin, çalışma arkadaşının başarısızlığına iyileştirme odaklı yaklaşıklarını gören çalışanlar, yöneticilerinin hoşgörölü ve insiyatifli olduklarını düşünmektedirler. Böylelikle, bu kişiler yenilikçi fikirlerini uygulamaya koymakta kendileri daha özgür hissetmektedirler. Bilişsel güven, rasyonel akıl yürütme ve planlanmış hesaplama yoluyla çalışmaktadır.

Bunun tersine, duygusal güven, karşılıklı duygusal yatırımı ve tekrarlanan toplumsal onayları, insanların ilişkinin içsel erdemine inanmalarını gerektirir. Çalışma arkadaşlarının, kendilerinden yararlanmayacağı konusunda olumlu beklentileri olan kişilerde güven oluşmaktadır. Bu nedenle, duygusal güven, bireysel psikolojik güvenliği güçlendirerek; kişilerarası risklerin alınmasından oluşabilecek potansiyel kayıp korkusunu azaltmaya yardımcı olmaktadır (Ning ve Jin, 2009: 31).

3.2.4. Örgütsel Normlar

Örgütsel normlar, sistem üyelerinin genel davranışları hakkında ortak beklentiler olarak kabul edilmektedir. Genellikle uygun çalışma ve davranış biçimleri içinde kalan insanlar, kendilerini bu koruyucu sınırların dışına sapanlardan daha güvende hissetmektedirler. Bu bağlamda güvenlik, öngörülebilirliği sağlayan, alışılmış düşünce ve davranış kalıplarını sorgulamamak anlamına gelmektedir. Bu tür kalıpları sorgulamak ise sapma olarak değerlendirilmektedir. Normlardan sapma ve bunu yapma olasılığı, insanlar için kaygı ve hüsrana anlamına gelmektedir. Normlar, duygusal ve aynı zamanda fiziksel emeği düzenlediğinden, böyle durumlarda insanlar neredeyse tamamen dışsal kurallara veya potansiyel tehlikeli eylemlere odaklanmaktadır. Örgütsel normların sağladığı koruyucu sınırlar olmadığında, insanlar işyeri ortamını güvensiz algılamakta, iç sınırlar yaratmanın bir yolu olarak geri çekilerek, benliklerini korumayı seçmektedirler (Kahn, 1990: 712).

Newman v.d., (2017:522) göre; grup üyelerinin, mevcut grup normunu ve bireyin diğeri algılama şekli, psikolojik güvenli ortamın oluşmasını etkilemektedir. Gruplar ve örgütler içindeki normlar davranışları, tutumları ve işin duygusal boyutlarını yönetme eğiliminde olmaktadır. İş arkadaşlarıyla ilgili normlar, çalışanların eylemlerini etkilemektedir. Bazı normlar uygun davranışlar için gerekli olsa da; çalışanların takip etmeleri gerektiğini hissettikleri normatif kurallar, esnekliği azalttığı için psikolojik güvenliğini de azaltmaktadır (May v.d., 2004: 17).

3.3. Psikolojik Güvenlik Çalışmaları

Edmondson ve Lei (2014: 25) çalışmalarında, literatürdeki psikolojik güvenlik ile değişik değişkenler arasında yapılan araştırmaları; (a) bireysel düzeyde, (b) organizasyon ve (c) grup düzeyinde olmak üzere üç gruba ayırmışlardır.

Bireylere atfedilebilecek deneyimler ve sonuçlar hakkındaki verileri içeren bireysel düzeydeki çalışmalar; rol davranışlarını ve konuşma alanlarını içermektedir. Rol davranışlarına yönelik çalışmalarda; psikolojik güvenlik ile kişisel tutkunluk, yenilikçi çalışmalara katılım, yenilikçilik, çalışan proaktifliği ve bilgi alışverişi, bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu çalışmalar genellikle beklenen işyeri rol davranışlarına ve çalışan performansına odaklanmaktadır. Konuşma ve sesini duyurma alanı, yukarı yönlü teşvik edici sözlü iletişim olarak belirtilmektedir. Konuşmak, otoriteye meydan okumak, süreci iyileştirmek için fikirler sunarak çalışanın yöneticilerine sesini duyurması; kurumların öğrenmesine yardımcı olmak için hayati bir güç olmaktadır. Bu alanda; psikolojik güvenlik ile çalışanların ses davranışları, teşvik edici ve yasaklayıcı ses, liderlik öncülleri ve ses, sesle ilgili örtük teoriler arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır (Edmondson ve Lei, 2014: 27).

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında; destekleyici örgütsel uygulamalar, destekleyici liderlik davranışları, ilişki ağları, takım özellikleri ve bireysel/ takım farklılıklarının; psikolojik güvenliğin geliştirilmesi yoluyla bireysel, takım ve örgütsel düzeylerde işyeri sonuçlarını nasıl etkilediğini açıklamak için ağırlıklı

olarak psikolojik güvenliğin aracı değişken olarak ele alındığı görölmektedir (Newman v.d., 2017: 525).

Bireysel düzeydeki değişik ampirik çalışmalarda; liderin desteğinin, güvenilirliğinin, açıklık ve davranışsal bütünlüğünün, çalışanın psikolojik güvenlik algısını kuvvetle etkilediğı gösterilmektedir. Bu etkinin de çalışanın konuşma (ses) davranışını, yenilikçi çalışmalara katılımını, iş performansı ve katılım gibi çalışan sonuçlarını yönlendirdiğı görölmektedir. Destekleyici örgütsel uygulamaların psikolojik güvenliğin algılarını artırarak, örgütsel bağlılık ve iş performansı gibi çalışanların iş çıktıları ile pozitif ilişkili olduğı görölmektedir. Ödüllendirici iş arkadaşlığı ilişkisinin, örgüt mensuplarının bireysel olarak birbirleriyle etkileşime girme derecesinin; psikolojik güvenliğin aracılığıyla, bireysel öğrenmeyi ve katılımı etkilediğini göstermektedir (Newman v.d., 2017: 525).

Tablo 3.1.'de bireysel düzeyde psikolojik güvenlik ile farklı değişkenlerin ilişkilerinin incelendiğı çalışmalarının bir kısmı görölmektedir.

Tablo 3.1. Psikolojik Güvenlik İle ilişkili Bazı Çalışmalar (Bireysel Düzeyde)

Destekleyici liderlik davranışları	Lider kapsayıcılığı	Bieneveld ve Grote, (2014); Carmeli
	Destek	May v.d., (2004)
	Güvenilirlik	Madjar ve Ortiz-Walters, (2009)
	Açıklık	Detert ve Burris, (2007)
	Davranışsal bütünlük	Palanski ve Vogelgesang, (2011)
Destekleyici organizasyon uygulamaları	Örgütsel destek algıları	Carmeli ve Zisu, (2009)
	Mentore erişim	Chen v.d., (2014)
	Çeşitlilik uygulamaları	Singh v.d., (2013)
İlişki ağları	Bireysel öğrenme ve tutukluluk (meşgul olma)	Carmeli ve Gittel, (2009); May v.d., (2004)
Takım özellikleri	Takım üyeleri arasındaki sistem anlayışındaki benzerlik algıları	Bendoly, (2014)
	Takımlarda sürekli bir kalite iyileştirme iklimi	Rathert, Ishqaidif ve May, (2009)
Bireysel ve takım farklılıkları	İş arkadaşlarına ve öz-bilinçliliğe bağlılık	May v.d., (2004)
	Takım üyelerinin sıralı bilişsel stili	Post, (2012)
	Bireyin ekip içindeki algılanan statüsü	Bieneveld ve Grote, (2014); Nembhard ve Edmondson, (2006)
İletişim, bilgi paylaşımı ve ses davranışı	Kişilerarası iletişim	Leroy v.d., (2012); Peltokorpi, (2004)
	Takım üyeleri arasında daha fazla bilgi paylaşımı	Mu ve Gnyawali, (2003); Siemsen, Roth, Balasubramanian ve Anand, (2009); Xu ve Yang, (2010); Zhang, Fang, Wei ve Chen, (2010)
	Çalışanlar arasında sesini duyurma davranışı	Bieneveld ve Grote, (2014); Detert ve Burris, (2007); Liang v.d., (2012); Tynan, (2005)
	Sessizlik davranışı	Brinsfield, (2013)
Öğrenme davranışı	Öğrenme davranışı	Liu v.d., (2014)
	Hatalardan öğrenme	Carmeli, (2007); Carmeli ve Gittel,
Performans, inovasyon ve yenilik	Direk performansa etkisi	Singh ve ark., 2013
	Dolaylı performans etkisi	Li ve Tan, (2013); Li ve Yan, (2009)
	Yenilikçilik	Carmeli v.d., (2010); Kark ve Carmeli,
Çalışan tutumları	Örgütsel bağlılık	Chen v.d., 2014; De Clercq ve Rius,
	İş sözleşmesi	May v.d., (2004); Nembhard ve Edmondson, (2006)
	Takım çalışmasına karşı olumlu tutumlar	Ulloa ve Adams, (2004)
Diğer sonuçlar	İş prosedurlerine uyum	Halbesleben ve Rathert, (2008);
	Yöneticiyle ikili ilişkiler ve yeni çalışanın algısı	Roussin ve Webber, 2012.

Kaynak: Edmondson, A.C. ve Lei. Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 1, 23-43.

3.4. Psikolojik Güvenlik Ölçekleri

Psikolojik Güvenlik kavramını ölçmek için literatürdeki çalışmaların bir kısmında William A. Kahn'ın (1990) yapmış olduğu çalışmadan alınan ölçeğin, bir kısmında Edmondson'un (1999) takım psikolojik ölçeğinin kullanıldığı ve diğer çalışmalarda da bu iki çalışmalardan geliştirilen, çalışmaya özgü ölçeklerin kullanıldığı görülmektedir. Psikolojik güvenlik algısını ölçmek için geliştirilen ölçekler Tablo 3.2'de gösterilmektedir.

Tablo 3.2. Psikolojik Güvenlik Ölçekleri.

Psikolojik Güvenlik Ölçeği	William A. Kahn, 1990.	
Takım Psikolojik Güvenlik Ölçeği	Amy Edmondson, 1999.	
Psikolojik Güvenlik Ölçeği	Douglas R. May, Richard L. Gilson, Lynn M. Harter; 2004.	Edmondson (1999) ölçeğinden geliştirilmiştir.
Psikolojik Güvenlik Ölçeği	Alex Ning Li ve Hwee Hoon Tan tarafından 2012-2013.	Edmondson (1999) ve May v.d., (2004) ölçeklerinden geliştirilmiştir.
Kaynak: Newman, A., Donohues, R. ve Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. Human Resource Management Review. 27, 521–535.		

4. BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

Tezin önceki bölümlerinde araştırma değişkenleri olan pozitif psikolojik sermaye, bilişsel esneklik, psikolojik güvenlik değişkenleri hakkında bilgi verilmektedir. Tezin bu bölümünde, araştırma modelinin bağımlı değişkeni olan “çalışan performansı” ele alınacaktır. Bu bölümde çalışan performansı kavramı, modeli ve boyutları detaylı olarak incelenecektir.

4.1. Çalışan Performansı

Performans kavramı, Jamal (1984) tarafından, “mevcut kaynakları kullanarak, bir bireyin kendisine verilen görevi başarıyla gerçekleştirebildiği bir etkinlik” olarak tanımlanmaktadır (aktaran: Jamal, 2011: 20). Pekdemir v.d., (2014)’ne göre çalışan (bireysel) performansı kavramı; “bireysel düzeyde çalışanın bilgisini, becerisini, yeteneğini, çabasını, davranışlarını birleştirerek; işyerinde istenen kalite ve miktarda kişisel sonuca ulaşması” olarak ifade edilmektedir (Pekdemir v.d., 2014: 336).

Campell ve Wiernek (2015) çalışan (bireysel) performans kavramını; “çalışanların işletme hedeflerine yönelik olarak, hedeflere ulaşmayı doğrudan etkileyen bireysel eylemleri ve davranışları” olarak tanımlamaktadırlar (Campell ve Wiernek 2015: 48). Bu tanım üç bileşenden oluşmaktadır. İlk olarak; iş performansı, işyeri sonuçlarından daha fazla işyeri davranışları olarak tanımlanmaktadır. İkinci olarak; iş performansı, yalnızca işletmenin hedefleriyle ilgili davranışları içermektedir. Üçüncü olarak; iş performansının birden fazla boyutu bulunmaktadır. Ancak davranış ve sonuçlar arasında ayırım yapmak zor olabileceğinden, sonuçlar diğer iş performansı tanımlarına dahil edilmektedir. Bu bağlamda, Viswesvaran ve Ones (2000: 216) iş performansını “işletme hedefleriyle bağlantılı ve bu hedeflere katkı sağlayan; çalışanların katıldığı veya

gerçekleştirdiği ölçeklenebilir eylemler, davranışlar ve sonuçlar” olarak tanımlamışlardır (aktaran: Koopmans v.d.; 2011:856).

Performans, işyerinde çalışan bireyin, grupların ya da işletmenin, amaçlanan hedefe yönelik elde ettiği nicel ve nitel sonuçlardır. Bireyin ya da grupların kendileri için belirlenen hedeflere ne kadar ulaşabildiklerini göstermektedir (Çöl, 2008: 39). Çalışanın herhangi bir dönemde elde ettiği sonuçlar, çalışanın performansını ortaya koymaktadır (Akdemir, 2014: 465).

Borman ve Motowidlo (1993) çalışan performansı kavramını, görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki farklı bakış açısıyla değerlendirmektedirler (aktaran: Borman ve Motowidlo, 1997: 100).

Görev performansı (Borman ve Motowidlo, 1993) kavramı; “işletmenin faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan, doğrudan teknik sürecin bir parçası olarak veya dolaylı olarak gerekli materyalleri ve servisleri sağlayarak; görev faaliyetlerinin gerçekleştirilmesindeki etkinlik” olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, bir satış temsilcisi için görev performansı; ürün bilgisi, satış teknikleri, zaman yönetimi gibi konulardan oluşmaktadır (aktaran. Borman ve Motowidlo, 1997: 100).

Bağlamsal performans ise görev performansından farklıdır. Bağlamsal performans (Borman ve Motowidlo, 1993) kavramı; “İşyerinde bireyin kendi görev ve sorumlulukları dışında olan işleri, işletmenin faaliyetlerinin tamamlanması amacıyla gönüllü olarak yerine getirmesini” içermektedir. Bağlamsal performans kurumsal, sosyal ve psikolojik bağlamda çalışanın organizasyonun etkinliğine katkısı sebebiyle çok önemlidir İşyerindeki çalışma arkadaşlarına yardım etme, birlikte göreve yönelik hareket etme gibi davranışları kapsamaktadır (aktaran: Borman ve Motowidlo, 1997: 100).

İşletme içinde çalışanın görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, aynı zamanda işletme amaçlarının gerçekleşmesine de katkı sağlaması beklenmektedir. Çalışanın performansının değerlendirilmesi, işgörenin işletme amaçlarına yaptığı

katkıyı ifade etmektedir. Bu süreç, çalışanların mevcut başarı seviyesi ile standartların karşılaştırılarak; çalışanların tutum, davranış ve çıktılarının ölçülmesini kapsamaktadır (Dinçer, 1997: 271).

1980'lere kadar çalışan performansı, işyerinde bireyin işletmenin hedeflerine toplam katkısının göstergesi olarak tanımlanmıştır, ancak bu gösterge net olarak belirtilememiştir. 1980'li yıllardan itibaren bu durum değişmeye başlamıştır. Daha sonraki yıllarda, Borman ve Motowidlo (1993), Campbell v.d., (1993) ve Murphy (1989) çalışmalarında çok boyutlu performans modelleri geliştirmişlerdir (aktaran: Campell ve Wiernek, 2015: 48).

Bu çalışmalarda, işletmenin hedeflerine yönelik olarak bireylerin yaptıkları eylemlerin ve davranışların, bireysel performansı tanımlayan önemli kriterlerden olması gerektiği doğrultusunda, fikir birliğine varılmıştır. Performans belirlemek için; işletmenin hedefleriyle bağdaşan bu eylemlerin yazılı veya sözlü olarak ifade edilen iş tanımlamalarında yer alması gerektiği belirtilmektedir. Aynı zamanda, çalışanın belirlenen bu eylemleri gerçekleştirdiği yeterlilik seviyesinin ölçeklendirilmesinin önemi de vurgulanmaktadır (Campell ve Wiernek, 2015: 49).

İşyerinde çalışan kişiler açısından değerlendirme sürecinin; çalışma süresi boyunca süreklilik göstermesi gerektiği belirtilmektedir. Çalışanın işe alım aşamasında başlayan bu değerlendirme sürecinin, kişinin işletmedeki yaşamı boyunca belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla devam etmesi gerekmektedir (Sadullah v.d., 2015: 211). İşletmelerde bireysel performans farklılıklarının belirlenmesi ve çalışanların gerek duydukları alanlarda gelişimlerinin sağlanması, sistematik bir performans değerlendirme sürecini gerekli kılmaktadır. Bu sürecin bireysel performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi işlemlerinden oluşması gerektiği vurgulanmaktadır (Sadullah v.d., 2015: 263).

Campel ve Wiernek (2015), performansın kendisi ile performansa etki eden bireysel farklılık belirleyicileri ve performansın sonuçlarının birbirlerinden farklı kavramlar olduğunu belirtmektedirler. Bu farklılık çalışanların kişisel özellikleri, durum değişkenleri, durumsal özellikler ve bunlar arasındaki etkileşimlerden

kaynaklanmaktadır. Burada, kişisel özellikler; bilişsel yetenekler, kişilik, fiziksel özellikleri, yetenekleri ve becerileri içermektedir. Durum değişkenleri; işle ilgili bilgi, beceri, tutumları, motivasyonu kapsamaktadır ve durumsal özellikler; ödül yapısı, yönetsel, akran liderliği gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu doğrultuda kişisel özellikler, durum değişkenleri ve durumsal özellikler; işyeri rolüne özgü bilgi, beceri ve ilgili seçim davranışı belirleyicilerinin aracılığıyla çalışan performansını etkilemektedirler (Campell ve Wiernek, 2015: 49).

Burada bilgi, beceri ve seçim davranışı, performansın kendisinden farklı olarak kabul edilmektedir. Performansın kendisi, kuruluşun hedeflerine ulaşmayı doğrudan kolaylaştıran bir faktör olmaktadır. Performans kavramı, aynı zamanda performans sonuçları yani satış, hisse fiyatı, maaş gibi kavramlardan da farklıdır. Yanısıra, performans kavramının etkinlik veya verimlilik gibi göstergelerden ve de gelişme, yıpranma veya terfi gibi kavramlardan ayrı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Campell ve Wiernek, 2015: 49).

İşletmelerde örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir rekabet avantajı olan insan kaynağının performansının belirlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi her zaman çok önemli bir konu olmuştur (Sadullah v.d., 2015: 211). İşyerinde performans değerlendirme sistemleri; işletmelerde belirli bir sürede, çalışanların fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik dinamik çalışmaları içermektedir. Örgütün temel hedef ve ihtiyaçlarına ulaşmada çalışanın katkısını belirlemektedir. Bu doğrultuda çalışanın örgüte daha yararlı olması gözetilmektedir. İşletmeler için rekabet üstünlüğü sağlamak açısından, çalışanların performansları ile işletmenin performans hedeflerinin birbiriyle uyumlu olması ve birbirlerini tamamlaması kritik derecede önemli görülmektedir (Sadullah v.d., 2015: 212-214) .

4.1.1. Çalışan Performansı Modeli

Campell ve Wiernek (2015: 53) geliştirdikleri çalışan performansı modelinin sekiz temel boyutu içerdiğini belirtmektedirler. Bu sekiz faktörün, bir iş rolündeki performansın temel içerik boyutları olduğuna dair bütünleştirici bir sentez olması amaçlanmaktadır. Aynı zamanda literatürdeki ekip üyesi

performansı, liderlik ve yönetim performansı ile ilgili önceki tüm çalışmaları da kapsadığı belirtilmektedir. Bu boyutlar; (a) teknik performans, (b) iletişim, (c) girişim, sebat ve çaba, (d) üretken olmayan davranışlar, (e) liderlik davranışı, (f) hiyerarşik yönetim performansı, (g) takım üyesi liderlik performansı, (h) takım üyesi yönetim performansdır. Bu boyutlar hakkında bilgiler aşağıda belirtilmektedir.

a) Teknik performans; çalışanın işin veya iş rollerinin gerektirdiği teknik görevlerin gerçekleşmesini sağlayan davranışları gösterebilmesini ifade etmektedir. Teknik performans işin temel alanına göre değişiklik gösterebilmektedir. Bazı işler için verileri analiz etmek, diğerleri için bir ekipman kullanmak olabilir. Bunun yanında, teknik performans işin karmaşıklık boyutuna, zorluk derecesine göre de farklılaşmaktadır. Örneğin uçak kullanmak ile araba kullanmak birbirinden bu alanda farklıdır. Bu performans türü satıcılar, hastalar, müşteriler, topluluklarla ilişkilerin yönetilmesini içeren müşteri hizmetleri performansını da kapsamaktadır. Müşteri hizmetleri de teknik ekipman kullanmak gibi değerlendirilmektedir (Campell ve Wiernek, 2015: 53).

b) İletişim: İletişimin ana boyutları yazılı ve sözlü iletişimden oluşmaktadır ve önemleri işrollerine göre değişiklik göstermektedir. İşyerindeki iş rollerine göre, çalışanın resmi ve gayri resmi iletişiminin açık, anlaşılır, iyi şekilde bilgi aktarabilme yeterliliğine sahip olmasını ifade etmektedir. İletişim, bu sekiz boyut arasında ayrı bir boyut olmakla beraber aynı zamanda diğer boyutların da alt faktörü olarak kabul edilmektedir (Campell ve Wiernek, 2015: 53).

c) Girişim, sebat ve çaba: Kişinin asıl görev ve sorumluluğu olmamasına rağmen, işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamak için gönüllü olarak gerçekleştirdiği davranışlardır. Genellikle fazladan çalışma saatleri, gönüllü olarak ek görevler üstlenmesi, öngörülen sorumlulukların ötesine geçme veya aşırı veya olumsuz koşullar altında çalışma şeklinde belirtilmektedir. Bu eylemlerin performans olarak değerlendirilebilmesi için gözlemlenebilir olması şartı bulunmaktadır. Bu faktör, bağlamsal ve yönetim performansında bulunmaktadır.

Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı literatüründen kaynaklanmaktadır (Campell ve Wiernek, 2015: 53).

d) Üretken olmayan çalışma davranışları; bireyin kendini kontrol ederek, çalıştığı birimin veya kuruluşun hedeflerini olumsuz yönde etkileyecek bireysel eylemler veya davranışlardan kaçınmayı ifade etmektedir. Bu boyut, çalışanın işyerinde hem örgütsel hedeflere ulaşmayı engelleyecek davranışlardan ve hem de diğer çalışanları amaçtan saptırmaya yönelik davranışlardan kaçınmayı gerektirmektedir (Campell ve Wiernek, 2015: 54).

e) Liderlik davranışı: Denetleyici, yönetsel, yürütücü (yani, hiyerarşik) liderlik olarak belirtilen bu faktör, hiyerarşik bir ilişkideki liderlik performansını ifade etmektedir. Aynı zamanda liderlik ile yönetim arasındaki farkı belirtmektedir. Liderlik araştırma literatüründe belirtildiği gibi temel içerik, en çok altı alt faktör tarafından en açık şekilde tanımlanır. Bunlar; (a) düşünceli, destekleyici, kişi merkezli olma, (b) görevleri başlatma, rehberlik etme, yönetmek, (c) görevin önemini vurgulama, hedefler için coşku oluşturma, (d) çalışanı güçlendirme, katılımı sağlamak, (e) eğitim ve koçluk, (f) model olmaktır. Bu altı alt faktör liderlerin neler yaptığını açıklamaktadır (Campell, 2012: 6). Liderlik, bir dizi karşılıklı süreçten oluşmaktadır ve kişilerarası etki sürecini ifade etmektedir (Campell ve Wiernek, 2015: 54).

f) Hiyerarşik yönetim performansı: İşletmenin hedeflerine ulaşmak için işyerinin kaynaklarını en iyi şekilde tahsis etme, üretme, koruma ile ilgili eylemleri içermektedir. İş rolleri, organizasyon türü, organizasyon seviyesi, organizasyon hedeflerindeki örgütsel değişiklikler durumlarında; performansı etkileyecek yönetsel davranışları belirtmektedir (Campell ve Wiernek, 2015: 54).

g) Takım üyesi liderlik performansı: Bu boyut, hiyerarşik liderlik davranışlarına paralellik göstermektedir. Çalışma arkadaşlarıyla veya ekip üyesi ilişkileri bağlamında, örgütsel düzeyde bir ekibe diğerlerinden farklı olarak gösterilen kişisel desteği içermektedir. Örneğin, yönetim ekiplerine karşı üretim

ekiplerini desteklemek gibi. Çalışma arkadaşları arasında yardımlaşma, işbirliği, nezaket, motive edici tutumlar içeren pek çok davranış şeklini içermektedir (Campell ve Wiernek, 2015: 54).

h) Takım üyesi yönetim performansı: Yüksek performanslı çalışma ekibinin belirleyici özelliği olarak; ekip üyelerinin planlaması ve problemlerin çözülmesi, takım içi koordinasyon gereksinimlerini belirleme, iş yükü dengesi ve takım performansını izleme gibi birçok yönetim işlevini gerçekleştirme davranışları belirtilmektedir. Ayrıca, bağlamsal performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı literatürlerinin gösterdiği gibi; işyerindeki birimi veya işletmeyi dış paydaşlara temsil etmeyi içermektedir. Aynı zamanda işletmenin politika ve prosedürlerine bağlılık ve uygunluk sergilemek de işletmeler için kurumsal düzeyde kritik performans faktörleridir. İşyeri takımı bağlamında ve aynı zamanda hiyerarşik ortamda önemli yönetim performansı unsurları olarak belirtilmektedir (Campell ve Wiernek, 2015: 55).

Uygulamaya bakıldığında birçok kuruluşun sadece işyeri sonuç ölçütlerini, performans göstergeleri olarak kullanmak istediği görülmektedir. Ancak Campel ve Wiernek (2015), performans ölçütlerinin bireysel kontrol altındaki davranış değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Performansın karşılıklı olarak belirlenmiş veya kabul edilmiş hedeflere ulaşılması açısından tanımlanması, hedef başarısını ve değerlendirme sürecinin algılanan değerini de arttırmaktadır (Campell ve Wiernek, 2015: 67).

İşletmelerdeki performans değerlendirme uygulamaları, çalışanların stratejik amaçlara ulaşmaları için gerekli yetkinlikleri geliştirmelerine yardımcı olmayı amaçlamalıdır. Performans değerlendirmenin içerdiği kriter, faktör ve yetkinlikler işletme stratejileri ile doğrudan ilişkili olmalıdır. Aynı zamanda bu stratejilerin herkesin anlayacağı şekilde tanımlanması; çalışanların ve yöneticilerin hedeflere ulaşmak için çalışma davranışlarının neler olması gerektiğini rahat anlamaları gerekmektedir (Sadullah v.d., 2015: 262).

4.1.2. Çalışan Performansı Boyutları

Koopmans v.d. (2011: 862) bireysel iş performansını tanımlamak için dört geniş ve genel boyuttan oluşan sezgisel bir çerçeve önermektedirler. Burada birinci boyut ‘‘görev performansı’’; ikinci boyut ‘‘bağlamsal performans’’; üçüncü boyut ‘‘uyarlanabilir performans’’; dördüncü boyut ise ‘‘üretken olmayan çalışma davranışı’’dır.

a) Görev performansı; Campell v.d., (1990) tarafından ‘‘bir çalışanın merkezi iş görevlerini yerine getirme yeterliliği’’olarak ifade edilmektedir. Bunlar iş görevlerini tamamlamak; iş miktarı, iş becerileri, iş bilgisi, bilgiyi güncel tutmak, doğru ve düzgün çalışmak, planlama ve organizasyon, yönetim, karar verme, problem çözme, sözlü ve yazılı iletişim, kaynakları izleme ve kontrol etme görevlerini içermektedir (aktaran; Koopmans v.d., 2011; 2013: 63).

b) Bağlamsal performans; Borman v.d., (1993) tarafından, ‘‘merkezi iş görevlerinin yerine getirildiği örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen çalışan davranışları’’ olarak tanımlamaktadırlar. İşyerindeki ekstra görevler, çaba, girişim, coşku, göreve dikkat, beceriklilik, proaktivite, yaratıcılık, başkalarıyla işbirliği ve yardım etme, kibarlık, etkili iletişim, kişilerarası ilişkiler, örgütsel bağlılık bağlamsal performans kriterlerindedir (aktaran; Koopmans v.d., 2011; 2013: 63).

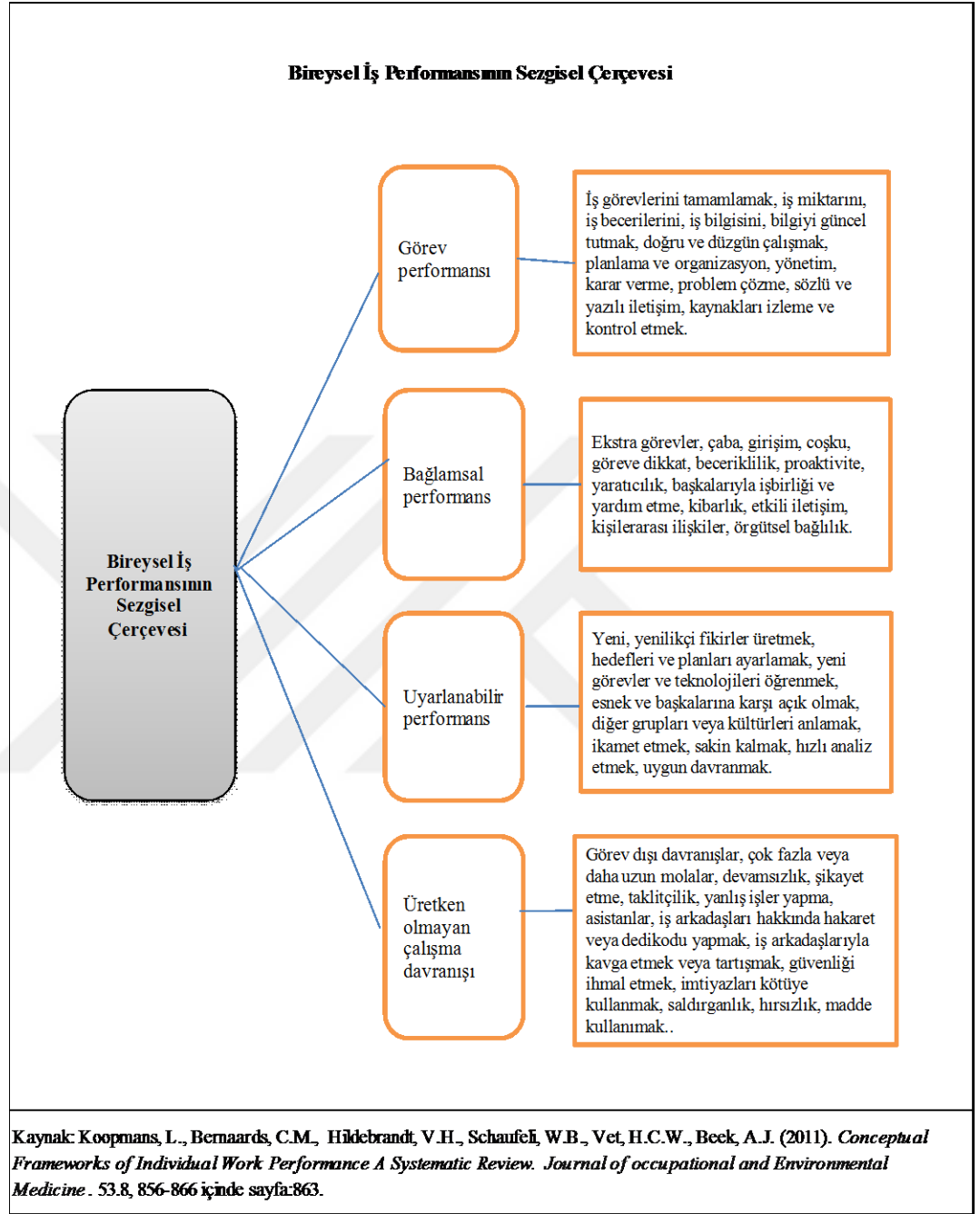
c) Uyarlanabilir performans; Griffin v.d., (2007) tarafından, ‘‘bir çalışanın iş rollerinde veya ortamdaki değişikliklere uyum sağlama konusundaki yeterliliği’’ olarak ifade edilmektedir. Yeni ve yenilikçi fikirler üretmek, hedefleri ve planları ayarlamak, yeni görevler ve teknolojileri öğrenmek, esnek ve başkalarına karşı açık olmak, diğer grupları veya kültürleri anlamak, ikamet etmek, sakin kalmak, hızlı analiz etmek, uygun davranma görevlerini kapsamaktadır (aktaran; Koopmans v.d., 2011; 2013: 63).

d) Üretken olmayan çalışma davranışı; Rotundo v.d., (2002) tarafından, ‘‘kuruluşun refahına, örgütün iyiliğine zarar veren davranışlar’’ olarak tanımlamaktadır. Görev dışı davranışlar, çok fazla veya daha uzun molalar,

devamsızlık, şikayet etme, taklitçilik, yanlış işler yapma, asistanlar, iş arkadaşları hakkında hakaret veya dedikodu yapmak, iş arkadaşlarıyla kavga etmek veya tartışmak, güvenliği ihmal etmek, imtiyazları kötüye kullanmak, saldırganlık, hırsızlık, madde kullanımı gibi davranışları içermektedir (aktaran; Koopmans v.d., 2011; 2013: 63).

Bu çerçevede uyarlanabilir performans, bir çalışanın bir iş sistemindeki değişikliklere veya iş rollerine uyum göstermesini içermektedir. Günümüz toplumunda meydana gelen teknolojik değişimler nedeniyle, değişen bir çalışma ortamına uyum sağlayabilmek giderek önem kazanmaktadır. Bağlamsal performans çalışma ortamını olumlu yönde etkileyen davranışlardan oluşurken, uyarlanabilir performans değişen çalışma ortamına cevap veren davranışlardan oluşmaktadır. Proaktif ve yenilikçi performans, bazı işlerde görev performansının bir parçası olabilmekte, bununla birlikte her ikisinin de olumlu bir örgütsel, sosyal ve psikolojik çalışma ortamına katkıda bulunduğu düşünüldüğünden bağlamsal performansın bir bölümü olarak kabul edilmektedir (Koopmans v.d. 2011: 862).

Şekil 4.1.'de bireysel iş performansının sezgisel çerçevesi görülmektedir.



Şekil 4.1. Bireysel İş Performansının Sezgisel Çerçevesi

5. BÖLÜM

HİPOTEZ GELİŞTİRME

Tezin ilk dört bölümünde model değişkenleri olan pozitif psikolojik sermaye, bilişsel esneklik, psikolojik güvenlik ve çalışan performansı değişkenleri detaylı olarak incelenmektedir. Tezin bu bölümünde ise, literatürde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkilere baz olan, düzenleyici ve aracı değişkenlerin rollerinin ortaya konulmasına yardımcı olan ve araştırma hipotezlerinin oluşturulmasına katkı sağlayan teorik alt yapıdan bahsedilecektir.

5.1. Pozitif Psikolojik Sermaye İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler

Pozitif psikolojik sermaye çalışmalarına bakıldığında, performans değişkeninin en fazla araştırılan sonuç değişkeni olduğu görülmektedir. Birden fazla performans türünde (yenilikçi görevler, satışlar, yönlendirmeler, üretim kalitesi ve miktarı) ve çoklu örneklem (kesitsel, hizmet, üretim ve yüksek eğitimli) düzleminde, performans ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki araştırılmıştır. Her durumda, pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinde yer alan mekanizmaların bireysel motivasyonu ve başarılı olma çabasını harekete geçirdiği ve sonuç olarak performansı yükselttiği görülmektedir (Avey v.d., 2011: 134).

Campbell v.d.,nin (1993) önerdikleri kapsamlı performans modelindeki sekiz temel boyuttan biri olan çaba gösterme boyutu, bireysel performansın yordayıcılarından biri olarak belirtilmektedir. Bu bağlamda, pozitif psikolojik sermayenin temel olarak performansın çaba gösterme boyutuyla ilgili olduğu görülmektedir. Genel olarak, çalışanlar başarılı olmak için daha çok motive olup, daha çok çaba harcadıklarında, genellikle daha iyi performans göstermektedirler (aktaran: Avey v.d., 2011: 134-135).

Luthans v.d., (2007a; 2007b) ve Walumbwa v.d., (2010) çalışanların psikolojik sermayelerinin performanslarıyla pozitif olarak ilişkili olduğunu gösteren çalışmalarında, performans kriteri olarak yönetici değerlendirmesi statik olarak (zamanın bir noktasında) dikkate alınmıştır. Peterson v.d., (2011)'ın yaptığı çalışmalarda ise psikolojik sermaye ile performans arasındaki dinamik ilişki ele alınmıştır. Belirli bir zaman diliminde, çalışanın bireysel psikolojik sermaye seviyesindeki değişiminin bireysel performanstaki değişimine etkisi incelenmiştir. Buna göre, psikolojik sermayenin dinamik yapısı, çalışanların gelecekteki performanslarını iyileştirmek için zaman içinde psikolojik sermaye kaynaklarını proaktif bir şekilde inşa etme fikrini desteklemektedir (Peterson, v.d., 2011: 432). Bunun yanında, işyerinde yönetici derecelendirmesi ve objektif satış performansı dahil olmak üzere birçok performans ölçüsü ile çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin olumlu ilişkili olduğu da gösterilmektedir (aktaran : Peterson v.d., 2011: 444).

Huang ve Luthans (2015: 452) çalışmalarında; pozitif psikolojik sermaye seviyesi yüksek kişilerin işyerlerinde zorlu görevleri seçme, belirsizliklerin üstesinden gelme ve gerekli yeterli bilgiyi temin etmeye diğerlerinden daha eğimli olduklarını göstermişlerdir. Böylece, pozitif psikolojik sermayesi yüksek çalışanların, çabalarını proaktif olarak başarı sağlayacak işlem süreçlerine yönlendirmeleri de daha olası görünmektedir.

Çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri, işyerinde daha güçlü ağlar kurmalarına yardımcı olarak, ek duygusal destek ve danışmanlık kaynakları sağlayarak daha fazla bilgiye ulaşmalarını ve daha üst düzeyde performans göstermelerini teşvik etmektedir (Newman v.d., 2014: 131).

Pozitif psikolojik sermaye kapasitesi olarak iyimserlik, uzun vadede başarılı olmak için çalışanları motive ederek yani içsel motivasyon sağlayarak, bireysel performansı etkilemektedir (Luthans v.d., 2007a: 98). İyimserlik seviyesi yüksek çalışanlar, mevcut durumun sunduğu fırsatlardan faydalanarak yetenek ve becerilerini geliştirebilmektedirler (Luthans v.d., 2007a: 96). Aynı zamanda geçmiş deneyimlerini değerlendirip, hatalarından ders alarak

öğrenmeye yönelmektedirler (Huang ve Luthans, 2015: 450). Bütün bu süreçler sonucunda, hedefe yönelik çalışmalarını düzenleyerek başarıları artmakta ve iyi performans gösterebilmektedirler. Pozitif psikolojik sermaye umut kavramının performans ile ilgili olduğu kavramsal ve ampirik olarak kanıtlanmıştır (Morgan ve Luthans, 2015: 181). Psikolojik sermaye umut seviyesi yüksek çalışanların, alternatif yollar planlayarak seçim yapmaları yoluyla arzu edilen işyeri sonuçlarının ve performanslarının etkilendiği görülmektedir (Luthans v.d., 2007a: 79). Bu çalışanların hedefe yönelik daha fazla enerji kullanmaya daha yatkın oldukları kabul edilmektedir (Newman v.d., 2014: 122).

Genel olarak pozitif psikolojik sermaye, çalışanların planlı bir şekilde görevlerini başarıyla yerine getirmeleri ve hedeflere ulaşmaları için onları motive ederek; enerjilerini bu doğrultuda yönlendirerek, hedefe yönelik daha fazla çaba harcatarak, uzun süreler boyunca işyerinde bireysel performanslarının diğerlerinden daha fazla olmasını sağlamaktadır (Avey v.d., 2011: 135). Çalışanın pozitif psikolojik sermayesi; bireyin motivasyonunu, bilişsel sürecini, başarı için çaba göstermesini ve sonuçta işyeri performansını etkilemektedir (Peterson v.d., 2011: 430).

Pozitif psikolojik sermaye özyeterlilik inançları yüksek olan çalışanlar, bireysel olarak başarabileceklerine inandıkları hedeflere yönelik daha fazla çaba sarf etmektedirler. Bu kişiler, irade güçleriyle sorunlara birden fazla çözüm üretebilmektedirler (umut). İçsel pozitif atıflarda bulunarak, sonuçlar hakkında olumlu beklentilerle başarılı olmak için kendilerini motive edebilmektedirler (iyimserlik). Zorluklarla karşılaştıklarında vazgeçmeyip, başlangıç noktasına geri dönüp sebatla daha ileriye gitmek (dayanıklılık) için daha fazla çaba göstermektedirler.

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez (H1) geliştirilmiştir:

H1: Pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasında pozitif yönde ilişki vardır.

5.2. Pozitif Psikolojik Sermaye ile Psikolojik Güvenlik Arasındaki İlişkiler

Psikolojik olarak güvenli bir iş ortamı; çalışanın fikirlerini dile getirmek için kendisini güvende hissettiği, isteyerek geri bildirimde bulunduğu, diğerlerinden dürüst geri bildirim edindiği, risk alabildiği, işbirliği ve denemeler yapabildiği ortamlardır (Newman v.d., 2017: 521). Psikolojik güvenli bir çalışma ortamı; güvene dayanan kişilerarası ilişkilere, işyerindeki grupların yapısına, destekleyici yönetim tarzı ve örgütsel normlara dayanmaktadır (Kahn, 1990: 709).

İşyerinde psikolojik güvenlik; çalışanlara değer veren, çalışanları tanıyan, onaylayan, takdir eden, olumlu geri bildirim veren yöneticilerin ve yönetimin varlığıyla oluşmaktadır. Böyle bir yönetim tarzı, çalışanların psikolojik sermaye özyeterlilik geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Luthans v.d., 2007a: 54). Yönetimin desteğiyle algılanan daha güvenli psikolojik iş ortamı; çalışanlardaki umut düşüncesini beslemekte (Luthans v.d., 2007a: 72), alternatif yollar bulmaya yönelik enerjisini arttırmakta ve iyimserlik geliştirmelerine izin vermektedir. Dayanıklı çalışanların psikolojik güvenlik algılamaya daha yatkın oldukları da gözlemlenmektedir (Swetman v.d., 2010: 7). Ayrıca, psikolojik güvenli ortamlardaki uygun ödüllendirme, olumlu ve yapıcı geri bildirim, sosyal tanınma gibi yönetim tarzı teknikler de kişinin pozitif psikolojik sermayelerini geliştirerek, olumlu davranışlarını motive etmektedir (Luthans v.d., 2007a: 106). Bütün bu mekanizmaların sağlıklı çalışabilmesi için işyerinde psikolojik güvenlik algısının oluşması gerekmektedir.

Çalışanın işini yaparken başarılı olacağına dair bireysel yeterliliğiyle ilgili kendine duyduğu güven (özyeterlilik), fikirlerini iş ortamında açıklamasını desteklemektedir. Görevini gerçekleştirirken hata yapma durumunda, başarıya giden alternatifleri bulması (umutlu düşünme) beklenmektedir. Geleceğe yönelik iyimserlik algısıyla başarılı olma yönünde içsel motivasyon sağlayabilmesi ve yılmadan hedefe yönelik hareket etmesi (dayanıklılık) yani sahip olduğu pozitif psikolojik kaynaklarını kullanabileceği psikolojik güvenli ortamı algılaması gerekmektedir. İşyerinde, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerinin

etkisiyle, sahip oldukları pozitif psikolojik kaynaklarını hedefe yönlendirmede daha başarılı olmaları ve performanslarını yükseltmeleri beklenmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez (H2) oluşturulmuştur:

H2: Pozitif psikolojik sermaye ile psikolojik güvenlik arasında pozitif yönde ilişki vardır.

5.3. Psikolojik Güvenlik ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler

Psikolojik güvenliğin, bireysel (Singh v.d., 2013) ve takım seviyelerinde (Schaubroeck v.d., 2011) performansı doğrudan ve güçlü bir şekilde etkilemesinin yanı sıra psikolojik güvenliğin bireysel düzeyde (Li ve Tan, 2013; Li ve Yan, 2009) ve takımlarda (Brueller ve Carmeli, 2011; Edmondson, 1999; Hirak v.d., 2012; Huang ve Jiang, 2012) öğrenme davranışını kolaylaştırarak dolaylı olarak performansı etkilediği (Carmeli v.d., 2010; Kark ve Carmeli, 2009) gösterilmektedir (aktaran: Newman v.d., 2017: 527).

Psikolojik güvenli iş ortamında, kişilerarası risk altında olmadıklarını algılayan bireyler, yeni ve farklı iş yapma yollarını denemeye daha istekli olacaklarından, bireysel iş performansının yükselmesi beklenmektedir (Ning ve Jin, 2009: 32). İşyerinde yüksek düzeyde psikolojik güvenlik hisseden çalışanlar, yenilikçi davranma ve öğrenme davranışı sergilemede, kendilerini daha özgür hissetmektedirler. Bu çalışanların deney yapma, keşfetme ve öğrenme olasılıkları daha yüksek olmaktadır. Böylelikle yapılan işin kalitesi veya verimliliği artmakta ve çalışanların performansları olumlu yönde etkilenmektedir (Li ve Tan, 2013: 413). Ning ve Jin (2009), işyerindeki güven ortamının performansı etkilemesinin iki yol ile olduğunu ifade etmektedirler. Birincisi, psikolojik güvenlik, bilgi ve uzmanlık eksikliğinin veya başarısızlığının ortaya çıkması gibi olumsuz sonuçlar hakkındaki bireysel endişeyi azaltmaktadır. İkincisi, psikolojik güvenlik, çalışanların büyük miktarda zamanını ve enerjisini alan örgütsel dikkat dağıtıcılarından (odaklanmayı azaltıcı faktörlerden) uzak kalmasını sağlamaktadır. Böylece, bireyler mevcut kaynaklarını organizasyon

verimliliğine fayda sağlayan davranışlara ayırarak, daha iyi performans elde etmektedirler. Bu iki yolun karşılıklı olarak tamamlayıcı olduğu varsayılmaktadır. Çalışanların güvenilir olarak algıladıkları ortam, onları daha fazla kişisel çaba ve kaynak yatırımı için motive ederek, daha üst düzey bir görev performansına götürmektedir (Ning ve Jin, 2009: 42).

İşyerinde yöneticiye olan güven, çalışanların görevlerini yapmada temel psikolojik güçleri harekete geçirmekte ve üretkenliği arttırmaktadır. Yönetime ve yöneticiye olan güven, çalışanların bireysel performanslarının altında yatan psikolojik süreçleri betimlemektedir. İşyerinde güven ortamı oluşturulması; sosyal belirsizlik ve kişilerarası risk alanlarındaki kaygı seviyesini azaltmaktadır (Li ve Tan, 2013: 421). Çalışanların cezalandırılma korkusu olmaksızın yenilikçi fikirler önerme, risk alma ve yapıcı geri bildirimlerin daha yüksek olduğu bir güvence bölgesi sağlamaktadır. Böylece, çalışanların kendilerini güvenli bir şekilde ifade etmelerine olanak tanıyan ve görevleri yapmada özgüvenlerini arttıran bir ilişki sağlayarak, motivasyonlarını ve de performanslarını yükseltmektedir. Ayrıca, çalışanların iş performansını yönlendiren anlamlı ve güçlü bir ivme üretmesi açısından da organizasyonlara değer katmaktadır (Li ve Tan, 2013: 421-422). Bu çalışanlar, yönetimi güvenilir olarak görmekte, işyerini güvenilir bir mekan olarak algılama seviyeleri yükselmekte, öğrenme yetenekleri gelişmekte ve böylece işe tutkunlukları ve performansları artmaktadır (Tiwari ve Lenka, 2016: 19).

Bireysel düzeydeki değişik ampirik çalışmalarda, psikolojik güvenlik sağlayan faktörlerden liderin desteğinin çalışanın psikolojik güvenlik algısını kuvvetle etkilediği gösterilmektedir. Bu etkinin de çalışanın konuşma (ses) davranışını, yenilikçi çalışmalara katılımını, iş performansı ve katılım gibi çalışan sonuçlarını yönlendirdiği görülmektedir (Newman v.d., 2017: 525).

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez (H3) geliştirilmiştir:

H3: Psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönde ilişki vardır.

5.4. Pozitif Psikolojik Sermaye ile Bilişsel Esneklik Arasındaki İlişkiler

Pozitif psikolojik sermaye ile bilişsel esneklik arasındaki en temel ilişkinin özyeterlilik bileşeninden kaynaklandığı görülmektedir. Pozitif psikolojik sermaye alt bileşeni özyeterlilik inancı, aynı zamanda bilişsel esnekliğin bir parçası olarak kabul edilmektedir (Martin v.d., 1998: 532; Martin ve Anderson, 1998: 2).

Bandura (1982; 1989)'ya göre hedefe ulaşmak için çaba gösteren bireyin, zorluklar karşısında alternatiflerinin olduğunu bilmesi ve bunlardan birine yönelmesi; bilişsel olarak esnek olmasını gerektirmektedir (aktaran: Martin v.d., 1998: 532).

Pozitif psikolojik sermaye umut seviyesi yüksek insanların, hedeflerine ulaşmada başarı odaklı alternatif yollar düşünme ve planlama kapasitelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu kişiler, zorluklar karşısında seçeneklerini düşünerek, hedefe ulaşmak için alternatif çözüm yollarına başvurmakta yeteneklidirler. Dolayısıyla bu kişiler aynı zamanda bilişsel esnek düşünürler olarak kabul edilmektedirler (Synder, 2002: 251).

Pozitif psikolojik sermaye umut kapasitesi, yöneticilerin ve çalışanların yenilikçi karar verme ve problem çözme yeteneklerini de geliştirmektedir (Luthans v.d., 2007a: 79). Özellikle, değişim zamanlarında kişinin umut seviyesi, alternatiflerinin varlığını bilmesi ve hedefe gitmeyi sağlayacak en iyi alternatifi uygulamasında etkili olmaktadır. Kişinin bilişsel esneklik seviyesi, seçeneklerinin farkında olması ve karmaşık problemleri çözmeye ilişkili olduğundan; bilişsel esneklik ve pozitif psikolojik sermaye umut kavramı arasında ilişki olduğu söylenebilmektedir.

İşyerinde zorlukların üstesinden gelme ve başarılı olma konusunda, pozitif psikolojik sermaye dayanıklılık bileşeni, bireyin değişime olumlu uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır (King v.d., 2016: 783). İyimserlik seviyesi yüksek kişiler, zor durumları atlatabilmek için olumlu beklenti içindedirler (Newman v.d., 2014, 122). Bilişsel esnekliği yüksek olan kişilerin kaygı

seviyelerinin düşük, yeni ve değişik fikirlere açık oldukları (Martin v.d., 2011: 279), seçeneklerini düşünmeye ve alternatifleri görmeye istekli oldukları gözlemlenmektedir (Martin and Anderson, 2001: 97). Bu yönleriyle bilişsel esneklik, çalışanların iyimserlik seviyelerine katkıda bulunmaktadır.

Bilişsel esneklik, bilişsel işlem stratejilerini ortamdaki yeni ve beklenmedik koşullara adapte etme yeteneği (Canas v.d., 2006: 296) olarak belirtilmektedir. Bilişsel olarak esnek çalışanlar, tecrübelerinin de katkısıyla yaşadıkları değişik durumlardan yeni bilgileri öğrenebilme yeteneklerine sahiptirler. Karmaşık durumlarda, hedefe yönelik değişikleri içeren bilişsel süreç stratejilerinin uyarlanmasında başarılı olduklarından yeni ve beklenmeyen çevresel değişikliklere uyum sağlayabilmektedirler (Canas v.d, 2006: 296).

Bu kişilerin zorluklar karşısında yılmadan başlangıç noktasına dönmeleri (dayanıklılık), olumlu beklentilerle (iyimserlik), hedefe yönelik alternatifleri değerlendirmeleri (umut), başarılı olacaklarına inanarak (özyeterlilik), hedefe yönelik davranış göstermeleri beklenmektedir. Özellikle değişim ve zorluk döneminde, kişinin değişime uyum gösterebilmesi; sahip olduğu umut, dayanıklılık ve bilişsel esneklik seviyeleriyle ilgili olmaktadır. Bu doğrultuda, kişinin pozitif psikolojik sermaye umut, iyimserlik, dayanıklılık seviyeleri ile bilişsel esneklik arasında ilişki olduğu söylenebilmektedir

İlgili literatür ışığında aşığıdaki hipotez (H4) oluşturulmuştur:

H4: Pozitif psikolojik sermaye ile bilişsel esneklik arasında pozitif yönde ilişki vardır.

5.5. Bilişsel Esneklik ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler

Literatür araştırmasında, bilişsel esneklik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışma görülememiştir. Çalışmamızın araştırmasında bu değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinin, bilişsel esneklik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin gösterilmesinin yanında literatüre bu alanda katkı sağlaması beklenmektedir.

Bilişsel esneklik seviyesi yüksek insanlar, problemlerle karşılaştıklarında alternatif seçeneklerin varlığına inanmaktadırlar (Martin v.d.,1998: 538), yeni fikirlere açıktırlar (Martin v.d., 2011: 279) ve kendilerini kontrol ederek, alternatiflere yoğunlaşabilmektedirler (Martin ve Anderson, 2001: 97). İşyerinde zorlu ve olumsuz durumlarla karşılaşan bilişsel esneklik seviyesi yüksek çalışanlar, problemin çözümü için mevcut değişkenler ve bağlantılar hakkında bilgi toplamada oldukça başarılıdırlar. Elde ettikleri bu bilgiler doğrultusunda, çözüme yönelik ilgili uygun zihinsel modeller oluşturabilmekte ve modellere göre de davranışlarını yeni duruma göre uyarlayabilmektedirler (Scherer, 2015: 2). Aynı zamanda, bilişsel esneklik bu çalışanların mevcut sorunun çözümüne yönelik birden fazla stratejinin aynı anda üretilmesine de destek olmaktadır (Canas v.d., 2003: 486).

İşyerinde görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, çevresel faktörlerin değişmesi, çalışanların hedefleri doğrultusunda başarılı performans sergileyebilmeleri için yeni duruma uyum göstermelerini gerekmektedir. Böyle bir durumda olan çalışanın, hedeflerine ulaşabilmesi için seçeneklerini görmesi, yeni bilgileri değerlendirip, yeni duruma uyum sağlayacak davranışlarını seçmesi ve bu doğrultuda harekete geçmesi gerekmektedir. Bu süreçte, çalışanın bilişsel esnekliğinin yeni duruma uygun davranış sergilemesini etkileyerek; enerjisini görevini başarmaya yönelik kullanarak başarılı olması ve nihayetinde performansının yükselmesi beklenmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez (H5) geliştirilmiştir:

H5: Bilişsel esneklik ile çalışan performansı arasında pozitif yönde ilişki vardır.

5.6. Bilişsel Esnekliğin Pozitif Psikolojik Sermaye ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Düzenleyicilik (İlmlaştırıcılık) Etkisi

Değişik çalışmalarda, pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinde yer alan mekanizmaların bireysel motivasyonu ve başarılı olma çabasını harekete geçirerek, çalışanın performansını yükselttiği gösterilmiştir (Avey v.d., 2011: 134).

Çalışan performansına olan bu etki üzerinde bilişsel esnekliğin rolünün incelenmesi bu çalışmamızın kapsamı içinde yer almaktadır. Bu doğrultuda, çalışmamızda pozitif psikolojik sermaye bileşenleri olan özyeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık faktörlerinin çalışan performansına etkisinde bilişsel esneklik rolü ayrı ayrı incelenecektir.

5.6.1. Özyeterlilik ve Bilişsel Esneklik

Martin ve Rubin (1995), bilişsel esneklik tanımının bileşenlerinden üçüncüsünü özyeterlilik inancı olarak belirtmişlerdir (Martin ve Anderson; 1998: 6). Bandura (1997)'da bilişsel olarak esnek kişilerin etkili davranma yeteneklerine güvendiklerini vurgulamaktadır. Bu kişilerin hedeflere ulaşmak için istenen davranışları göstermede, kendilerinin etkili olabileceğine inanmaya ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu sebeple de özyeterlilik inancı, bilişsel esnekliğin bir parçası olarak kabul edilmektedir (aktaran: Martin ve Anderson, 1998: 2). Aynı zamanda, kişinin hedefine ulaşmada gerekli davranışları gösterebilmesi için özyeterlilik bilinci gerekmektedir (Martin v.d., 1998: 532; Martin ve Anderson, 1998: 2; Luthans v.d., 2007a: 133).

Martin ve Anderson (1998), özyeterlilik kavramını kişinin istenen sonuçlara ulaşması için iletişim becerilerini kullanabilmesine ilişkin inancı olarak tanımladıkları çalışmalarında; iletişim davranışlarını gerçekleştirmede, bilişsel olarak esnek olma ile özyeterlilik inancı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermişlerdir (Martin ve Anderson, 1998: 7).

Bilişsel esneklik seviyesi yüksek kişilerin, özellikle yeni durumlarda, etkili iletişim hedeflerini gerçekleştirme yeteneklerine duydukları güvenlerinin ve özyeterlilik inançlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Yabancıların önünde konuşma yapma, yabancı bir grupta etkileşim, grup arkadaşıyla ve yabancıyla birebir konuşma, sınıf ve grup içinde tartışmaya dahil olma durumları gibi (Martin ve Anderson, 1998: 6-7).

Bilişsel esneklik seviyesi yükseldikçe, çalışanların iletişim kurmada etkili davranışı gösterme yeteneklerine olan güvenleri yükselmektedir (Martin ve

Anderson, 1998: 2). İşyerindeki kişinin çalışma arkadaşlarıyla iletişim seviyesi de kişinin özyeterlilik seviyesini etkilemektedir. İş arkadaşlarının kişinin başarılı olabileceğine ilişkin düşüncesi, işbirliği ve inancı çalışanın başarılı olacağına ilişkin inancını yükseltmekte ve özyeterlilik seviyesini desteklemektedir (Luthans v.d., 2007a: 37). Aynı zamanda, işletme içindeki kurumsal özgüven yapısı da özyeterlilik gelişimine katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda, işyerindeki kurumsal özgüven yükseltildiğinde, çalışanların özyeterliliklerinin iş performanslarına olan etkisinin de yükseldiği görülmektedir (Gardner ve Pierce, 1998: 63).

Bilişsel esneklik seviyesi yüksek çalışanların etkili iletişim kurma yetenekleri (Martin ve Anderson, 1998: 2), diğer çalışanları gözlemleme ve modelleme bilişsel işlem süreçlerini devreye alarak, başkalarından öğrenmelerine yardımcı olmaktadır. Zor durumlarda, başkalarının davranışlarının sonuçlarını ve performanslarına etkilerini inceleyerek; yapması veya kaçınması gerekenleri öğrendiği bu süreç, çalışanın özyeterlilik inancının gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Luthans v.d., 2007a: 39).

Bilişsel esneklik seviyesi yüksek çalışanlar, mevcut yetenekleriyle çaba göstererek ilgili çeşitli bilgi kaynaklarını işlemekte; değerlendirmekte ve bütünleştirmektedirler. Bu sürecin sonunda da davranışlarını seçmektedirler (Martin ve Anderson, 1998: 2). Bu durum çalışanların özyeterlilik inançlarını etkilemektedir. Özyeterlilik inançları, insanların kendilerini ne kadar motive ettiklerini ve kendileri için belirledikleri hedefler, sonuç beklentileri, başarıları ve başarısızlıkları için nedensel atıflar aracılığıyla zorluklar karşısında sebat etmelerini, seçenek listelerini ve önemli karar noktalarında yaptıkları seçimlerini ve hedef başarısına yönelik çabalarını etkilemektedir (Bandura, 2012: 13). Bu kişiler olumsuzluklar ve başarısızlıklarla karşılaştıklarında, zorlukları aşmak için çabalarını iki katına çıkarmaktadırlar (Bandura, 2009: 180-181). Dolayısıyla, bu kişilerin olumlu sonuçlar elde etmesi ve performanslarının yükselmesi beklenmektedir.

5.6.2. İyimserlik ve Bilişsel Esneklik

Bilişsel esneklik seviyesinin yükselmesi, işyerindeki zorlu ve beklenmeyen durumlarda, çalışanların farklı davranış seçimlerini görebilme, değerlendirebilme ve yeni duruma uyum sağlayabilme (Martin v.d., 1998: 538) seviyelerini yükselmektedir. İyimserlik seviyesi yüksek kişilerin mevcut durumlarının sunduğu fırsatlardan faydalanarak, yetenek ve becerilerini geliştirebildikleri ve böylece gelecekteki başarı şanslarını ve performanslarını yükseltebildikleri (Luthans v.d., 2007a: 95-96) görülmektedir.

Bu doğrultuda, bilişsel esneklik seviyesi arttıkça; çalışanların içinde buldukları durumu, etkileşimde buldukları katılımcıları, kısa ve uzun vadeli ilişkisel hedefleri anlayabilme seviyeleri de yükselmektedir. Mevcut durumla ilgili seçenekleri değerlendirerek, en uygun stratejiyi seçme ve davranışlarını durumlara göre uyarlayabilme (Martin ve Anderson, 2001: 98) düzeyleri de artmaktadır. Bütün bunların çalışanın pozitif psikolojik sermaye iyimserlik seviyesini yükseltmesi; kişinin mevcut durumdaki fırsatları daha iyi değerlendirerek, motivasyonunu yükselterek hedef doğrultusunda daha fazla çaba göstererek, başarılı olması ve nihayetinde performansının yükselmesi beklenmektedir.

İyimserlik seviyesi yüksek çalışanlar, geçmiş deneyimlerini değerlendirerek hatalarından ders alarak öğrenmeye yönelmektedirler. Böylece de belirsizliklerin ve değişikliklerin nasıl ele alınacağı konusunda daha fazla bilgi sahibi olabilmektedirler (Huang ve Luthans, 2015: 450). Bilişsel esneklik seviyesinin yükselmesiyle, çalışanların geçmiş hatalardan ve tecrübelerden yeni bilgiler öğrenebilme mekanizmalarının gelişmesi yoluyla (Canas v.d, 2006: 296) iyimserlik seviyelerinin yükselmesi beklenmektedir.

Bilişsel olarak esnek olan insanların daha iyi iletişim kurmaya istekli olmaları (Martin v.d., 1998: 538; 2001: 94) işyerindeki sosyal ağların gelişimine katkıda bulunmaktadır. İşyerinde oluşturulan etkin bir sosyal ağ ve destek de mevcut karamsarlık kısır döngüsünün kırılmasına yardımcı olabilmekte, kötümserliği azaltarak iyimserlik geliştirme sürecini hızlandırmaktadır (Luthans

v.d., 2007a, 100). Bu bağlamda çalışanların iyimserlik seviyeleri etkilenmektedir.

Çalışanın bilişsel esneklik seviyesinin yükselmesiyle, pozitif psikolojik sermaye iyimserlik düzeyinin de yükselmesi bekleniyor. Çünkü yüksek bilişsel esneklik, iyimserlik kriterinin içerdiği şekilde çalışanların mevcut durumu tarafsız değerlendirerek, yeteneklerini ve stratejilerini, davranışlarını gözden geçirerek, daha fazla risk almalarını ve hedefe yönelik daha fazla çaba göstermelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda bilişsel esneklik, çalışanların iletişim etkinliklerini geliştirerek, iyimserlik içsel motivasyonunu da yükseltmekte, böylece kişiler başarı konusunda içsel motivasyondan güç alabilmekteler. Bütün bu sürecin sonunda da çalışanların bireysel performanslarının yükselmesi beklenmektedir.

Bilişsel esneklik seviyesinin düşük olması kişilerde 'bilişsel katılık' olarak görülmektedir. Bu kişiler değişen çevre şartlarına uyum göstermede başarısız olurlar. Daha önceki çevresel koşullarda iyi performans gösteren stratejileri, yeni durumlar için göstermeye devam ederler (Canas v.d., 2004: 2). Bu süreç, çalışanların çevre şartlarını iyi değerlendiremediği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu çalışanların iyimserlik ve umutlu düşünce seviyesinin düşük olması beklenmektedir. Bu kişiler hedefe ulaşmak için yetersiz çaba gösterdiklerinden başarısız olmaları ve sonuçta da performanslarının düşmesi beklenmektedir.

5.6.3. Umut ve Bilişsel Esneklik

Pozitif psikolojik sermaye umut düşüncesi, çalışanların işyeri hedeflerine ulaşmada başarı odaklı alternatif yollar düşünme ve planlama kapasitelerinin yüksek olmasını gerektirmektedir. Bu çalışanlar sıkıntılar ve problemlerle karşılaştıklarında, mevcut durumlarıyla ilgili seçeneklerini düşünerek, enerjilerini alternatif çözüm yollarına yönlendirebilirler. Bundan dolayı, bu kişiler aynı zamanda bilişsel esnek düşüncüler olarak görülmektedirler (Synder, 2002: 251). Bu doğrultuda, işyerinde çalışanın bilişsel esneklik seviyesi kişinin umutlu düşünme seviyesini etkilemektedir.

Bilişsel esneklik seviyesinin yükselmesi, çalışanların değişik durumlarda bir problemi çözmek için çeşitli çözüm yollarının ve davranış seçeneklerini fark etmelerini sağlamakta (Martin ve Anderson, 1998: 2; 2001: 94) ve davranış alternatiflerini genişletmektedir (Martin v.d., 1998: 538). Çalışanların hedefe yönelik seçim yapmaları yoluyla arzu edilen işyeri sonuçlarının etkilendiği ve performansın yükseldiği görülmektedir (Luthans v.d., 2007a: 79). Bu bağlamda, kişilerin hedefe yönelik alternatif yolları seçmeleri aracılığıyla pozitif psikolojik sermaye umut seviyelerinin etkilenmesi, kişinin hedefe yönelik daha fazla emek harcayarak, performanslarının yükselmesi beklenmektedir

Bilişsel esneklik seviyesinin yükselmesiyle çalışanlar içinde buldukları duruma özgü seçenekleri düşünmeye ve alternatifleri görmeye daha fazla istekli olmaktadır (Martin and Anderson, 2001: 97). Bilişsel esneklik, zihinsel kümeleri değiştirebilmeyi, birden fazla fikir üretebilmeyi ya da alternatifleri düşünebilmeyi sağlamaktadır (Stevens, 2009: 36-37). Bilişsel esneklik seviyesi yükseldikçe, çalışanların mücadeleci durumlarda alternatif çözüm yollarını düşünme, seçenekleri görebilme, bunları değerlendirme ve bu doğrultuda enerji harcama seviyelerinin yani umutlu düşünme seviyelerinin de yükselmesi beklenmektedir. Böylece de çalışanların işyeri hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba göstererek başarılı olmaları ve performanslarının yükselmeleri beklenmektedir.

Bilişsel esnekliği olmayan kişiler belirli bir durum için uygun olmayan düşünceleri sürekli tekrar ederek, bilişsel katılık sergilemektedirler (Stevens, 2009: 36-37). Bu durum çalışanların umut seviyesini de olumsuz yönde etkilemektedir. Umut seviyesi düşük insanların daha az esnek oldukları ve bu tarz alternatif yolları üretemedikleri görülmektedir (Synder, 2002: 251). Bu kişiler, alternatifleri göremezler ve zorlukların üstesinden gelmede başarısız olurlar. Bu doğrultuda da performanslarının düşük olması beklenmektedir.

5.6.4. Dayanıklılık ve Bilişsel Esneklik

Bilişsel esneklik seviyesinin yüksek olması, kişilerin zihinsel kümelerini değiştirebilmesini, birden fazla fikir üretebilmesini, alternatifleri

düşünebilmesini sağlamaktadır. Mevcut problem çözmenin yanında yeni denemeleri de teşvik etmektedir (Stevens, 2009: 36-37). Bilişsel olarak esnek olan kişiler içinde buldukları durumu, etkileşimde buldukları katılımcıları, kısa ve uzun vadeli ilişkisel hedefleri anlayabilmekte ve bu doğrultuda uygun ilgili stratejiyi seçerek, davranışlarını yeni durumlara göre uyarlayabilmektedirler (Martin ve Anderson, 2001: 98). Çalışanın bilişsel esnekliğin yüksek olması, işyerindeki zorlu durumları ve riskleri aşmak için riskleri doğru tanımlayıp yönetebilmesini sağlayarak; pozitif psikolojik sermaye dayanıklılık seviyesini yükseltmektedir. Bu da çalışanın başarı elde edilebilecek yeni alanları keşfetmesine, mevcut yeteneklerini ve güçlü yanlarını daha da geliştirmesine (Luthans v.d., 2007a: 118), başarısının ve performansının yükselmesine destek olmaktadır.

Bilişsel esneklik seviyesinin yüksek olması, dayanıklılık gelişimini sağlayan varlıklardan biri olan kişilerarası etkileşim ve iletişim ağının daha iyi olmasını sağlamaktadır (Martin v.d., 1998: 538). Çalışanlar arasında açık iletişim, güvenilirlik, ekip çalışması oluşturulmasına yardımcı olarak dayanıklılık seviyesinin yükselmesini desteklemektedir (Luthans v.d., 2007a: 125).

Bilişsel esneklik seviyesinin yüksek olması, olumsuz durumlardaki karmaşık durumların, problemlerin çözümü için mevcut değişkenler ve bağlantılar hakkında bilgi toplanmasını sağlamaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda çözüme yönelik ilgili uygun zihinsel modeller oluşturmasını ve modellere göre de davranışların yeni duruma göre uyarlanmasına yardımcı olmaktadır (Scherer, 2015: 2). Bilişsel esneklik seviyesinin yükselmesi, çalışanların karmaşık problemlerin olduğu durumların üstesinden gelerek, dayanıklılık seviyesinin yükselmesini sağlamaktadır (Scherer, 2015: 2). Bütün bu süreçlerin çalışanın pozitif psikolojik sermaye dayanıklılık varlıklarını kullanarak, risk faktörlerini kontrol etmesini ve hedefe yönelik performansının yükselmesini sağlaması beklenmektedir.

Bilişsel esnekliğin düşük olması ise kişilerin belirli bir durum için uygun olmayan düşünceleri sürekli tekrar ederek, bilişsel katılık sergilemelerine sebep olur (Stevens, 2009: 36-37). Çalışanların yeni durumlar karşısında yeni duruma uygun strateji geliştirmesine engel olarak, gelişimlerini sekteye uğratır. Çalışanların zorlu durumların üstesinden gelmek için sahip olmaları gereken dayanıklılık seviyesini düşürerek, hedefleri doğrultusunda çaba harcamalarına engel olarak performanslarının da düşmesine sebep olması beklenmektedir.

İşyerinde çalışanlar görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, pozitif psikolojik sermayeleri ile hedefe yönelik çaba göstererek bireysel performanslarını arttırmaktadırlar. Bu süreçte, pozitif psikolojik sermaye umut bileşeni, çalışanların alternatif umut yollarını görebilme, yenilikçi karar verebilme ve problem çözüme yeteneklerini harekete geçirmektedir.

Dayanıklılık bileşeni, olumsuzlukların üstesinden gelerek, değişen koşullara uyum göstermeyi sağlamaktadır ve iyimserlik bileşeni, olumlu beklentiyi yaşatmaktadır. Çalışanların bilişsel esneklik seviyeleri bütün bu süreçleri etkileyerek, kişinin başarısını ve bireysel performansının yükselmesini ya da azalmasını etkilemektedir.

Özellikle zorluklar ve değişim zamanlarında, çalışanın zorlu görevler ve belirsizlikler durumunda hedefe ulaşmak, başarılı olmak ve bireysel performans için çaba göstermesinde pozitif psikolojik kaynaklarını kullanması; çalışanın bilişsel esneklik seviyesinden etkilenmektedir. Çünkü bilişsel esneklik, çalışanların zorluklar ve değişim zamanlarında hedefe ulaşmasını sağlayacak seçenekleri görmesini, bu seçenekleri değerlendirmesini, kendine duyduğu güven ile yeni duruma en uygun stratejiyi uygulayarak, değişime uyum göstermesini sağlamaktadır. Aynı zamanda, karmaşık problemlerle karşılaşan kişilerin, süreci en uygun şekilde yönetmelerini desteklemektedir. Bu doğrultuda, bilişsel esneklik seviyesi yüksek çalışanların bu işlemleri hedefe yönelik daha fazla çaba göstererek, daha başarılı olması ve performansının yükselmesi beklenmektedir.

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez (H6) geliştirilmiştir:

H6: Bilişsel esnekliğin, pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye düzenleyicilik (ılımlatırıcılık) etkisi vardır.

5.7. Pozitif Psikolojik Sermaye ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Psikolojik Güvenliğin Aracılık Etkisi

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, psikolojik güvenlik değişkeninin yoğun olarak aracı değişken olarak ele alındığı görülmektedir (Newman v.d., 2017: 524).

Newman v.d., (2017) çalışmalarında, psikolojik güvenliğin öncüllerini farklı analiz düzeylerinde incelemiştir. Buna göre, inceledikleri 44 çalışmanın 38 tanesinde psikolojik güvenlik aracı değişken olarak ele alınmaktadır. Çalışmalarda; destekleyici örgütsel uygulamaların, destekleyici liderlik davranışlarının, ilişki ağlarının, takım özelliklerinin ve bireysel / takım farklılıklarının işyeri sonuçlarını birey, takım ve örgütsel seviyelerde nasıl etkilediğini açıklamak için, ağırlıklı olarak psikolojik güvenlik aracı değişken olarak ele alınmaktadır (Newman v.d., 2017: 524-525).

Bireysel düzeyde yapılan çalışmalarda da, çalışanın kişisel inanç ve tutumlarının psikolojik güvenlik ile iletişim ve hata kabul etme gibi olumlu sonuçlar arasındaki ilişkileri güçlendirdiği görülmektedir (Newman v.d., 2017: 528). May v.d., (2004), meslektaş normları ve çalışan katılımı arasındaki bir aracı olarak psikolojik güvenliği incelemiştir. Edmondson (1999) da çalışmada, psikolojik güvenlik aracılığındaki destekleyici liderlik ve takım öğrenme davranışlarını belirlemiştir (Singh v.d., 2013: 248). Çalışma ortamlarında algılanan destekleyici çalışma iklimlerinin, özgüveni arttırdığı ve bireylerin sahip olabileceği her türlü güvensizliği ve endişeyi ortadan kaldırmasını kolaylaştırmaktadır. Bu da kişilerin organizasyona yarar sağlayan davranışlarda bulunmalarını sağlamaktadır (Singh v.d., 2013: 248). Böylelikle, çalışanların başarıları ve performansları etkilenmektedir.

Newman v.d., (2017: 528) çalışmalarında, psikolojik güvenliğin iş sonuçlarını geliştirip, etkilediği süreçleri açıklamak için iki teorik yaklaşımdan bahsetmektedirler. Psikolojik güvenlik aracılığıyla olumlu çalışma sonuçlarına nasıl ulaşıldığı konusundaki yaklaşımlar şunlardır. Birincisi, sosyal öğrenme teorisinden faydalanılarak; işyerindeki destekleyici uygulamaların ve ilişkilerin psikolojik güvenlik sağladıkları ve böylece çalışanların öğrenme, yenilikçilik, performans gibi işyeri sonuçlarının etkilendiği iddia edilmektedir. Bunlar, bilgi paylaşımının kolaylaştırılması, çalışanların sesi, geri bildirim arama ve denemelerle gerçekleşmektedir. İkincisi, sosyal destek teorisinden faydalanarak; çalışma alanındaki destekleyici uygulamaların ve ilişkilerin psikolojik güvenliği arttırdığı ve bununda çalışanların olumlu iş sonuçlarıyla karşılık vermelerine yol açabileceğini öne sürmektedir (Newman v.d., 2017: 528-529). Çalışanların güvenilir olarak algıladıkları ortam, onları daha fazla kişisel çaba ve kaynak yatırımı için motive ederek, daha üst düzey bir görev performansına götürmektedir (Ning ve Jin 2009: 42).

Psikolojik güvenli ortamlardaki yönetim desteği ve yönetim tarzı, çalışanların psikolojik güvenlik algısını etkileyerek, olumlu iş sonuçlarını tetiklemektedir. Çalışanların, örgütlerinden aldığı destek miktarının doğrudan daha yüksek performans sağlayabileceğini gösteren araştırmalar bulunmakla beraber, tutarlı bir başarı seviyesi için çalışanın bireysel yeteneği ya da bireysel kapasitesine ihtiyaç duyulmaktadır (Singh v.d., 2013: 248). Çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri, işyerindeki yönetim tarzı ve yönetimin desteğiyle iş ortamının daha güvenli algılanması sağlamaktadır. Bu algının etkisiyle, çalışanın olumlu işyeri davranışlarını geliştirmesi ve hedeflenen performansın gerçekleşmesi beklenmektedir.

Pozitif psikolojik sermaye özyeterlilik inancı, çalışanların işyerinde kişilerarası endişe duymaksızın fikirlerini dile getirmesini, yenilik çalışmalarına katılmasını desteklemektedir. Çalışanlar başarılı olacaklarına dair inançlarıyla, yeni ve farklı yöntemler denemeye isteklidirler. Bu inançları olumlu davranış geliştirmelerine imkan vermektedir. Umutlu düşünce, başarısızlık durumunda

hata yapmaktan korkmadan alternatiflere yönelmeleri sağlamakta ve yeni fikirleri uygulamak için güç vermektedir. İyimserlik, çalışanların içsel motivasyonlarıyla işyerindeki gruplar arası dinamikleri ve yönetim tarzını algılamalarını etkilemektedir. Çalışanlar, olumsuzlukları dışsal sebeplere bağlayarak, hatalardan öğrenme ve yenilikçilik davranışı sergilemeye istekli olmaktadır. Dayanıklılık, çalışanların hatalardan geri dönmesini, toparlanarak ileriye yol almasını sağladığından; işyerindeki destekleyici atmosfer, daha olumlu algılamaktadırlar.

Destekleyici kişilerarası ilişkiler ve yönetim algısı, çalışanların hatalardan öğrenmesini sağlamaktadır. Böylelikle çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri, işyerini psikolojik güvenli bir ortam olarak algılamalarını ve görevlerine daha fazla yoğunlaşmalarını etkileyerek; başarılarının ve performanslarının yükselmesine destek olmaktadır.

Pozitif psikolojik sermayeleri geliştirebilir yapıya sahip olduğundan; çalışanların pozitif psikolojik sermayelerine yatırım yapıldığında, işyerinde algıladıkları psikolojik güvenliğin artması aracılığıyla bireysel performansın yükselmesi beklenmektedir.

Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez (H7) oluşturulmuştur:

H7: Pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye psikolojik güvenliğin aracılık etkisi vardır.

6. BÖLÜM

METODOLOJİ

Tezin ilk dört bölümünde tez değişkenleri incelenmektedir ve beşinci bölümde araştırma hipotezleri geliştirilmektedir. Tezin bu bölümünde ise araştırmanın amacı, önemi, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın sınırlılıkları, veri toplama araçlarından bahsedilecektir. Sonrasında pozitif psikolojik sermaye, bilişsel esneklik, psikolojik güvenlik ve çalışan performansı değişkenleriyle ilgili toplanan verilerin istatistiksel analizleri yer alacaktır. En sonunda da bu değerlendirmeler sonucunda elde edilen bilgiler özetlenecek ve yorumlanacaktır.

6.1. Araştırma

6.1.1. Araştırmanın Amacı

İş dünyasındaki rekabet koşulları, çevresel faktörlerdeki sürekli değişim ve belirsizlikler çerçevesinde; işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, başarılı olmaları ve başarıyı koruyabilmeleri çalışanlarının performansına bağlı görünmektedir. Bu sebeple, çalışan performansına etki eden faktörlerin belirlenmesi ve geliştirilmesi kritik derece önemli olmaktadır. İşletmelerde çalışanın sahip olduğu kaynakları doğru tanımlayarak, bu kaynakların performansa etkisini doğru değerlendirerek en uygun şekilde yatırım yapılması gerekmektedir.

Kuramsal çerçeve doğrultusunda çalışmanın amacı; işyerinde çalışan performansına etkisini görmek amacıyla bireysel pozitif psikolojik sermaye, bilişsel esneklik, psikolojik güvenlik algısı ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri ortaya koyarak, çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin performanslarına etkisinde bilişsel esneklik seviyelerinin düzenleyicilik rolünün

ve çalışanların algıladıkları psikolojik güvenliğin aracılık rolünün araştırılmasıdır.

Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde, pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye etki eden düzenleyici ve aracı değişkenler arasında bilişsel esneklik ve psikolojik güvenlik değişkenlerinin ele alındığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu değişkenlerin etkisinin görülebilmesi amacıyla modelimize eklenen düzenleyici değişken bilişsel esneklik ve aracı değişken psikolojik güvenlik ilişkilerinin değerlendirilmesi de çalışmamızın amacı içinde yer almaktadır.

6.1.2. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada pozitif psikolojik sermaye, bilişsel esneklik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiler incelenerek, çalışanların psikolojik sermayelerinin performanslarına etkisi üzerinde, çalışanların bilişsel esneklik seviyesinin düzenleyicilik ve psikolojik güvenlik algılarının aracılık etkisi araştırılmaktadır. Yerli ve yabancı literatürde yapılan incelemede bahsedilen değişkenlerin bir arada ele alınıp araştırıldığı, aralarındaki ilişkilerin irdelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu açıdan da çalışma literatürdeki bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlayarak daha sonraki araştırmalara öncülük edecektir.

Çalışmada kurgulanan model, literatürde daha önce ele alınmamış olması nedeniyle özgün bir model olup, çalışmanın özgünlüğünü arttırmaktadır. Bu da çalışmanın diğer bir önemini ortaya koymaktadır.

Çalışmada toplanan verilerin, tek bir sektör ya da endüstri yerine değişik sektörlerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlardan elde edilmesi, araştırmanın sektör ve örneklem boyutunun kapsayıcılığı bağlamında da önemini belirtmektedir.

6.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın araştırması sadece Marmara Bölgesi'nde değişik sektörlerde faaliyette bulunan kamu ve özel sektör beyaz yakalı çalışanlara uygulanmıştır. Araştırma verileri, yüz yüze ve online anketlerle toplanmıştır. Araştırmanın Marmara bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerden toplanmış olması ve ülkemizdeki diğer bölgeleri kapsamayışı, araştırmamızı sınırlandırmaktadır.

Bu çalışmada kullanılan ölçüm araçları, örneklem ve araştırma yönteminden kaynaklanabilecek hataların olabileceği kabul edilmektedir. Çalışma sonuçlarının bu konu göze alınarak itinayla yorumlanması gerekmektedir. Araştırmada kullanılan ölçüm araçları geçerli ve güvenilir olmakla beraber, verilerin yorumlanması açısından bir kısıt oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılarak, anket sorularını cevaplayan beyaz yakalı çalışanların beyanlarının doğru olduğu varsayılmaktadır. Bu durum araştırmanın bir başka kısıtlılığıdır. Araştırmada kişinin kendi kendini değerlendirmesi, bir başka kısıt olarak yer almaktadır.

6.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren özel ve kamu sektöründe çalışan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Marmara Bölgesinin Türkiye'nin ekonomik açıdan lider konumunda olması ve sektör dağılımının diğer bölgelere göre daha çeşitli olmasından dolayı çalışma için bu bölge seçilmiştir. Araştırmanın gözlem birimini beyaz yakalı çalışan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmada, kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır.

6.1.5. Araştırmanın Verilerini Toplama

Bu araştırmada, veri toplamak için anket veri toplama tekniği kullanılmıştır. Anket verilerinin bir kısmı, Google forms üzerinden google anket linki oluşturularak, bir kısmı da yüz yüze görüşmelerle toplanmıştır. Toplamda 500 anket dağıtılmış, yapılan değerlendirmeler sonucunda 46 anket kapsam dışına alınmıştır. Bu doğrultuda, çalışmanın analizi toplam 454 veri üzerinden değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan 454 kişiden, 96 kişinin (% 21,15) imalat/üretim endüstrisinde; 285 kişinin (% 62,78) hizmet/servis endüstrisinde ve 73 kişinin (% 16,08) ticaret endüstrisinde faaliyet gösterdikleri belirlenmiştir. Buna göre, çalışanların en yüksek oranı hizmet/servis endüstrisinde görev almaktadırlar. Tablo 6.1.'de katılımcıların endüstri şekline göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 6.1. Katılımcıların Endüstri Şekline Göre Dağılımı

Endüstri şekli	Çalışan sayısı
İmalat/Üretim	96
Hizmet/Servis	285
Ticaret	73

Katılımcıların firmalarda çalıştıkları bölümler incelendiğinde, 87 kişinin (%19,16) yönetim bölümünde, 20 kişinin (%4,41) üretim bölümünde, 60 kişinin (%13,22) pazarlamam bölümünde, 20 kişinin (%4,41) insan kaynakları bölümünde, 53 kişinin (%11,67) muhasebe ve finans bölümünde, 13 kişinin (%2,86) Ar-Ge bölümünde ve 194 kişinin (%42,73) diğer bölümlerde çalıştığı belirlenmiştir. Tablo 6.2. çalışılan bölümler bazında katılımcıların dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 6.2. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı

Çalışılan Bölüm	Çalışan Sayısı	Oran
Yönetim Bölümü	87	19,16%
Üretim Bölümü	20	4,41%
Pazarlama Bölümü	60	13,22%
İnsan Kaynakları Bölümü	20	4,41%
Muhasebe/Finans Bölümü	53	11,67%
Ar-Ge Bölümü	13	2,86%
Halkla İlişkiler Bölümü	7	1,54%
Diğer Bölümler	193	42,73%

Tablo 6.3 katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımını göstermektedir. Katılımcıların 4 kişisi ilkokul (%0,44), 4 kişisi (%0,44) ortaokul, 70 kişisi (%15,4) lise mezunu, 288 kişisi (%63,5) lisans mezunu ve 92 kişisi (%20,3) yüksek lisans veya doktora mezunudur.

Tablo 6.3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim	Çalışan Sayısı	Oran
İlkokul	2	0.44%
Ortaokul	2	0.44%
Lise	70	15.42%
Lisans	288	63.44%
Yüksek lisans/Doktora	92	20.26%

Veri toplama sürecinde, öncelikle anket dağıtılacak işyerlerinin bölüm yöneticileri ile görüşerek, anketin içeriği ve önemi anlatılarak, çalışanlara ve yöneticilere anket uygulamak için izin alınmıştır. Sonrasında, ankete gönüllü katılmak isteyen kişilerin bireysel işyeri e-mail adresleri toplanmıştır. Bu kişilere, anketin öneminden bahseden kısa bir ön yazı ile anket formları e-mail yoluyla gönderilmiştir. İlgili kişilerden dönüş yapmayanlara, bir hafta sonrasında anket formu hatırlatılarak, formları doldurmaları tekrar rica edilmiştir. Bunun üzerinde, iki hafta daha beklenmiş ve hala cevap vermeyen kişilerin anket doldurmaktan vazgeçtikleri kabul edilmiştir.

Bazı firmaların yöneticileri, çalışma saatleri içerisinde yoğunluktan dolayı ankete zaman ayıramayacağını ama iş saatleri dışında doldurulabileceğini belirtilerek, anket formlarının kişilere bırakılması ve birkaç gün sonra teslim alınmasını talep etmişlerdir. Bu şekilde, anket formları kişilere dağıtıldıktan birkaç gün sonra tekrar firmaya gidilerek, doldurulan anketler toplanmıştır. Ancak anket doldurmak isteyip de unutan pek çok kişi olduğundan, aynı firmaya birden fazla sefer gidilmesi gerekmiştir. Doldurulan anketleri firmalardan geri

toplamak için bazı firmalar üç seferden fazla ziyaret edilmiş ve bu firmalardan anketlerin tamamının toplanması dört hafta kadar zaman almıştır.

Görüşülen bir firma yöneticisi, anket tanıtıldığında çalışma arkadaşlarıyla beraber katılmak istediğini belirtmiştir. Bunun üzerine, kendilerinin talep ettiği gün işyerine anket formları bırakılmıştır. Sonrasında, iki kez görüştüğümüzde henüz anketlerin doldurulmadığı belirtilmiş, üçüncü sefer aradığımızda ise yoğunluk sebebiyle çalışmaya katılmaktan vazgeçtiklerini belirtmişlerdir. Bir diğer firma yöneticisi de çalışmaya destek olmak istediklerini belirtmişler ancak anket bırakmaya gidildiğinde, bir çalışanın yakınının cenazesi sebebiyle çalışmaya katılamayacaklarını belirtmişlerdir. Bir başka firma yöneticisi de anket formunu inceledikten sonra, bu anketin çalışanlarına bir katkı sağlamayacağını belirterek, kendisinin ve ekibinin anket formlarını doldurmasını kabul etmemişlerdir. Diğer birkaç işyerinde de ön görüşme yaptığımız yöneticiler anketi hemen doldurmuşlar ama işyerindeki diğer çalışanların ankete katılımına izin vermemişlerdir.

Anket formlarının e-mail yoluyla kişilere gönderilmesinin yanında bazı kişilere de cep telefonuyla gönderilmiştir. Anketin cep telefonları üzerinden doldurulabiliyor olması, toplam katılımı olumlu yönde desteklemiştir. Bunda kişilerin cep telefonlarıyla zaman ve mekan açısından daha esnek olduklarında anketleri doldukları, böylece daha hızlı dönüş yaptıkları söylenebilir. En hızlı anket dönüşleri cep telefonlarından olmuştur.

Bu süreç sonucunda, toplanan bütün anket verileri tek bir veri tabanında birleştirilmiştir ve çalışmanın analizi yapılmıştır.

6.1.6. Araştırmanın Ölçüm Araçları

Çalışmada kullanılan tüm ölçek soruları İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiştir ve sonrasında tekrar İngilizce'ye çevrilerek, ifadelerin anlaşılır olup olmadığı kontrol edilmiştir. Buna göre, ifadelerin kültürel uygunluğu ve Türkçe anlaşılabilirliğini iyileştirmek için gereken düzenlemeler yapılmıştır. Sonrasında, ifadelerin net ve anlaşılır olduğunu teyit etmek için anket formu 25 beyaz yakalı

çalışana uygulanmıştır. Bu kişilerden anket ifadelerinin uygunluk onayı alındıktan sonra anket formları dağıtmaya başlanmıştır.

Araştırmada verilerin elde edilmesinde beş bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Bunlar; tanıtıcı bilgi formu, psikolojik sermaye ölçeği, bilişsel esneklik ölçeği, psikolojik güvenlik ölçeği ve çalışan performansı ölçeğidir.

Bu araştırmada kullanılan ölçekler hakkında bilgiler kısaca aşağıda kısaca belirtilmektedir.

Psikolojik Sermaye Ölçeği (PCQ): İşyerinde pozitif psikolojik sermaye ölçümü için 24 ifadeden oluşan anket kullanılmıştır. Psikolojik sermaye ölçeği tanınmış, yayınlanmış özyeterlilik (Parker, 1998), umut (Synder v.d., 1996), iyimserlik (Scheier ve Carver, 1985) ve dayanıklılık (Wagnild ve Young, 1993) ölçeklerinden geliştirilmiştir (aktaran: Luthans v.d.,2007a: 211). Bu dört standart ölçeğin her biri Likert ölçekleri üzerinde değişen sayıda maddeye ve durumsal derecelere sahiptir ve işyerine uygundur. Luthans v.d. (2007a:211) tarafından sözkonusu araştırmacıların çalışmaları gözönünde bulundurularak işyerine uygun şekilde geliştirilen Psikolojik Sermaye Ölçeği bu çalışmaya uyarlanarak kullanılmıştır.

Psikolojik sermaye ölçeğindeki örnek ifadeler; “Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmak için analiz yaparken kendime güvenirim”, “Eğer çalışırken kendimi bir çıkmaz içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünürüm”, “İşyerindeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim”, “İşim konusundaki durumlara her zaman olumlu yanından bakarım” ifadeleridir.

Bilişsel Esneklik Ölçeği: Martin ve Rubin tarafından 1995 yılında geliştirilen “Bilişsel Esneklik Ölçeği” iletişim alternatiflerinin mevcut olduğunu kabul eden bilişsel farkındalık üzerine odaklanmaktadır (Martin ve Rubin, 1995: 623). Bu çalışmada Martin ve Rubin (1995)’in geliştirdiği ölçekten uyarlanan 12 ifadeden oluşan “Bilişsel Esneklik Ölçeği” kullanılmıştır.

Bu ölçek, iletişim yetkinliği olarak adlandırılan, etkili iletişim için gerekli olduğu düşünülen bilişsel esnekliğin yönlerini ölçmek için geliştirilmiştir. Bilişsel esneklik ölçütü, bireyin davranışlarına değil, tutum ve inançlarına odaklanmaktadır (Martin ve Anderson, 1998: 5). Örnek ifadeler; “Bir fikri çok farklı yollarla ifade ederim”, “Herhangi bir durum karşısında, birçok davranış seçeneğine sahibimdir”, “Farklı davranış biçimlerini deneyecek kadar özgüvenliyimdir” ifadeleridir.

Psikolojik Güvenlik Ölçeği: Bu çalışmada, Alex Ning Li ve Hwee Hoon Tan tarafından 2013 yılında geliştirilen “Psikolojik Güvenlik Ölçeği” uyarlanarak kullanılmıştır.

Li ve Tan (2013); May v.d. (2004) ile Edmondson (1999)’ın çalışmalarında bulunan psikolojik güvenlik ölçeğinden faydalanarak bu ölçeği geliştirmişlerdir. Edmondson (1999)’ın ölçeği, orjinalinde takım düzeyinde psikolojik güvenliği ölçmek için oluşturulduğundan, bu ölçekten diğer takım üyelerine ait olmayan sadece 2 ifadeyi kullanmışlardır. Edmondson’un (1999) ölçeğinden alınan bu iki ifade; “İşyerimde yaptığım her hata için sorumlu tutulmam” ve “İşyerimde birileri çabalarımı kasıtlı olarak engellemez”dir. Ayrıca May v.d., (2004) ölçeğinden 3 ifade alınarak toplam 5 ifadelik ölçek oluşturulmuştur. Bu ifadeler; “İşyerimde görüşlerimi ifade etmekten korkmam”, “İşyerimde kendim olmaktan korkmam”, “İşyerimde düşüncelerimi ifade edebileceğim güvenli bir ortam vardır” (aktaran: Li ve Tan, 2013: 415).

Çalışan Performansı Ölçeği: Bu çalışmada, bireysel performansı ölçmek için, Rego v.d., (2010: 1540)’nin geliştirdiği 4 ifadeli (bireysel) çalışan performansı ölçeği uyarlanarak kullanılmıştır.

Rego v.d., (2010) bu ölçeği; Rego ve Cunda (2008) ve Staples v.d., (1999) ölçeklerinden geliştirmişlerdir. Ölçekteki ifadeler şunlardır: “İşimde etkili bir çalışan olduğuma inanırım”, “Çalışma arkadaşlarım üretken bir çalışan olduğuma inanırlar”, “İşimde sunduğum hizmet kalitesinden memnunum”, “Yöneticim verimli bir çalışan olduğuma inanır”.

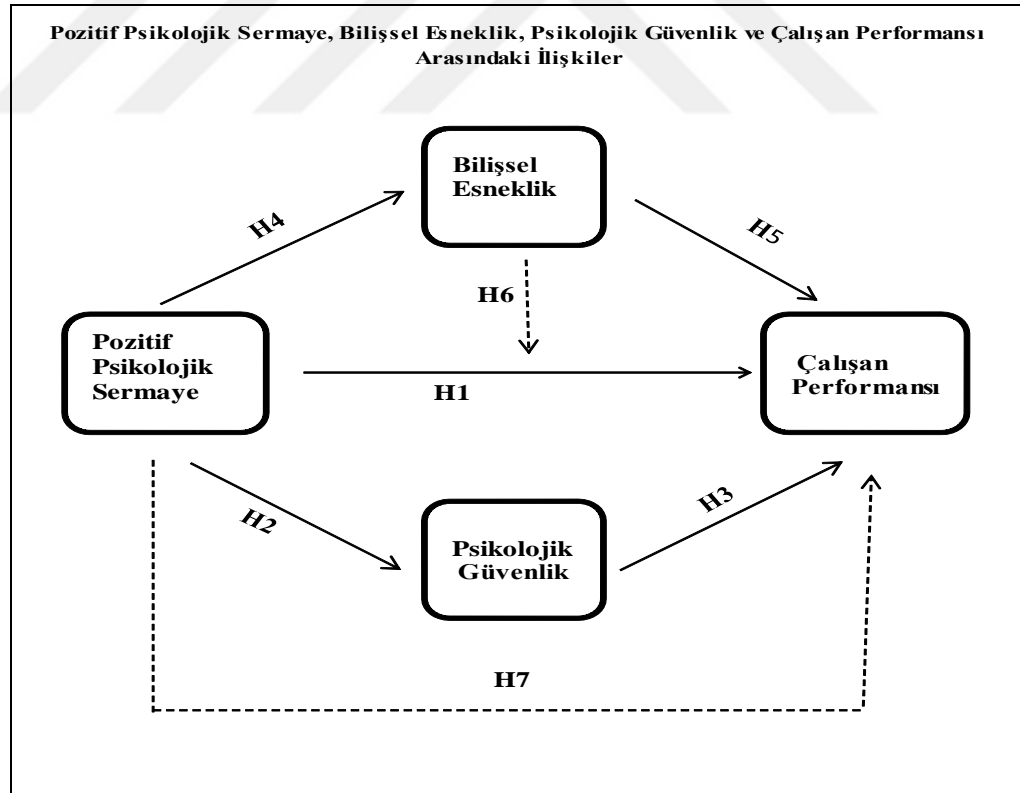
6.1.7. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmada incelenen değişkenler aşağıda belirtilmektedir;

- Pozitif Psikolojik Sermaye,
 - (Özyeterlilik, İyimserlik, Umut, Dayanıklılık)
- Bilişsel Esneklik,
- Psikolojik Güvenlik,
- Çalışan Performansı.

6.1.8. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 6.1.'de gösterilmektedir.



Şekil 6.1. Araştırmanın Modeli

6.1.9. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma için oluşturulan hipotezler aşağıda belirtilmektedir;

H1: Pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasında pozitif yönde ilişki vardır.

H2: Pozitif psikolojik sermaye ile psikolojik güvenlik arasında pozitif yönde ilişki vardır.

H3: Psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönde ilişki vardır.

H4: Pozitif psikolojik sermaye ile bilişsel esneklik arasında pozitif yönde ilişki vardır.

H5: Bilişsel esneklik ile çalışan performansı arasında pozitif yönde ilişki vardır.

H6: Bilişsel esnekliğin, pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye düzenleyicilik (ılımlaştırıcılık) etkisi vardır.

H7: Pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye psikolojik güvenliğin aracılık etkisi vardır.

6.2. Analizler

6.2.1. Faktör Analizleri, Yapı Geçerlik ve Gvenirlilikleri

6.2.1.1. Veri Saflaştırma ve Faktör Analizleri

Tez alışmamızda, analiz öncesinde veri saflaştırma ve test süreci uygulanmıştır (Anderson ve Gerbing, 1988; Fornell ve Larcker, 1981). Öncelikle değişkenler SPSS yazılım programı kullanılarak Keşifsel Faktör Analizi (KFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerine (DFA) tabi tutulmuşlardır. Bu bağlamda modeldeki zyeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık, bilişsel esneklik, psikolojik güvenlik ve çalışan performansına ait sorular keşifsel faktör analizine (KFA) sokulmuştur.

Faktör analizi, belirli bir olguyu ölçmek için birden fazla sayıda değişkenin birbirleriyle ilişkilerini inceleyerek, bu değişkenleri gruplara ayırmak için kullanılan istatistiki bir yöntem olarak ifade edilmektedir. Araştırmalarda kullanılan ölçeklerde birbirleriyle yakın algılanan ifadeleri analiz etmektedir. Araştırmalarda kullanılan ölçek ifadelerinin, araştırma evreninde nasıl algılandığının, bir diğer deyişle ölçeklerdeki ifadelerin gruplanma şekillerinin incelenmesi gerekli olduğundan faktör analizleri yapılmaktadır. Sosyal bilimlerde iki temel faktör analizi bulunmaktadır. Bunlar; keşfedici faktör analizi (KFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA)'dir (Saruhan ve Özdemirci, 2018: 225).

Faktör analizi, araştırmalarda birden fazla değişkenle ölçülecek bir yapıyı ölçmek için birbirleriyle ilişkili olan değişkenleri bir araya getirerek, bu değişkenleri tek bir değişken yani faktör ile açıklayarak, değişken sayısını azaltan ve böylece ölçülecek yapıya ait faktör yapısının (alt yapılarının) tanımlanmasını sağlayan çok değişkenli istatistiki bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2002: 482).

Bu araştırmada, öncelikle verilerin faktör analizine elverişliliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Ölçümü ve Bartlett Küresellik testi yapılmıştır.

KMO analizi sonucunda bulunan KMO değerinin $0.95 > 0.5$ olması, çalışmadaki girdilerin homojen olduğunu ifade eder ve keşifsel faktör analizi yapımı için uygun bir değer olarak kabul edilir. Değişkenlerimizin faktör analizine uygun olduğunu gösterir (Saruhan ve Özdemirci, 2018:226).

Çalışmadaki analiz sonucunda bulunan bu değerler tablo 6.4.'de gösterilmektedir.

Tablo 6.4'de görüldüğü üzere, Bartlett testi $\chi^2/df = 10,086.38/990$, p değeri $0,000 < 0,05$ bulunmuştur. Bu sonuçlar, kullanılan değişkenlerin

anlamlılığı olduğunu gösterir ve ölçekteki ifadeler arasında yeterince bir korelasyon olduğunu belirtmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2018:226).

Tablo 6.4. KMO ve Barlett Test Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)		0,950
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10,086.38
	Df	990
	Sig	0,000

6.2.1.2. Keşifsel Faktör Analizi (KFA)

Çalışmada, ölçekte yer alan toplam 45 soruya verilen yanıtlar SPSS yazılım programına girilerek, KFA uygulanmıştır. Analizde, varyans değeri 0,05 gibi düşük olan faktörler, faktör altında tek kalan ve birbirine yakın faktör yükleri bulunan ifadeler analizden çıkarılarak, analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 6.5’de model değişkenlerine ait nihai KFA sonuçları gösterilmektedir. Burada görüldüğü gibi değişkenlerin toplam 6 faktörde toplandığı görülmektedir. Psikolojik sermaye ölçeği; özyeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik değişkenleri altında 3 faktörde toplanmıştır. Bilişsel esneklik, psikolojik güvenlik ve çalışan performansı ölçekleri de birer faktör altında toplanmıştır.

Birinci faktörün (PS1, PS2, PS3, PS4, PS5, PS6, PS7, PS8), ikinci faktörün (PS10, PS11, PS12, PS13, PS14, PS17, PS18), üçüncü faktörün (PS20, PS21, PS22, PS23), dördüncü faktörün (BE1, BE5, BE7, BE8, BE9, BE11, BE12), beşinci faktörün (PG1,PG2), altıncı faktörün (CP1, CP2,CP3,CP4) ifadelerinden oluştuğu görülmüştür.

Birinci faktör toplam varyansın % 37,61’ini, ikinci faktör % 6,55’ini, üçüncü faktör % 4,63’ünü, dördüncü faktör % 4,22’sini, beşinci faktör %3,74’ünü,

altıncı faktör %3,17'sini açıklamaktadır. Bu altı faktör, ölçeğe ilişkin açıklanan toplam varyansın % 59,62'sini açıklamaktadır. Toplam varyans %59,62 değeri %50'den büyük olduğundan açıklama düzeyi yeterli kabul edilmektedir.



Tablo 6.5. Model Değişkenlerine İlişkin Keşifsel Faktör Analizi

Değişkenler	Sorular	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6
Özyeterlilik	PS1- 1-Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmak için analiz yaparken kendime güvenirim.	0,60					
	PS2- 2-Yönetimle yapılan toplantılarda kendi görev alanımı temsil ederken kendime güvenirim.	0,72					
	PS3- 3-İşyeri stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunurken kendime güvenirim.	0,65					
	PS4- 4-İşyerimde, çalışma alanımdaki hedeflerin belirlenmesine yardım ederken kendime güvenirim.	0,67					
	PS5- 5-İşyeri dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) sorunları görüşmek için iletişim kurarken kendime güvenirim.	0,72					
	PS6- 6-İşyerinde, çalışma arkadaşlarıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	0,70					
	PS7- 7-Eğer çalışırken kendimi bir çıkmaz içinde bulursam, bundan kurtulmak için bir çok yol düşünürüm.	0,56					
	PS8- 8-İşimin amaçlarımı yerine getirip getirmediğimi sıkı bir şekilde takip ederim.	0,56					
Dayanıklılık	PS10- 10-İşimde kendimi oldukça başarılı görürüm.		0,55				
	PS11- 11-Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünürüm.		0,59				
	PS12- 12-Kendim için belirlediğim iş hedeflerimi gerçekleştiririm.		0,67				
	PS13- 13-İşimde bir engelle karşılaştığımda bunu aşip yoluma devam ederim.		0,71				
	PS14- 14-İşyerindeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.		0,68				
	PS17- 17-Önceki tecrübelerim sayesinde işyerindeki zorlukların üstesinden gelirim.		0,62				
	PS18-18-İşimde aynı anda karşıma çıkan birçok sorunla başa çıkabilirim.		0,56				

Tablo 6.5. devamı Model Değişkenlerine İlişkin Keşifsel Faktör Analizi

Değişkenler	Sorular	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6
	PS20- 20-İşimde bazı konularla ilgili gidişatın iyi ya da kötü olmasını umursamam.			0,74			
İyimserlik	PS21- 21-İşim konusundaki durumlara her zaman olumlu yanından bakarım.			0,57			
	PS22- 22-İşimdeki geleceğim konusunda iyimserimdir.			0,51			
	PS23- 23-İşimde çoğu zaman olaylar benim istediğim şekilde yürür.			0,65			
Bilişsel Esneklik	BE1- 25-Bir fikri çok farklı yollarla ifade ederim.				0,66		
	BE5- 29-Nasıl davranacağıma karar verirken pek çok seçeneğim vardır.				0,57		
	BE7- 31-Karşılaştığım herhangi bir durumda, mevcut duruma uygun davranırım				0,61		
	BE8- 32-Verdiğim bilinçli kararlar davranışlarımın şekillenmesini sağlar.				0,61		
	BE9- 33--Herhangi bir durum karşısında, birçok davranış seçeneğine sahibimdir.				0,75		
	BE11- 35-Bir problemle uğraşırken, farklı seçenekleri dinlemeye ve gözden geçirmeye istekliyimdir.				0,55		
	BE12- 36-Farklı davranış biçimlerini deneyecek kadar özgüvenliyimdir.				0,64		
Psikolojik Güven	PG1- 37-İşyerimde görüşlerimi ifade etmekten korkmam.					0,72	
	PG2- 38- İşyerimde kendim olmaktan korkmam.					0,70	
Çalışan Performansı	CP1- 42-İşimde etkili bir çalışan olduğuma inanırım.						0,58
	CP2- 43-Çalışma arkadaşlarım üretken bir çalışan olduğuma inanırlar.						0,71
	CP3- 44-İşimde sunduğum hizmet kalitesinden memnunum.						0,77
	CP4- 45-Yöneticim verimli bir çalışan olduğuma inanır.						0,80
Eigenvalue		12,04	2,10	1,48	1,35	1,20	1,01
Açıklanan % lik varyans		37,61	6,55	4,63	4,22	3,74	3,17

6.2.1.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

KFA işlemiyle faktörleri oluşturan sorular belirlenmektedir. KFA sonucunda faktörlere etki eden değişkenlerin bu faktörlerle yeterince temsil edilip edilmediğini değerlendirmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmaktadır.

Araştırma modelinin güvenilirliğini ölçmek için değişik güven indekslerinden faydalanılmaktadır. Bunlardan öne çıkanlar kare istatistiği (χ^2), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation-yaklaşık hataların ortalama karekökü), AGFI (Adjustment Goodness of Fit Index-düzeltilmiş iyilik uyum indeksi, SRMR (Standardized Root Mean Square Residual-standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü), GFI (Goodness of Fit Index-Uyum iyiliği indeksi), CFI (Comparative Fit Index-karşılaştırmalı uyum indeksi), NFI (Normed Fit Index- normlaştırılmış uyum indeksi) indeksleridir. Bir modelin yeterince güvenilir olduğunu iddia etmek için $RMSEA < 0,10$; $SRMR < 0,10$; $AGFI > 0,85$; $RFI > 0,85$; $GFI > 0,90$; $CFI > 0,90$; $NFI > 0,90$; $\chi^2 / df \leq 2$ değerleri olmalıdır. Bu sınırların farklı yayınlarda genişletilerek kullanıldığı da görülmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2018: 289). Tablo 6.6.'de uyum indekslerine ilişkin mükemmel ve kabul edilebilir uyum sınırları gösterilmektedir.

Tablo 6.6. Uyum İndeksleri Sınırları

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri
¹ χ^2 /sd	$0 \leq \chi^2 /sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2 /sd \leq 3$
² GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$90 \leq GFI \leq 95$
² CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$90 \leq CFI \leq 95$
² IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$
³ RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$

Kaynak: aktaran: İlhan ve Çetin 2014, 39-42; (1(Kline, 2011), 2 (Baumgartner ve Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980; Marsh, Hau, Artelt, Baumert ve Peschar, 2006),3 (Browne ve Cudeck, 1993)).

KFA işleminden sonra araştırma ölçeklerinde kalan sorular doğrulayıcı faktör analizine sokulmuştur. AMOS 20.0 kullanılarak yapılan DFA inde düşük yüklemeye sahip sorular yeniden değerlendirilerek veya düşürülerek test yapılmıştır.

Çalışma modelindeki özyeterlilik değişkeni ölçeğinde yer alan P.S.-3 (işyeri stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunurken kendime güvenirim); iyimserlik değişkeninde bulunan P.S.-20 (işimde bazı konularla ilgili gidişatın iyi ya da kötü olmasını umursamam); bilişsel esneklik ölçeğindeki B.E-31 (karşılaştığım herhangi bir durumda, mevcut duruma uygun davranırım) soruları ölçekten çıkartılarak yeniden test yapılmıştır.

Tablo 6.7. bütün model değişkenleri ile doğrulayıcı faktör analizi nihai sonuçlarını göstermektedir. Tablo 6.7.'de görüldüğü gibi, bu model yapının bulunan fit indeks değerleri; $\chi^2_{(362)} = 784.51$, $\chi^2 /sd = 2,167$, CFI= 0.93, IFI= 0.93 ve RMSEA= 0.05 bulunmuştur. Buradaki fit değerleri kabul edilebilir değerdedir, dolayısıyla modelin uyumunun kabul edilebilir yapısı olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.7. Model Değişkenlerine ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Değişkenler	Sorular
Özyeterlilik	PS1, PS2, PS4, PS5, PS6, PS7, PS8
Dayanıklılık	PS10, PS11, PS12, PS13, PS14, PS17, PS18
İyimserlik	PS21, PS22, PS23
Bilişsel Esneklik	BE1, BE5, BE8, BE9, BE11, BE12
Psikolojik Güvenlik	PG1, PG2
Çalışan Performansı	CP1, CP2, CP3, CP4
$\chi^2_{(362)} = 784.51$, CFI= 0.93, IFI= 0.93 ve RMSEA= 0.05	

Çalışmadaki KFA sonuçlarıyla DFA sonuçları birbiriye uyumludur ve DFA sonuçlarının bunu teyid ettiği görülmektedir. Bu doğrultuda, psikolojik sermaye ölçeği üç faktörden (özyeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik); bilişsel esneklik, psikolojik güvenlik ve çalışan performansı ölçekleri de birer faktörden oluşmaktadır.

6.2.1.4. Ayırışma Geçerliliği

DFA analizinden sonra ayırışma geçerliliğin testi için Bagozzi, Yi, ve Phillips (1991) tarafından önerilen 2-faktör model testi uygulanmıştır. Sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine akit ki-kare farkları belirlenmiş ve ki-kare farkınının 3.84 değerinde olduğu görünmüştür.

Tablo 6.8. ayırışma geçerlilik sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 6.8. Değişkenlere İlişkin Ayrışma Geçerlilik Sonuçları

Değişkenler arası ilişkiler	Sınırlanmamış (χ^2 /d.f.)	Sınırlanmış (χ^2 /d.f.)	$\Delta\chi^2$
Özyeterlilik ve Dayanıklılık	435.32/77	229.14/76	206.18
Özyeterlilik ve İyimserlik	267.49/35	59.70/34	207.79
Özyeterlilik ve Bilişsel Esneklik	334.49/65	126.53/64	207.96
Özyeterlilik ve Psikolojik Güven	243.04/27	33.08/26	205.92
Özyeterlilik ve Çalışan Performansı	324.93/44	117.76/43	207.17
Dayanıklılık ve İyimserlik	340.46/35	142.68/34	197.78
Dayanıklılık ve Bilişsel Esneklik	435.34/65	238.02/64	197.32
Dayanıklılık ve Psikolojik Güven	317.74/27	121.77/26	195.97
Dayanıklılık ve Çalışan Performansı	400.22/44	208.14/43	192.08
İyimserlik ve Bilişsel Esneklik	92.78/27	51.95/26	40.83
İyimserlik ve Psikolojik Güven	58.41/5	6.30/4	52.11
İyimserlik ve Çalışan Performansı	99.59/14	49.12/13	50.47
Bilişsel Esneklik ve Psikolojik Güven	172.36/20	57.85/19	114.51
Bilişsel Esneklik ve Çalışan Performansı	220.39/35	105.35/34	115.04
Psikolojik Güven ve Çalışan Performansı	206.26/9	50.86/8	155.4

Veri saflaştırma işleminden sonra her bir değişkene ait soruların ortalaması alınıp o değişkene ait değer oluşturulmuştur. Bu ortalama değerler o değişkeni yansıtmaktadır. Bununla birlikte, Cronbach's Alfa testi yapılmıştır. Cronbach's alfa testiyle, anketin aynı faktörü ölçen ifadeleri arasında önemli bir fark var mı diye kontrol edilmektedir. Böylece herhangi bir değişkenin faktörde güvensizlik oluşturup oluşturmadığı görülebilmektedir. Buradaki amaç ölçeğin iç tutarlılığını arttırmaktır. Cronbach's alfa analizi sonunda, çalışmadaki faktörleri oluşturan değişkenler belirlenmiş olmaktadır (Saruhan ve Özdemirci, 2018: 232-233).

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin cronbach's alpha değerlerinin 0,70'den büyük olduğu, tüm ölçeğin cronbach's alpha değerinin 0,823 olduğu belirlenmiştir. Değişkenlere ait korelasyon tablosu, değişkenlere ait ortalama ve standart sapma, ve değişkenlere ait Cronbach alfa sayıları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6.9.'da görüldüğü üzere değişkenler arasında orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır, standart sapmalar 1 değerinden aşağıdadır ve güvenilirlik değerleri kabul edilebilir sınırların üzerindedir

Modelin yapısındaki her bir faktörü oluşturan ifadelerin birbiriyle ilgilerinin olduğu ve tek bir kavramsal yapıyı ölçüp ölçmediğini kontrol etmek için ayıklanmış ortalama varyans değerleri ve kompozit güvenilirlik değerleri, (benzeşme geçerliliği) incelenmiştir. Ayıklanmış ortalama varyans değerleri ve kompozit güvenilirlik değerleri genel olarak yapının belli bir ölçüde olduğunu göstermektedir. AVE değeri 0,5'in CR değeri ise 0,7'nin üzerinde olduğu zaman ilgili faktörün geçerlik ve güvenilirliğinin sağlandığını söylemek mümkün olmaktadır (Bagozzi ve Yi, 1988).

Ayrıca, AMOS temelli ayıklanmış ortalama varyans değeri ve kompozit güvenilirlik sınıra yakın ya da sınırın üstündedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Bütün bu analizlerle, tüm faktörlerin geçerlilik ve güvenilirlikleri istenen düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6.9. Korelasyon ve Betimsel İstatistikler

Ortalama	Standart Sapma	Değişkenler	1	2	3	4	5	6
4,44	0.49	1 Özyeterlilik	(0.73)					
4,26	0.53	2 Dayanıklılık	0.68***	(0.72)				
3,58	0.76	3 İyimserlik	0.42***	.56***	(0.67)			
4,01	0.57	4 Bilişsel esneklik	0.55***	0.62***	0.51***	(0.69)		
4,34	0.71	5 Psikolojik güvenlik	0.54***	0.57***	0.45***	0.43***	(0.83)	
4,30	0.60	6 Çalışan performansı	0.60***	0.62***	0.46***	0.51***	0.56***	(0.77)
Cronbach değeri			0.86	0.88	0.71	0.81	0.82	0.86
Kompozit Güvenirlilik			0.89	0.88	0.71	0.82	0.82	0.86
Ayıklanmış Ortalama Varyans			0.54	0.51	0.45	0.42	0.69	0.60

*p < .1, **p < .05, ***p < .01

Parantez değerleri Ayıklanmış Ortalama Varyans ın kareköküdür.

Tablo 6.9.'da görülen korelasyon analiziyle, değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Sosyal bilimlerde, korelasyon katsayısının $r = 0 - 0,3$ arasında olması değişkenler arasındaki düşük seviyede ilişkinin; $r = 0,3 - 0,7$ arasında olması değişkenler arasındaki orta seviyede ilişkinin; $r = 0,7 - 1$ arasında olması değişkenler arasında yüksek seviyede ilişkinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Korelasyon katsayısının anlamlılığının değerlendirilmesinde, korelasyon katsayısının büyüklüğüyle birlikte ilişkinin anlamlılık derecesine de bakılmalıdır. Bu noktada örneklem sayısı göz önüne alınmalıdır. Örneğin 6 kişiden oluşan örnekleme hesaplanan $r = 0,65$ değeri %95 güvenirlilik içinde

anlamli değilken; 200 kişilik rneklemele hesaplanan $r = 0,25$ gibi düşük değer % 95 güvenirlikte içinde istatistiki açıdan anlamlidir (Saruhan ve zdemirci, 2018: 248).

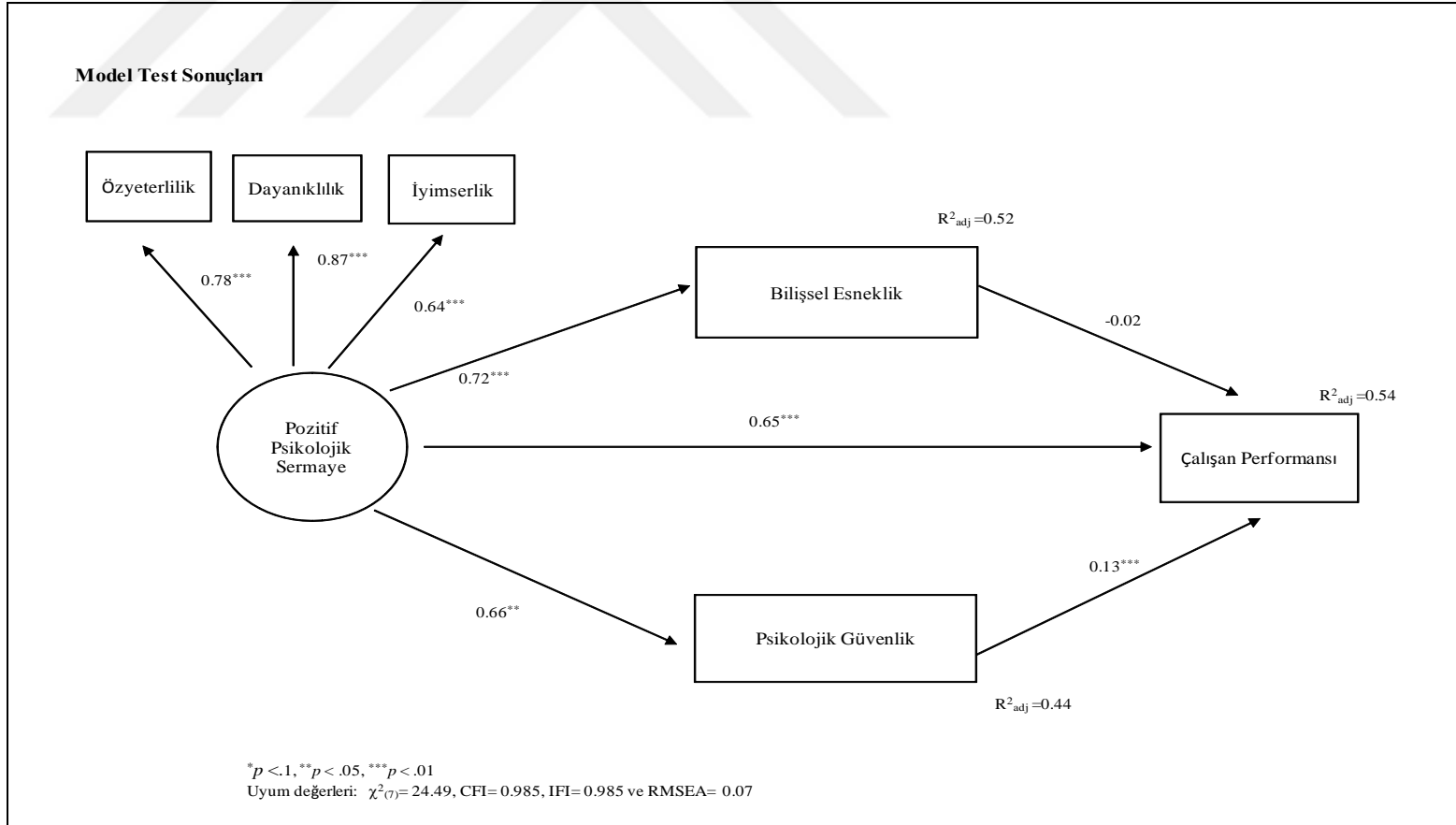
Tablo 6.9.'da, modeldeki tüm değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Bu durumda değişkenlerin birindeki bir artış veya düşüş diğer değişkende de aynı yönde görülür. En yüksek düzeyde ilişki, zyeterlilik ile dayanıklılık değişkeni ($r=0,68, p<0,01$) arasında görülmektedir, bu değişkenler arasında yüksek derece ilişki olduğu söylenebilmektedir. Değişkenler arasındaki en düşük korelasyonun ($r=0,43, p<0,01$) psikolojik güvenlik ile bilişsel esneklik arasında olduğu ve orta seviye bir ilişki olduğu görülmektedir. alışan performansı ile diğer tüm değişkenler arasındaki korelasyona baktığımızda, tüm ilişkilerin pozitif yönlü olduğu görülmektedir. alışan performansı ile dayanıklılık değişkeni arasındaki korelasyon ($r=0,62, p<0,01$) değeri ile aralarında yüksek seviyede ilişki olduğu; iyimserlik değişkeni ile arasındaki korelasyon ($r=0,46, p <0,01$) değeri itibariyle de orta seviyede ilişki olduğu görülmektedir.

6.2.2. Hipotez Testleri ve Bulgular

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ve Hiyerarşik Regresyon Analizi (HRA) istatistiksel araçları kullanılmıştır.

Öncelikle modelin testi için YEM test edilmiş olup, modelde pozitif psikolojik sermaye kavramı bir yapı olarak, teorik tartışmalarla uyumlu olarak, ele alınmıştır. Pozitif psikolojik sermaye 2 inci seviye bir yapı olup 3 adet değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler zyeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik'dir.

şekil 6.2. Yapısal Eşitlik Modeli test sonuçlarını göstermektedir.



Şekil 6.2. Araştırma Modeli Test Sonuçları

6.2.2.1. Değişkenler Arasında Doğrudan İlişki Olan Hipotezlerin Testleri ve Bulgular

Pozitif psikolojik sermaye, bilişsel esneklik, psikolojik güvenlik ve çalışan performansı arasındaki doğrudan ilişkilerin test edildiği hipotezlerin sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Şekil 6.2.'de görüldüğü üzere pozitif psikolojik sermaye ($\beta = 0.65$, $p < 0.01$) ile çalışan performansı ve psikolojik güvenlik ($\beta = 0.13$, $p < 0.01$) ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü istatistiki bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla H1 ve H3 desteklenmektedir. Fakat bilişsel esneklik ile çalışan performansı ($\beta = -0.02$, $p > 0.1$) arasında istatistiki bir ilişki bulunamamıştır. Bu sebepten H5 desteklenmemiştir. Ayrıca, pozitif psikolojik sermaye ile psikolojik güvenlik arasında ($\beta = 0.66$, $p < 0.01$) ve pozitif psikolojik sermaye ile bilişsel esneklik arasında ($\beta = 0.72$, $p < 0.01$) pozitif yönlü istatistiki bir ilişki vardır. Dolayısıyla H2 ve H4 desteklenmiştir. Tablo 6.10.'de değişkenler arasında direk ilişki olan hipotezlerin sonuçları görülmektedir.

Tablo 6.10. Değişkenler Arasında Direk İlişki Olan Hipotezlerin Sonuçları

HİPOTEZLER				Katsayı (β)	p	SONUÇ
H1	H1: Pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasında pozitif yönde ilişki vardır.	Pozitif Psikolojik Sermaye	Çalışan Performansı	0,65	P<0,01	Desteklenmiştir
H2	H2: Pozitif psikolojik sermaye ile psikolojik güvenlik arasında pozitif yönde ilişki vardır.	Pozitif Psikolojik Sermaye	Psikolojik Güvenlik	0,66	P<0,01	Desteklenmiştir
H3	H3: Psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönde ilişki vardır.	Psikolojik Güvenlik	Çalışan Performansı	0,13	P<0,01	Desteklenmiştir
H4	H4: Pozitif psikolojik sermaye ile bilişsel esneklik arasında pozitif yönde ilişki vardır.	Pozitif Psikolojik Sermaye	Bilişsel Esneklik	0,72	P<0,01	Desteklenmiştir
H5	H5: Bilişsel esneklik ile çalışan performansı arasında pozitif yönde ilişki vardır.	Bilişsel Esneklik	Çalışan Performansı	-0.02	p>0.1	Desteklenmemiştir

6.2.2.2. Düzenleyici İlişkiye Dayanan Hipotez Testi ve Bulgular

Pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkide bilişsel esnekliğin düzenleyicilik etkisini inceleyen araştırma hipotezi şu şekildedir;

H6: Bilişsel esnekliğin, pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye düzenleyicilik (ılımlatıcı) etkisi vardır.

Bilişsel esnekliğin düzenleyici (ılımlatıcı) rolünü test etmek için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır (Irwin ve McClelland, 2001). Pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasında bilişsel esnekliğin ılımlatıcı etkisinin testinde, pozitif psikolojik sermayenin tüm alt boyut değişkenleri tek tek ele alınarak daha fazla bilgi elde edilmeye çalışılmıştır. Test esnasında ana etki ve etkileşim etkisi regresyon analizine sokulmuş ve R^2 deki değişikliğin anlamlı olup olmadığına bakılarak ılımlatıcı etki belirlenmiştir. Ayrıca etkileşim etkisinin korelasyondan etkilenmemesi için değişkenler ortalama değerlerinden çıkarılarak ortalama-merkezli yöntem kullanılarak değişkenler standardize edilmiştir.

Herhangi iki değişken arasındaki ilişkide üçüncü bir değişkenin düzenleyici (ılımlatıcı) etkisini analiz etmek için, düzenleyici ile bağımsız değişkenin etkileşiminin, bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılmalıdır (Saruhan ve Özdemirci, 2018: 272). Bağımsız değişken ile düzenleyici değişkenin çarpımının bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı ise düzenleyici etkinin varlığı kabul edilmektedir. Aynı zamanda, analiz sonucunda modelin bağımlı değişkeni açıklama düzeyinin de anlamlı şekilde artması gerekmektedir. Bunun yanında, bağımsız değişken ve düzenleyici değişken, bağımlı değişken üzerindeki etkisini yitirdiyse yani sadece bağımsız değişken ile düzenleyici değişkenin çarpımının etkisi görülüyorsa; modelde tam düzenleyicilik (ılımlatıcı) etki kabul edilir. Bu adımdaki çarpma işlemi sonucunda, diğer değişkenlerin etkisi sürüyorsa yine düzenleyici etkiden bahsedilir ama bağımsız ve düzenleyici değişkenin temel etkileri geçerliliğini korumaktadır (Saruhan ve Özdemirci, 2018: 270).

Regresyon analizine göre; bilişsel esnekliğin modele girmesi, psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi farklılaştırmaktadır.

Tablo 6.11. bilişsel esnekliğin pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki düzenleyici (ılımlatıcı) rolünü göstermektedir. Tablo 6.11.'de görüldüğü gibi, özyeterlilik değişkeninin tek başına çalışan performansı üzerine etkisi ($\beta = 0.29, p < 0,01$), dayanıklılık değişkeninin tek başına çalışan performansı üzerine etkisi ($\beta = 0.27, p < 0,01$), iyimserlik değişkeninin tek başına çalışan performansı üzerine etkisi ($\beta = 0.23, p < 0,01$), bilişsel esneklik değişkeninin tek başına çalışan performansı üzerine etkisi ($\beta = 0.11, p < 0,05$)'dir.

Çalışmada, düzenleyici değişkenin etkisini analiz etmek üzere, özyeterlilik ve bilişsel esneklik; dayanıklılık ve bilişsel esneklik; iyimserlik ve bilişsel esneklik çarpımı modele dahil edilmiş ve modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($p < 0,01$).

Bilişsel esneklik değişkeni, özyeterlilik değişkeninin çalışan performansı üzerine tek başına yaptığı etkiyi ($\beta = 0.29 \rightarrow \beta = 0.19$) ve iyimserlik değişkeninin çalışan performansı üzerine tek başına yaptığı etkiyi ($\beta = 0.13 \rightarrow \beta = 0.12$) azaltmış; dayanıklılık değişkeninin çalışan performansı üzerine tek başına yaptığı etkiyi ise ($\beta = 0.27 \rightarrow \beta = 0.35$) arttırmış olduğu görülmüştür. Bilişsel esneklik değişkeninin çalışan performansına tek başına yaptığı etki ($\beta = 0.11 \rightarrow \beta = 0.11$) ise değişmemiştir.

Bilişsel esneklik ile dayanıklılık ($\beta = 0.11, p < 0.1$) ve iyimserlik ($\beta = 0.14, p < 0.05$) arasındaki etkileşim pozitif yönlü etkiler oluştururken, bilişsel esneklik ile özyeterlilik arasındaki etkileşim ters yönlü bir etki ($\beta = -0.28, p < 0.01$) oluşturmuştur. Düzenleyicilik etkisi araştırılan bilişsel esneklik değişkeninin çalışan performansı üzerindeki açıklayıcılığı ($\Delta R^2 = 0,03, p < 0,01$) artmıştır.

Tablo 6.11.'de gösterildiği üzere bilişsel esneklik arttıkça dayanıklılık ($\beta = 0.11, p < 0.1$) ve iyimserlik ($\beta = 0.14, p < 0.05$) değişkenlerinin çalışan performansı üzerine olan etkisi artmaktadır. Fakat bilişsel esneklik arttıkça,

özyeterlilik ile çalışan performansı ($\beta = -0.28, p < 0.01$) arasındaki ilişki zayıflatmaktadır. Dolayısıyla, H6 kısmi şekilde desteklenmiştir.

Tablo 6.11. Bilişsel Esnekliğin Düzenleyici İllımlaştırıcı Etkisi

Çalışan performansı		
	Model 1	Model 2
Ana etkiler		
Özyeterlilik	0.29 ^{***}	0.19 ^{***}
Dayanıklılık	0.27 ^{***}	0.35 ^{***}
İyimserlik	0.13 ^{***}	0.12 ^{***}
Bilişsel esneklik	0.11 ^{**}	0.11 ^{**}
Etkileşimler		
Özyeterlilik*Bilişsel Esneklik		-0.28 ^{***}
Dayanıklılık*Bilişsel Esneklik		0.11 [*]
İyimserlik*Bilişsel Esneklik		0.14 ^{**}
R ²	0.46	0.49
R ² _{adj}	0.456	0.489
ΔR^2	-	0.03 ^{***}
F	95.81 ^{***}	61.41 ^{***}

*p < .1, **p < .05, ***p < .01
Değerler standardize edilmiştir.

Tablo 6.12’de değişkenler arasında düzenleyici (İllımlaştırıcı) ilişkiye dayanan hipotez sonucu gösterilmektedir.

Tablo 6.12. Değişkenler Arasında Düzenleyici (İlmlaştırıcı) İlişkiye Dayanan Hipotez Sonucu

HİPOTEZ				Katsayı (β)	p	SONUÇ
H6	H6: Bilişsel esnekliğin, pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye düzenleyicilik (ımlaştırıcılık) etkisi vardır.	Bilişsel Esneklik	Dayanıklılık	0,11	P<0,1	H6 kısmi şekilde desteklenmiştir
		Bilişsel Esneklik	İyimserlik	0,14	P<0,05	
		Bilişsel Esneklik	Özyeterlilik	-0,28	P<0,01	

6.2.2.3. Aracı İlişkiye Dayanan Hipotez Testi ve Bulgular

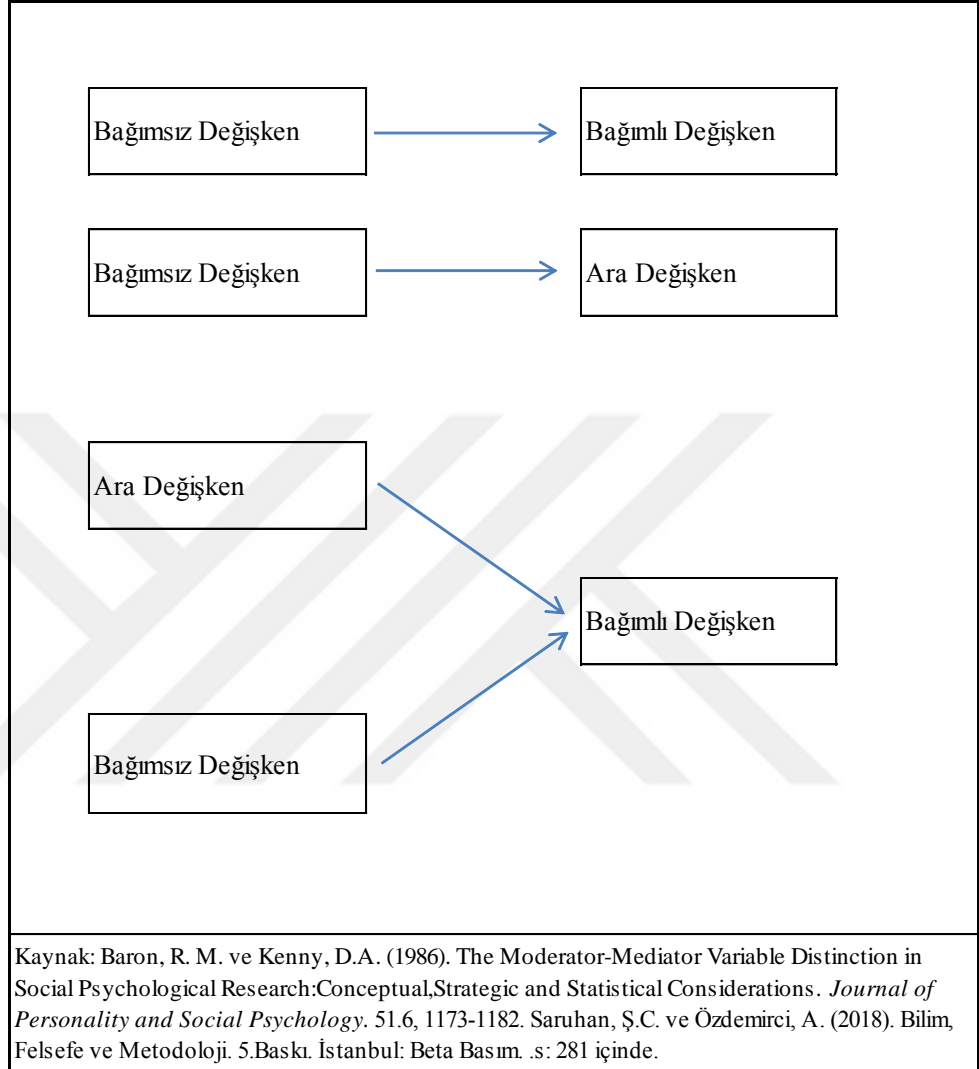
Pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye psikolojik güvenlik değişkeninin aracılık etkisini inceleyen araştırma hipotezi şu şekildedir;

H7: Pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye psikolojik güvenliğin aracılık etkisi vardır.

Aracı değişken psikolojik güvenlik, pozitif psikolojik sermaye (özyeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik) değişkenlerinin, bağımlı değişken çalışan performansına etkisine aracılık etmektedir. Pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasında psikolojik güvenliğin aracı rolünü test etmek için, Baron ve Kenney (1986) metoduna uygun olarak 3 adet regresyon analiz yapılmıştır.

Şekil 6.3'de aracı değişken etkisini ölçmeye yönelik çalışma metodu özetlenmektedir. Buna göre, birinci adımda bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisi incelenir. Bu birinci etki anlamlıysa ikinci adıma geçilir ve bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisine bakılır. Bu etki de anlamlıysa üçüncü adıma geçilir. Üçüncü adımda, aracı değişken ve bağımsız değişkeninin her ikisinin bağımlı değişken üzerindeki etkisine birlikte bakılır. Aracı değişken modelinin geçerli olması için, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı olmalı ama bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamsız olmalıdır. Bu durumda tam aracılık etkisi

vardır. Aracı değişken bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini yok etmiyor ama kayda değer şekilde azaltıyorsa, kısmi aracılık etkisinden bahsedilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2018: 281).



Şekil 6.3. Aracı Değişkenin Etkisini Ölçme Yöntemi

Araştırmanın aracı değişkeni test eden regresyon çalışması Tablo 6.13'de gösterilmektedir. Tablo 6.13'de Model 1, bağımsız değişken olan pozitif psikolojik sermaye değişkenleri (özyeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik) ile bağımlı değişken olan çalışan performansı arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Burada gösterildiği üzere özyeterlilik ($\beta = 0.32$, $p < 0.01$), dayanıklılık ($\beta = 0.31$, $p < 0.01$) ve iyimserlik ($\beta = 0.15$, $p < 0.01$) ile çalışan performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Yani pozitif psikolojik sermaye değişkenleri (özyeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir. Pozitif psikolojik sermaye arttıkça çalışan performansı artmaktadır. Bu etki sürecindeki en büyük pay özyeterlilik değişkeninde, en az etki iyimserlik değişkeninde görölmektedir. Bu etkinin doğrudan mı ya da başka bir değişken üzerinden olup olmadığını kontrol etmek için diğer adıma geçilir.

Tablo 6.13.'de Model 2, bağımsız değişken olan pozitif psikolojik sermaye değişkenleri ile aracı değişken olan psikolojik güvenlik arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Özyeterlilik ($\beta = 0.28$, $p < 0.01$), dayanıklılık ($\beta = 0.28$, $p < 0.01$) iyimserlik ($\beta = 0.17$, $p < 0.01$) ve psikolojik güvenlik değişkenleri arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Özyeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik seviyesi yükseldikçe, çalışan performansı da yükselmektedir.

Tablo 6.13.'de Model 3, bağımsız değişken olan pozitif psikolojik sermaye ve aracı değişken olan psikolojik güvenlik değişkenlerinin, bağımlı değişken olan çalışan performansı üzerine birlikte olan etkisini göstermektedir. Burada, özyeterlilik ($\beta = 0.26$, $p < 0.01$), dayanıklılık ($\beta = 0.25$, $p < 0.01$), iyimserlik ($\beta = 0.11$, $p < 0.01$) ve psikolojik güvenlik ($\beta = 0.22$, $p < 0.01$) ile çalışan performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görölmektedir.

Ayrıca Tablo 6.13'de belirtildiği üzere psikolojik güvenlik değişkeninin modele girmesiyle pozitif psikoloji değişkenleri arasında ilişkide beta katsayılarının düştüğü görölmüştür. Özyeterlilik katsayısı $\beta = 0.32$ 'den $\beta = 0.26$ 'ya; dayanıklılık katsayısı $\beta = 0.31$ 'den $\beta = 0.25$ 'e ve iyimserlik katsayısı $\beta = 0.15$ 'den $\beta = 0.11$ 'e düşmüştür. Aracı değişken olan psikolojik güvenlik değişkeninin devreye girmesi, pozitif psikolojik sermayenin çalışan performansı üzerindeki etkisini yok etmemiş ama bir miktar azaltmıştır. İlâveten psikolojik güvenlik değişkeninin modele girmesiyle, modelin açıklayıcılık düzeyi R^2 değeri 0,67'den 0,70'e yükselmiştir.

Bu sonuçlara göre psikolojik güvenlik, pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasında kısmı bir aracı role sahiptir yani H7 kısmi şekilde desteklenmiştir.

Tablo 6.13. Psikolojik Güvenlik Aracı Etkisi

<i>Bağımlı değişken</i>	Çalışan performansı	Psikolojik güvenlik	Çalışan performansı
	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Bağımsız değişkenler</i>			
Özyeterlilik	0.32 ^{***}	0.28 ^{***}	0.26 ^{***}
Dayanıklılık	0.31 ^{***}	0.28 ^{***}	0.25 ^{***}
İyimserlik	0.15 ^{***}	0.17 ^{***}	0.11 ^{***}
Psikolojik güvenlik			0.22 ^{***}
R ²	0.67	0.62	0.70
R ² _{adj}	0.45	0.39	0.49
F	124.72 ^{***}	95.46 ^{***}	105.56 ^{***}
* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$ Değerler standardize edilmiştir.			

Tablo 6.14.'de değişkenler arasında aracı ilişkiye dayanan hipotez (H7) sonucu gösterilmektedir.

Tablo 6.14. Değişkenler Arasında Aracı İlişkiye Dayanan Hipotez Sonucu

HİPOTEZ				Katsayı (β)	p	SONUÇ
H7	H7: Pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye psikolojik güvenliğin aracılık etkisi vardır.	Özyeterlilik	Çalışan Performansı	0,26	P<0,01	H7 kısmi şekilde desteklenmiştir.
		Dayanıklılık		0,25	P<0,01	
		İyimserlik	Çalışan Performansı	0,11	P<0,01	
		Psikolojik Güvenlik	Çalışan Performansı	0,22	P<0,01	

Araştırmanın analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre; pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı, psikolojik güvenlik ve bilişsel esneklik arasında pozitif yönde ilişki vardır. Ayrıca, psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasında da pozitif yönlü ilişki vardır. H1, H2, H3, H4 hipotezleri desteklenmiştir. Bilişsel esneklik ile çalışan performansı arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki yoktur, H5 desteklenmemiştir. Bilişsel esnekliğin, pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye kısmi düzenleyicilik etkisi vardır, H6 hipotezi kısmi şekilde desteklenmektedir. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye psikolojik güvenliğin kısmi aracılık etkisi vardır H7 hipotezi kısmi şekilde desteklenmektedir.

Tablo 6.15.'de ise analizde çalışılan tüm araştırma hipotezlerinin sonuçları gösterilmektedir

Tablo 6.15. Araştırma Hipotezlerinin Analiz Sonuçları

HİPOTEZLER				Katsayı (β)	p	SONUÇ
H1	H1: Pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasında pozitif yönde ilişki vardır.	Pozitif Psikolojik Sermaye	Çalışan Performansı	0,65	P<0,01	Desteklenmiştir
H2	H2: Pozitif psikolojik sermaye ile psikolojik güvenlik arasında pozitif yönde ilişki vardır.	Pozitif Psikolojik Sermaye	Psikolojik Güvenlik	0,66	P<0,01	Desteklenmiştir
H3	H3: Psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönde ilişki vardır.	Psikolojik Güvenlik	Çalışan Performansı	0,13	P<0,01	Desteklenmiştir
H4	H4: Pozitif psikolojik sermaye ile bilişsel esneklik arasında pozitif yönde ilişki vardır.	Pozitif Psikolojik Sermaye	Bilişsel Esneklik	0,72	P<0,01	Desteklenmiştir
H5	H5: Bilişsel esneklik ile çalışan performansı arasında pozitif yönde ilişki vardır.	Bilişsel Esneklik	Çalışan Performansı	-0,02	p>0,1	Desteklenmemiştir
H6	H6: Bilişsel esnekliğin, pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye düzenleyicilik (ılımlatıcılık) etkisi vardır.	Bilişsel Esneklik	Dayanıklılık	0,11	P<0,1	H6 kısmi şekilde desteklenmiştir
		Bilişsel Esneklik	İyimserlik	0,14	P<0,05	
		Bilişsel Esneklik	Özyeterlilik	-0,28	P<0,01	
H7	H7: Pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye psikolojik güvenliğin aracılık etkisi vardır.	Özyeterlilik	Çalışan Performansı	0,26	P<0,01	H7 kısmi şekilde desteklenmiştir.
		Dayanıklılık	Çalışan Performansı	0,25	P<0,01	
		İyimserlik	Çalışan Performansı	0,11	P<0,01	
		Psikolojik Güvenlik	Çalışan Performansı	0,22	P<0,01	

7. BÖLÜM

TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Tezin daha önceki bölümlerinde araştırma değişkenleri detaylı olarak incelenmektedir. Ortaya konan teorik alt yapıya uygun şekilde oluşturulmuş hipotezler, istatistik programları yardımıyla analiz edilerek, sonuçlar ilgili bölümdeki tablolarda ifade edilmektedir.

Tezin bu bölümünde ise analiz bulguları tartışılacaktır. Bu doğrultuda, bundan sonraki çalışmalar için araştırmacılara ve yöneticilere yön gösterecek önerilerde bulunulacaktır.

7.1. Tartışma

Çalışmanın analizi sonucunda; pozitif psikolojik sermayenin bilişsel esnekliği, psikolojik güvenliği ve çalışan performansını anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Aynı zamanda psikolojik güvenlik de çalışan performansını etkilemektedir. Ancak bilişsel esneklik ile çalışan performansı arasında istatistiki bir ilişki görülmemiştir. Pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye, bilişsel esnekliğin kısmi düzenleyicilik (ılımlaştırıcılık) etkisi ve psikolojik güvenliğin kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür.

Pozitif Psikolojik Sermaye ve Çalışan Performansı

Literatürde yenilikçi görevler, satışlar, yönlendirmeler, üretim kalitesi, miktarı gibi pek çok performans türünde ve değişik örneklem düzleminde, pozitif psikolojik sermayenin performansa etkisi incelenmiştir. Bu çalışmalara göre, pozitif psikolojik sermayenin bileşenlerindeki mekanizmalar ile performansın olumlu ilişkili olduğu görülmüştür (Avey v.d., 2011: 134). Örneğin, Luthans v.d., (2007) ve Walumbwa v.d., (2010) çalışmalarında, pozitif psikolojik sermaye ile performansın pozitif ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Peterson v.d., (2011), çalışanların performansları geliştirmek için psikolojik sermaye kaynaklarına yatırım yapılmasının gerekliliğini

belirtmişlerdir. İşyerinde çalışanın bilinçli olarak psikolojik sermayesini (özyeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık seviyesini) arttırması, nispeten hızlı bir performans sergilemesine yardımcı olmaktadır (Peterson v.d., 2011: 433). Avolio ve Luthans (2006)'a göre çalışanlar, hedeflerine ve istenen performans sonuçlarına ulaşmak için psikolojik sermayelerini kaynak olarak kullanmaktadırlar (aktaran: Peterson, 2011: 433).

Bu bağlamda, çalışmanın araştırma sonuçları literatürü desteklemektedir. Analiz sonuçları, psikolojik sermayenin geliştirilebilir yapısını destekler şekilde, bu alanda yapılan iyileştirmelerin performans üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğunu göstermektedir. Çalışmada, pozitif psikolojik sermaye ölçeği, ikinci seviyeden değişken olarak ele alınmış ve üç faktörden oluştuğu görülmüştür. Bu boyutlar; özyeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık faktörleridir. Çalışmanın sonucuna göre, çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri arttıkça, bireysel (çalışan) performansları artmakta; pozitif psikolojik sermayeleri düştükçe, bireysel (çalışan) performansları da düşmektedir. Buna göre çalışanların özyeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik seviyelerinin yükseltilmesi için yatırım yapmak, çalışanların işyerinde performanslarını da yükseltecektir.

Pozitif Psikolojik Sermaye ve Psikolojik Güvenlik

Literatür çalışmalarında, pozitif psikolojik sermaye ile psikolojik güvenlik arasındaki direkt ilişkiyi gösteren bir çalışmaya rastlanılmamaktadır. Bununla beraber değişik çalışmalarda, bu iki değişkenin ilişkisine değinilmektedir. Mesela, Luthans v.d., (2007) psikolojik güvenlik boyutlarından biri kabul edilen yönetici ve yönetim tarzının, çalışanların psikolojik sermayelerine katkıda bulunduğunu belirtmektedirler (Luthans v.d., 2007a: 72). Buna göre çalışanların kendilerine değer verildiğini, tanındıklarını, takdir edildiklerini, onaylandıklarını bilmeleri, destekleyici yönetici ve yönetimin varlığına inanmaları, işyeri ortamını psikolojik olarak güvenli algılamalarını desteklemektedir. Bu doğrultuda, psikolojik sermayelerini hedefleri doğrultusunda yönlendirme dereceleri de artmaktadır. Kahn (1990) çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirirken gerekli kaynaklara sahip olduklarını bildiklerinde, kendilerini daha güvende hissettiklerini

vurgulamaktadır (Kahn, 1990: 711). Bu doğrultuda, çalışanın psikolojik kaynaklarının, işyerindeki psikolojik güvenlik algısını yükselttiği söylenebilmektedir.

Çalışma sonuçları da literatürdeki bu bilgileri destekler doğrultudadır. Çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin yükselmesi; kişiler arası bireysel ilişkilerinin gelişmesini ve endişelerinin azalmasını sağlamaktadır. Çalışanlar işlerini geliştirmek için yeni fikirlere daha açık olmakta, yönetim ve yönetici desteğine daha olumlu cevap vermektedirler. Bu doğrultuda, işyerinde algıladıkları psikolojik güvenlik artmaktadır. Bu durumun tersinde, çalışanların psikolojik seviyelerinin düşmesi de işyerindeki psikolojik güvenlik algısının düşmesi şeklinde olmaktadır. Bu çalışma, bu iki değişken arasındaki direk ilişkiyi ele alarak literatüre katkıda bulunmaktadır.

Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Performansı

Psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin ele alındığı pek çok literatür çalışmasında; psikolojik güvenlik algısının, performans üzerine bireysel ve takım bazında etkisinin olduğu gösterilmektedir. Mesela (Li ve Tan, 2013: 413) çalışmalarında, işyerinde psikolojik güvenlik algısı yüksek olan çalışanların deney yapma, keşfetme, öğrenme olasılıklarının daha fazla olduğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla da çalışanlarda öğrenme ve yenilikçilik davranışın görüldüğü ve bu doğrultuda çalışanın performansın yükseldiğini göstermektedirler. Singh v.d., (2013: 254) çalışmalarında, işyerinde algılanan psikolojik güvenli ortamların, çalışanların performans davranışlarını yönlendiren kritik mekanizmalar olduğunu belirtmektedirler.

Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular da literatürdeki bu bilgilerle paralel doğrultudadır. Çalışanların işyerinde algıladıkları psikolojik güvenli ortam; çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, bireysel endişelerinin azalmasını ve kendilerini daha iyi ifade edebilmelerini sağlamaktadır. Bunun yanında, yenilikçi fikirlere açık ve yenilikçi davranışlara istekli olmalarını desteklemektedir. Çalışanlar, yönetimin ve yöneticilerin desteğiyle işyerini daha güvenilir algılamakta, işlerine daha fazla odaklanarak

başarılı olmak için daha fazla çaba göstermektedirler. Bu durum verimliliklerinin artmasını ve daha yüksek düzeyde performansa ulaşmalarını sağlamaktadır. Bunun tersinde ise, psikolojik olarak güvenli algılanmayan iş ortamlarında; çalışanlar kendilerini işlerine veremediklerinden, yenilikçiliğe kapalı olduklarından ve başarı için yeterli çabayı göstermekten kaçınmalarından dolayı performansları düşmektedir.

Pozitif Psikolojik Sermaye ve Bilişsel Esneklik

Literatür çalışmalarına bakıldığında, pozitif psikolojik sermaye ile bilişsel esneklik arasındaki ilişkinin ele alındığı değişik çalışmalar görülmektedir. Örneğin, Martin ve Rubin (1995: 623) tarafından tanımlanan bilişsel esneklik kavramının bir bileşeninin, iletişim yeteneklerinde özyeterlilik inancı olduğu görülmektedir. Kişinin hedefine ulaşmaya kararlı davranışları sergileyebilmesi için kendine güvenmesi yani özyeterlilik bilinci gerekmektedir (Luthans v.d., 2007a: 133). Pozitif psikolojik sermaye dayanıklılık bileşeni, zorlu durumlarda problemleri çözüme ve başarılı olmak için değişime olumlu uyum gösterilmesine yardımcı olmaktadır (King v.d., 2016: 783).

Bu çalışmanın sonuçları da, literatürdeki bilgileri desteklemektedir. Çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri, kişilerin zorluklar karşısında yılmadan, hedefe yönelik alternatif çözüm yollarını değerlendirerek hareket etmesini, başarılı olacağına dair inancını ve motivasyonunu yükselterek, değişime uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Böylece, çalışanların bilişsel esneklik seviyeleri yükselmektedir.

Bilişsel Esneklik ve Çalışan Performansı

Literatür çalışmalarında bu iki değişkenin ilişkisini inceleyen çalışmalara rastlanılmamaktadır. Tez çalışmasının analizi sonucunda da bilişsel esneklik ile çalışan performansı arasında istatistiki bir ilişki bulunamamıştır.

İlgili hipotez oluşturulurken; çalışma ortamında çevresel faktörlerin değişmesi durumunda çalışanların yeni bilgileri değerlendirerek, hedefleri doğrultusunda uyum sağlayan davranışları ile başarılı olacakları ve

performanslarının yükseleceği öngörülmesine rağmen çalışmanın sonucunda, bu değişkenler arasında istatistiki bir ilişki görülmemektedir. Bu durum aşağıdaki şekilde yorumlanmaktadır:

Bilişsel esneklik seviyesi yüksek insanlar, problemlerle karşılaştıklarında alternatif seçeneklerin varlığına inanmaktadırlar (Martin v.d., 1998: 538), yeni fikirlere açıktırlar (Martin v.d., 2011: 279) ve kendilerini kontrol ederek, alternatiflere yoğunlaşabilmektedirler (Martin ve Anderson, 2001: 97). Krems (2014)'e göre esnek bir problem çözücü, belirli bir durumun birkaç alternatif yorumunu düşünebilmekte, değişiklik gerektiğinde bir alternatif yorumdan diğerine geçerek, görev ve mevcut durum için uygun bir temsilci seçebilmekte ve görev taleplerindeki değişiklikleri yansıtacak stratejileri değiştirebilmektedir. Burada, çözüm için alternatiflerin çok olmasının yanı sıra doğru seçimlerin yapılabilmesi de önemli olmaktadır (Krems, 2014; 1995: 210).

Davranışsal araştırmalar, bireylerin bilişsel esneklikleri ve istikrarları bakımından farklı olduğunu öne sürmektedir. Davranışımızı değiştiren bir ortama göre esnek bir şekilde ayarlama yeteneği günlük yaşamımız için çok önemlidir. Bununla birlikte, hedeflerimizin başarılı bir şekilde takip edilmesi, potansiyel dikkat dağınıcılığı karşısında davranışı sürdürmemizi de gerektirmektedir. Dolayısıyla bilişsel esneklik ve bilişsel kararlılık, bilişsel davranış kontrolü için önemli bileşen işlemleridir (Armbruster v.d., 2012: 2385).

Bilişsel esneklik, çalışanların yeni duruma uyum göstermesini sağlamaktadır ancak bu uyarlanma her zaman performanslarının yükselmesi için yeterli olmamaktadır. Kriz dönemlerinde, değişim ve yenilikler durumunda çevre değişikliklerine uyum göstermek, mevcut durumun düzeltilmesine yardımcı olmaktadır ancak bu çalışanın performansının yükselmesi anlamına gelmemektedir. Burada performansı etkileyen başka faktörler de devreye girmektedir.

Bu alanda, Campel ve Wiernek (2015), performansa etki eden bireysel farklılık belirleyicilerinin varlığından bahsetmektedirler. Bunların; a) kişisel özellikler (bilişsel yetenekler, kişilik, fiziksel özellikleri, yetenekleri ve

becerileri), b) durum değişkenleri (işle ilgili bilgi, beceri, tutumları, motivasyon) ve c) durumsal özellikler (ödöl yapısı, yönetimsel, akran liderliği) gibi faktörlerden oluştuğunu belirtmektedirler. Bu doğrultuda kişisel özellikler, durum değişkenleri ve durumsal özellikler; işyeri rolüne özgü bilgi, beceri ve ilgili seçim davranışı belirleyicilerinin aracılığıyla çalışan performansını etkilemektedirler (Campell ve Wiernek, 2015: 49). Bu bağlamda, yeni duruma uyum sağlamak tek başına performans başarısıyla sonuçlanmamaktadır.

Pozitif Psikolojik Sermaye, Bilişsel Esneklik ve Çalışan Performansı

Literatürde pozitif psikolojik sermaye, bilişsel esneklik ve çalışan performansının birlikte ele alındığı bir çalışma görülmemektedir. Bilişsel esnekliğin, pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye kısmı düzenleyicilik (ılımlaştırıcılık) etkisinin araştırıldığı çalışmamız, bu doğrultuda özgül bir çalışma olarak literatüre katkıda bulunmaktadır.

Çalışmanın bulgularına göre pozitif psikolojik sermaye üç faktörden oluşmaktadır. Bu sebeple çalışmada psikolojik sermaye özyeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik faktörlerinin çalışan performansına etkilerinde, bilişsel esnekliğin rolü ayrı ayrı incelenmiştir. Pozitif psikolojik sermaye özyeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik ve bilişsel esneklik değişkenlerinin tek tek çalışan performansı değişkeni ile ilişkisine bakıldığında; ilişkilerin pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların bu kaynaklarında birbirlerinden bağımsız artış olması, nihayetinde çalışan performansını yükseltmektedir.

Bilişsel esnekliğin bu ilişki ağında düzenleyici (ılımlaştırıcı) rolüne bakıldığında, sonuç etkilerinin birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Bilişsel esnekliğin devreye girmesiyle etkileşim yönü ve kuvveti değişmiştir. Bulgulara göre, bilişsel esneklik arttıkça dayanıklılık ve iyimserlik değişkenlerinin çalışan performansı üzerine olan etkisi artmaktadır. Ancak bilişsel esnekliğin artması, özyeterliliğin çalışan performansı üzerinde olan etkisini zayıflatmaktadır.

a) Özyeterlilik, Bilişsel Esneklik ve Çalışan Performansı

Bilişsel esnekliğin ılımlaştırıcı (düzenleyici) etkisinin araştırıldığı analiz sonucumuza göre; bilişsel esneklik arttıkça, özyeterlilik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin zayıfladığı görülmektedir.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde özyeterlilik, bilişsel esneklik ve çalışan performansı değişkenlerinin birlikte değerlendirildiği herhangi bir çalışma bulunamamıştır. Bununla birlikte, özyeterlilik ile bilişsel esnekliğin birlikte ele alındığı bazı çalışmalar bulunmaktadır.

Martin ve Rubin (1995)'in bilişsel esneklik tanımlarının üçüncü bileşenini özyeterlilik inancı oluşturmaktadır. Buna göre, insanların bilişsel esneklik sergileyebilmeleri için değişik durumlarda doğru davranışı göstereceklerine dair kendilerine inanmaya (özyeterlilik) ihtiyaçları vardır. Bu sebeple de özyeterlilik inancı, bilişsel esnekliğin bir parçası olduğu belirtmektedirler (Martin ve Rubin, 1995: 623).

Martin ve Anderson (1988b), özyeterlilik kavramını, kişinin istenen sonuçlara ulaşmak için iletişim yeteneklerini kullanabilme becerisine olan inancı olarak ele aldıkları çalışmalarında; iletişim durumlarında özyeterlilik ile bilişsel esnekliğin olumlu ilişkisinin olduğunu göstermişlerdir. Bu bağlamda bilişsel esneklik seviyesi yüksek kişilerin iletişim hedeflerini gerçekleştirme yeteneklerine daha fazla güvendikleri görülmektedir (Martin ve Anderson (1988: 6). Özyeterlilik kişinin iletişim becerilerini kullanmasına ilişkin inancını yükselterek, sosyal ortamlarda iletişim kurma seviyesini arttırmakta, amacına ulaşmak için daha fazla çaba göstermesini (Martin ve Anderson 2001; 94) ve başarılı olmasını sağlayarak performansını etkilemektedir.

Bu alanda Jaffe (1995), özyeterlilik, medya iletişimi ve bilişsel esnekliğin öğrenmeye etkisini araştırmıştır. Bu çalışmada bireylerin özyeterlilik algısının yüksek olmasının bilişsel süreçleri etkilediği ve böylece öğrenmelerini kolaylaştırdığını göstermişlerdir (aktaran: Laçın ve Yalçın, 2018: 359).

Bilişsel esneklik ve özyeterliliğin birlikte ele alındığı bir diğer çalışmayı, Shimogori (2013) yapmıştır. Japonlarda iki kültürlülüğün özyeterlilik ve bilişsel esneklik üzerine olan etkisini araştırmıştır. Bu çalışmada, bireyin iki kültürlülük algısının ve deneyiminin, bilişsel esneklik ve özyeterlilik ile ilişkili olduğu ve iki kültürlülük algısının bilişsel esneklik ve özyeterliliği arttırdığı gösterilmiştir (Shimogori, 2013: 93-97).

Bilişsel esneklik ile ilgili diğer bazı çalışmalarda, bilişsel esneklik kavramı ağırlıklı olarak yenilik durumlarında uyarlanabilme yeteneği olarak ele alınmaktadır. Canas v.d., (2003) bilişsel esneklik kavramını; bireylerin değişimler ve yenilikler karşısında doğru ve etkili tepki gösterebilmesini sağlayacak bilişsel stratejileri uyarlamayı sağlayan bir yetenek olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda, bilişsel esnekliğin artması, kişilerin uyarlanabilme yeteneklerinin artması anlamına gelmektedir (Canas vd., 2006: 296).

Bu bağlamda, bilişsel esnekliğin artması; yeniliklerle karşılaşıldığında kişilerin stresli durumları kontrol edebilecekleri inancıyla (Dennis ve Wal, 2010: 243) çevredeki durum değişikliklerini ve yenilikleri tanımlayarak (Canas v.d.; 2006: 296), mevcut durumun öncekilerden farkını detaylıca belirleyerek, seçimlerinde hata yapmalarını engellemektedir (Sateger ve Lethwood, 1988: 13). Mevcut olan bilgiyi yeni durumun taleplerini karşılayacak şekilde aktarabilmeyi ve de aynı zamanda yeni becerileri ve ilgili bilgileri edinmeyi sağlamaktadır (Krems 2014; 1995: 209). Bilişsel esneklik karmaşık problem veya sorun çözümünde; yeni durumla ilgili verilerin çoklu ve alternatifli yorumlanmasını ve gerektiğinde yorumlar arasında geçiş yapabilmelerini desteklemektedir (Krems, 2014: 1995: 210) Aynı zamanda diliminde birden çok bilginin işlenerek, farklı fikirlerin üretilmesini sağlamaktadır (Stevens, 2009: 37).

Bilişsel esnekliğin yükselmesi, kişilerin içinde buldukları durumları, iletişimde oldukları kişileri, ilişkileri ve hedefleri anlayarak (Martin ve Anderson, 2001: 98), çoklu bakış açılarıyla değişen çevre durumlarına göre yeni stratejiler oluşturma (Canas v.d., 2006: 296; 2004: 2) yeteneklerini geliştirmektedir. Strateji oluşturmak için nedensel muhakeme, veri odaklı soyut

hipotez gibi farklı tekniklerin kullanılmasını desteklemektedir. Alternatiflerin değerlendirilerek gerektiğinde yeni duruma uyum gösterecek şekilde planların değiştirilmesini (Stevens, 2009: 37), temsili stratejiler arasından mevcut durum için en uygun olanının seçilmesini (Krems, 2014: 1995: 210) ve hedeflere ulaşma fırsatının yakalanmasını (Sateger ve Lethwood, 1988: 13) sağlamaktadır.

Bilişsel esneklik seviyesi yüksek kişilerin, değişik durumlara göre davranış repertuarlarının daha geniş olduğu (Martin v.d., 1998: 538), öncelikler değiştiğinde mücadele etme ve yeni taleplere uyum sağlamaya istekli (Anderson 2002: 74), daha yenilikçi oldukları (Dajani ve Uddin, 2015: 571) belirtilmektedir. Yeni ve değişik fikirlere açık oldukları, kaygı seviyelerinin düşük olduğu (Martin v.d., 2001:279) ve sorunları çözme yetenekleriyle ilgili umutlarının ve güvenlerinin olduğu (Dennis ve Wal, 2010:244) vurgulanmaktadır.

Çalışmada, bilişsel esnekliğin yükselmesiyle bireylerde oluşan bu değişim sürecinin; bireylerin özyeterliliklerinin performanslarına olan etkisini azalttığı görülmüştür. Bunun sebepleri konusunda bazı yorumlar yapılabilir.

Literartürde, özyeterlilik inancının dört özel yöntem aracılığıyla geliştirebileceği gösterilmiştir (Stajkovic ve Luthans, 1998; Luthans v.d., 2004; Luthans ve Youssef; 2004; Luthans v.d., 2007a ; aktaran: Luthans v.d., 2007a: 43; Bandura, 1997, 2000; Luthans, v.d., 2001; Maddux, 2002; Hannah, 2006).

Bunlar; (a)başarı deneyimleme, (b)dolaylı öğrenme, (c)sosyal ikna/ olumlu geri besleme, (d)psikolojik ve fizyolojik iyi oluş yöntemleridir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 70; Luthans v.d., 2007a: 43).

(aa) Başarı deneyimleme: Bir alanda çalışanın görevlerini başarıyla tekrarlaması ve sık sık başarı deneyimlemesi, kişinin özyeterliliğini geliştirmektedir. Özyeterlilik inancında daha istikrarlı ve doğru etkinlik yargılamalarının oluşumu için doğrudan performans bilgisi sağlayan tek öncül başarı deneyimleme olarak bildirilmektedir. Ancak bu, özyeterlilikteki değişikliklerin performans başarısının doğrudan bir sonucu olarak gerçekleştiği anlamına gelmemektedir. Bu değişiklik, çalışanların önceki performansın

ürettiği bilgileri nasıl işlemesine bağlı olmaktadır. Başka bir deyişle, özyeterlilikte değişikliklere neden olan başlı başına bir performans değil, bireyin şahsen bu performanstan kaynaklanan tanısal bilgileri nasıl kullandığına bağlı olmaktadır. Örneğin, yüksek görev karmaşıklığı, sınırlı kaynaklar, kısa süre gibi özelliklerin olduğu bir işyerinde; küçük bir performans artışı, bir çalışanın özyeterliliğinde büyük bir artış sağlayabilir. Bu, "başarılı olmak için gerekenlere sahibim" duygusunu doğrulayabilir. Buna karşılık, düşük görev karmaşıklığı, düşük beceri kullanım gereksinimleri, düşük bellek işleme taleplerinin olduğu bir işyerinde; performans değerleri çok yüksek olsa bile özyeterlilik düzeyi etkilenmemiş olabilir hatta çalışanın özyeterliliğini düşürebilmektedir. Buna göre, performans seviyesi özyeterlilik seviyesine eşit değildir, çünkü kişisel etkinliğin tahmini, gerçekleştirilen eylemden daha fazla faktör (çevre ve yetenek algısı) içeren bilişsel bir süreçtir (Stajkovic ve Luthans,1998: 69-70).

Bu bağlamda, kişinin görevlerini yaparken başarı deneyimlemesi, önceki görevlerdeki eylem ve davranışlarına bağlı olabilmektedir. Yeni görevleri için geçmişte başarı getirmiş olan aksiyonları kullanmak, farklı stratejiler üretmemek, bilişsel esneklik yerine bilişsel katılığa sebep olabileceği söylenebilir. Aynı şekilde, bilişsel esneklik yükseldikçe, kişilerin yeni durumlara uyarlanabilme yeteneği yükselmektedir ama bunun özyeterlilik gelişimine bir katkı sağlayamadığı söylenebilmektedir. Bu durum çalışma sonucunu desteklemektedir.

(ab) Dolaylı öğrenme: Çalışanlar, işyerinde benzer görevi yapan ve performansı yüksek yetkin bireyleri gözlemleyerek, kendilerini geliştirebilmektedirler. Böylece çalışanların gelecekte o işi başarıyla yürütebilme yetenekleri hakkındaki inançları yani özyeterlilikleri yükselmektedir (Stajkovic ve Luthans,1998: 72; Luthans v.d., 2007a: 44).

Bilişsel esnekliğin etkisi açısından ele aldığımızda, bilişsel esnekliğin yükselmesi; bireylerin herhangi bir mevcut durumun diğerlerinden farklı olduğunu anlamasını sağlamaktadır. İlgili kişileri, bağlantıları, ilişkileri değerlendirerek, alternatifler üreterek, yeni duruma en uygun seçimi yapmasını geliştirmektedir. Bu bağlamda, bilişsel esnekliğin yükselmesi, kişinin

özyeterlilik inancının gelişmesini destekleyemediği söylenebilmektedir. Bu doğrultuda, çalışmanın sonucu desteklenmektedir.

(ac) Sosyal ikna/ olumlu geri besleme: Çalışanın işle ilgili yetkin olduğuna güvendiği kişilerden aldığı geri bildirim, kişiye işinde başarılı olması için güven duyulması, önerilerde bulunulması; kişinin özyeterlilik inancını geliştirmektedir (Stajkovic ve Luthans,1998: 72; Luthans v.d., 2007a: 45).

İşyeri bağlamında, bilişsel esneklik grup çalışmasını teşvik ederek, sosyal ağ kurulmasını, kişilerin hedeflerine ulaşmak için diğer kişilerle etkili iletişim içine girmesini desteklemektedir (Martin ve Anderson, 1988: 2). Bununla beraber bilişsel esneklik seviyesi yüksek kişiler, stratejilerde ve rollerde değişkenlik ve esneklik ihtiyacının bilincinde olduklarından; bireysel farklılık, esneklik ve açıklığı teşvik eden teorilere yönelmektedir (Stager ve Lethwood, 1998: 13). Bu bağlamda, bilişsel esnekliğin artmasının özyeterliliği etkileyemediği söylenebilmektedir. Çalışmanın sonucu da bu bağlamda desteklenmektedir.

(ad) Psikolojik ve fizyolojik iyi oluş: Kişilerin olumlu ya da olumsuz psikolojik ve fizyolojik durumları özyeterlilik inançlarını etkilemektedir. Olumlu bir psikolojik durum, iyi hissetmek ve iyi fiziksel durumda olmak insanların simgeleştirme, sorgulama, öngörme, gözlem, kendini düzenleme ve kendini yansıtma gibi bilişsel süreçlerine enerji katabilmektedir. Kişilerin hasta veya aşırı derecede stres altında olması özyeterlilik seviyesinin düşmesine sebep olabilmektedir (Stajkovic ve Luthans,1998:72; Luthans v.d., 2007a: 48).

Bilişsel esneklik bireyin stresli yaşam olaylarıyla karşılaştığında uyumsuzluk yerine yeni durumlara uyum göstermesini sağlamaktadır (Dennis ve Wal, 2010: 243). Özellikle zorlayıcı ve beklenmedik değişimlerin yaşandığı zamanlarda bilişsel esneklik, bireylerin yeni duruma uyum göstermesini arttırmaktadır. Bu bağlamda özyeterlilik ile bilişsel esneklik arasında bir bağlantı görülmemektedir. Bilişsel esneklik arttıkça özyeterliliğin geliştiği söylenememektedir. Bu durum, analiz sonucumuzu desteklemektedir.

Çalışmada bu hipotezler oluşturulurken; çalışanların işyerinde karşılaştıkları sorunların ve problemlerin üstesinden gelerek çözümlenmelerinde

ve de hedefe yönelik yol haritası oluşturmalarında, bilişsel esneklik seviyelerinin etkili olacağı düşünülmüştü. Bu koşullarda, çalışanın bilişsel esneklik seviyesinin yükselmesinin; özyeterlilik inancının performansa etkisinde pozitif yönde rol oynayacağını ve çalışanın hedefe yönelik çabasını arttırarak, performansını yükselteceği beklenmişti. Ancak araştırma sonucu bunu desteklememiştir.

Çalışanların bilişsel esnekliklerinin düşük olması yani bilişsel katılık durumlarında ise çalışanlar değişik strateji ve davranış seçeneklerinin olmadığına inanmaktadırlar. Değişik ve karmaşık durumlarda bile hep aynı sistemi uygulamaya çalışarak, yeni durumlara uyum sağlama yeteneklerini kullanamadıkları görülmektedir. Bu kişilerin hedefi gerçekleştirmek için olumlu beklentileri ve izleyecekleri uygun stratejileri bulunmamaktadır. Dolayısıyla hedefleri doğrultusunda çaba gösteremedikleri ve kötü performans sergiledikleri görülmektedir.

b) Dayanıklılık, Bilişsel Esneklik ve Çalışan Performansı

Bireylerin bilişsel esneklik seviyeleri yükseldikçe; geçmiş hatalardan ders alarak yeni bilgilere ulaştıkları öğrenme süreçlerinin geliştiği ve işe yaramayan davranışlarını değiştirmeyi sağlayan bilişsel stratejileri daha rahat uygulayabildikleri görülmektedir. Böylelikle, değişimlere ve beklenmedik yeniliklere uyum gösterme (Canas, 2003; 2006) düzeyleri yükselmektedir. Yeni duruma uygun doğru ve etkili bir şekilde yanıt vererek (Dajani ve Uddin, 2015: 576), değişimle başa çıkabilme (Scherer, 2015: 1) yetenekleri gelişmektedir. Bu doğrultuda bilişsel esnekliğin yükselmesi; sıkıntıların ve başarısızlıkların yaşandığı, yeni sorumlulukların olduğu zorlu durumlardan geri dönebilmeyi (Luthans, 2002) sağlayan ve değişimlere uyarlanabilen psikolojik sermaye dayanıklılık kapasite (Mills v.d., 2013) seviyesini yükseltmektedir.

Bilişsel esneklik seviyesi yüksek kişiler; yeni ve bilinmeyen durumlarda, yeni durumun taleplerini karşılayacak şekilde mevcut bilgiyi aktarabilmektedirler. Aynı zamanda gerekli yeni bilgi ve becerileri de çok hızlı temin edebilmektedirler. Problemleri çözmek için stratejileri, prosedürleri, mevcut bakış açısını, zihinsel temsilleri değiştirebilmektedirler (Krems, 2014;

1995:209). Bu durum, onların kişisel varsayımlara meydan okumasını ve değişime olumlu uyum göstererek daha fazla dayanıklılık oluşturmalarını sağlamaktadır. Bu süreç, bireylerin normal olanın ötesine ve dengesizlikten pozitif dengelere geçmelerine olanak veren kümülatif ve etkileşimli bir süreç olarak vurgulanmaktadır (Swetman v.d., 2010: 7).

İletişim yetkinliğinin ana unsurlarından biri olarak kabul edilen bilişsel esneklik; kişilerarası dürüst, güvenilir, destekleyici ve esnek iletişimi güçlendirmektedir (Martin ve Anderson, 1998: 7). Masten ve Reed (2002), pozitif psikolojik sermaye dayanıklılık kapasitesinin yükseltilmesinin yollarından biri olarak mevcut varlık ve kaynakların (beşeri, sosyal, psikolojik sermaye) yükseltilmesini önermektedirler. Bu bağlamda, bilisel esneklik işyerinde kişilerarası iletişimi güçlendirerek, sosyal sermayeyi ve dayanıklılık seviyesini yükseltmektedir.

Dennis ve Wal (2010)'a göre, bilişsel esneklik bireyin stresli yaşam olaylarıyla karşılaştığında; uyumsuzluk göstermesi yerine yeni durumlara uyarlanmasını sağlamaktadır. Martin ve Rubin (1995)'e göre, kişiler değişik zorlayıcı durumlar karşısında seçeneklerinin ve alternatiflerin mevcut olduğunu bilmektedirler (Martin ve Rubin (1995: 623). Bu bağlamda, bilişsel esnekliğin yükselmesi, kişilerin uyum gösterecekleri alternatiflere yönelmelerini sağlayarak; dayanıklılık geliştirme stratejilerinden risk faktörlerinin yönetimini (Masten ve Reed, 2002) gerçekleştirmektedir ve böylece gelişimsel fırsatları algılamasına yardımcı olarak, istenmeyen durumdan başa baş noktasına geri dönmelerini ve sıçrayarak daha da ileriye gitmelerini sağlamaktadır (Luthans v.d., 2007a: 125-126).

Çalışma sonuçları da literatürdeki bu bilgilerle paralellik göstermektedir. İşyerinde çalışanların karşılaştıkları zorlu, riskli durumları aşabilmeleri, karşılaştıkları problemleri çözebilmeleri; olumsuz çevre şartlarına ve değişimlere uygun cevap vererek hedefe ulaşmaları gerekmektedir. Çalışanların böyle durumlarda, öncelikle içinde buldukları durum ve bağlantılar hakkında bilgi toplamaları, problemi ve ilişki içindeki kişileri anlayabilmeleri gerekmektedir. Bu verilere göre problem çözümüne, hedefe yönelik yeni fikirler ve rotalar çizerek; değişikliğe uyum sağlayabilmekteler.

Bu noktada kişinin bilişsel esneklik seviyesi devreye girmektedir. Böylelikle çalışanlar, içinde buldukları durumdan başarıya ulaşabilmek için mevcut zihinsel kümeleri değiştirerek, alternatifleri ve stratejileri değerlendirerek, en iyi seçeneği uygulamaya başlamak amacıyla kişisel yeteneklerini harekete geçirmektedirler. Bu süreç, çalışanın bireysel kapasitesi olan pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden dayanıklılık faktörünü etkilemektedir. Çalışanın bilişsel esneklik seviyesi, kişinin işyerindeki zorluklar karşısında mücadele etme gücünü yani dayanıklılığını arttırmaktadır. Böylelikle çalışanlar kendilerini, buldukları yeri ve tüm faktörleri değerlendirerek toparlanabilmekte ve hatta daha ileri düzeye ulaşmak için kendilerinde güç bularak, hedefe yönelik daha fazla çaba harcayarak, performanslarını yükselmektedirler.

c) İyimserlik, Bilişsel Esneklik ve Çalışan Performansı

Bilişsel esneklik seviyesi yüksek kişiler, değişik zorlayıcı durumlarda bir problemi çözmek için, çeşitli çözüm yollarının ve davranış seçeneklerinin varlığının farkındadırlar ve davranışlarını yeni duruma göre uyarlamak için isteklidirler (Martin ve Rubin, 1995: 623). İyimser çalışanlar, işyeri hedeflerine ulaşmak ve zor durumlarla başa çıkmak için kendilerini motive eden geleceğe yönelik olumlu beklentiler içindedirler (Seligman,1998). Bu doğrultuda, bilişsel esnekliğin artması; kişilerin zor durumları kontrol edilebilir algılayarak, çoklu alternatif çözümler üretebileceklerine (Dennis ve Wal, 2010) inanmalarını sağlamakta ve motivasyonlarını arttırmaktadır. Böylece, kişilerin olumlu sonuçlara ulaşacaklarına dair inançları ve iyimserlik seviyeleri yükselmektedir.

Pozitif psikolojik sermaye iyimserliğinin işyerinde geliştirilmesi için Schneider (2001) tarafından üç yöntem önerilmektedir. Bunlar (a) geçmişe hoşgörü gösterme, (b) şimdiki zaman için takdir etme ve (c) gelecek için fırsat arama stratejileridir (aktaran: Luthans v.d., 2007a: 101).

Bilişsel esneklik ile iyimserlik arasındaki etkileşimi bu stratejiler doğrultusunda değerlendirmek uygun olacaktır.

Bilişsel esneklik seviyesi yüksek kişiler, zorlayıcı olaylar ve durumlar karşısında yanıt setleri arasında geçiş yapabilirler. Bu kişiler geçmiş hatalardan ders alarak, alternatif stratejiler oluşturarak ve pek çok bilgi kaynağını işleyerek (Anderson, 2002: 74) yeni durumun gerektirdiği davranışta bulunabilmektedirler. Bilişsel esnekliğin yükselmesi; kişilerin geçmiş deneyimlerinden ve hatalarından yeni bilgilere ulaşmasını, başarılı ve başarısız olabileceği alanları değerlendirerek (Huang ve Luthans, 2015: 450) yani gerçek kapasitelerini görerek, enerjilerini doğru süreçlere yönlendirmelerini sağlamaktadır (Stager ve Lethwood, 1998: 13). Bu doğrultuda bilişsel esnekliğin yükselmesi; kişilerin geçmiş hatalarında öğrenerek, tarafsız şekilde değerlendirme yaparak, gelecek için alternatifler oluşturarak, iyimserlik seviyelerinin yükselmesini sağlamaktır.

Kişilerin geçmiş deneyimlerden öğrenmeleri aynı zamanda gelecekteki karmaşık görevleri daha iyi yapabilmelerini sağlayacak ve zorlu görevlere uygulanabilecek bir çözüm sistemi geliştirmelerini de mümkün kılmaktadır (Huang ve Luthans, 2015: 450). Karmaşık problem çözümünde bilişsel esneklik, çözüm için elde edilen bilgilerin değerlendirilmesini ve sonrasında yeni duruma uygun stratejilerin belirlenmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda yüksek bilişsel esneklik, iyimserlik seviyesini yükseltmektedir.

Bilişsel esnekliğin yükselmesi, bireylerin belirli durumların detayları arasındaki farklılığı çok iyi derecede anlamalarını sağlamaktadır. Aynı zamanda kişinin olumsuz ruh halini kontrol ederek, sakin güven havasıyla sorunlu durumları değerlendirebilmesini ve de mevcut durumdaki alternatifleri değerlendirerek tepki göstermesini sağlamaktadır (Stager ve Lethwood, 1998: 25). Pozitif psikolojik sermaye iyimserliğine sahip kişiler, mevcut durumun sunduğu fırsatlardan faydalanarak (Stager ve Lethwood, 1998: 13), yetenek ve becerilerini geliştirebilmekte ve böylece gelecekteki başarı şanslarını arttırabilmektedirler (Luthans v.d., 2007a: 95-96). Bu bağlamda, bilişsel esneklik yükseldiğinde; kişilerin mevcut durum şartlarını tarafsız şekilde değerlendirmeleri ve gelecek için eylemlerde bulunmaları, iyimserlik geliştirme stratejilerine uygun olarak iyimserlik seviyesinin yükselmesini sağlamaktadır.

Bilişsel olarak esnek olan kişiler, etkili iletişim kurma yeteneklerine güvenir, kişilerarası ilişkilerde dürüst, başkalarını aktif şekilde dinleyerek, içinde buldukları durumları ve ilişkileri anlayabilirler. Bu kişiler, yeni ve değişik fikirlere açık (Martin ve Anderson, 1998), grup çalışmasına yatkın ve açık ilişkileri destekleyen kişilerdir (Stager ve Lethwood, 1998: 13). Böylece, işyerinde güçlü sosyal ağların kurulmasına katkı sağlarlar. Bu bağlamda, bilişsel esneklik seviyesinin yükselmesi; işyerinde oluşan etkin bir sosyal ağ ve destek (yani sosyal sermaye) ile karamsarlık kısır döngüsünün kırılmasına yardımcı olmakta ve iyimserlik geliştirme sürecini hızlandırmaktadır (Luthans v.d., (2007a: 100).

Araştırmanın bu alandaki sonuçları literatürü desteklemektedir. Çalışanların işyerinde karşılaştıkları mücadeleli durumlarda; kişilerin bilişsel esneklikleri içinde buldukları mevcut durumu, ilişki ağlarını, hedeflere ve çözüme yönelik alternatif stratejileri görebilmeyi ve bilişsel mekanizmalarla yeni duruma uyum göstermelerini sağlamaktadır. Bu süreç, çalışanın işyerindeki mevcut durumu tarafsız algılayabilmesini, yapılmış hatalardan yeni bilgiler edinmesini sağlayarak ve daha fazla risk alarak başarılı olmak için harekete geçmesini yani iyimserlik kapasitesini etkilemektedir. Aynı zamanda, bilişsel esneklik çalışanların iletişim etkinliklerini geliştirerek, iyimserlik içsel motivasyonunu da yükseltmektedir. Böylece kişiler başarı konusunda içsel motivasyondan güç alarak uzun vadede hedefe yönelik daha fazla çaba harcamakta ve nihayetinde performansları yükselmektedir.

Pozitif psikolojik sermaye, Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Performansı

Literatürdeki çalışmalarda psikolojik güvenlik kavramının; destekleyici örgütsel uygulamaların, destekleyici liderlik davranışlarının, ilişki ağlarının, takım özelliklerinin ve bireysel / takım farklılıklarının; işyeri sonuçlarını birey, grup ve örgütsel seviyelerdeki etkisini açıklamak için yoğun olarak aracı değişken olarak ele alındığı görülmektedir (Newman v.d., 2017: 524-525). Singh v.d., (2013: 248) çalışmalarında, işyeri ortamlarında algılanan destekleyici çalışma iklimlerin, çalışanların özgüvenini arttırarak endişelerini ve güvensizliklerini azalttığını ve işletmeye fayda sağlayan davranışlar sergilediklerini göstermişlerdir. Çalışanların güvenilir olarak algıladıkları

ortam, onları daha fazla kişisel çaba ve kaynak yatırımı için motive ederek, daha üst düzey bir görev performansına götürmektedir (Ning ve Jin 2009: 42).

Araştırma sonucu literatürdeki bu çalışmalarla paralellik göstermektedir. Çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri, işyerindeki çalışma ortamlarının daha güvenli algılanmasını sağlayarak, çalışan performansının yükselmesinde kısmı aracı role sahiptir. Çalışanın pozitif psikolojik sermaye özyeterlilik inancının yükselmesi; görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, işyerinde yeni fikirleri önermede, yenilikçilik çalışmalarına katılmada, yeni ve farklı yöntemler deneme konularında kendisini daha rahat hissetmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanın görevlerini başaracağına dair yeteneklerine duyduğu bu güvenin artmasıyla; işyerindeki endişesi azalmaktadır. Böylece, daha fazla olumlu davranış sergilemesine ve performansının iyileşmesine destek olmaktadır. İyimserliğin yükselmesi, çalışanların, olumsuz durumları dışsal sebeplerle ilişkilendirerek, yapılan hatalardan yeni bilgilere ulaşmaya ve yenilikçi davranmaya isteklerini arttırmaktadır. Çalışanların olaylara olumlu bakış açıları; işyerindeki kişilerarası ilişkileri, gruplar ve yönetim tarzını değerlendirmesini yani psikolojik güvenlik algısını etkilemektedir. Bu doğrultuda çalışanların iyimserlik kapasitelerinin yükselmesi, olumlu sonuçların alınacağına dair olumlu düşüncelerle, işyerini daha güvenli algılamalarını sağlamaktadır. Bu durum da, uzun vadede başarılı olmayı sağlayacak içsel motivasyonu çalıştırarak, çalışan performansını yükseltmektedir. Çalışanların hata yaptıkları durumlarda mevcut durumlarını düzeltmek için toparlanmalarını ve daha ileriye doğru gitmelerini sağlayan dayanıklılık bileşeni, işyerindeki ortamın güvenli algılanma düzeyini etkilemektedir. Çalışanların dayanıklılık seviyesinin yükselmesi; işyerindeki kişilerin, grupların ve yönetimin desteklerini daha fazla algılamasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda çalışanların psikolojik sermayelerinin yükselmesi, işyerinin daha güvenli algılanmasını sağlayarak olumlu işyeri çıktıları üretmekte ve çalışan performansı yükselmektedir.

Pozitif psikolojik sermaye özyeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik değişkenlerinin tek başlarına çalışan performansı üzerindeki etkilerinin; psikolojik güvenliğin aracı olarak devreye girme durumundan daha yüksek

olduğu görülmüştür. Psikolojik güvenlik değişkeninin modele girmesiyle; özyeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik değişkenleriyle çalışan performansı arasında ilişki katsayılarının düştüğü görülmüştür. Yani çalışanın psikolojik güvenlik algısının, psikolojik sermayesinin çalışan performansına olan etkisini bir miktar azalttığı bulunmuştur. Aynı zamanda psikolojik güvenlik değişkeninin bu ilişkiye girmesi, modelin açıklayıcılık düzeyini yükseltmiştir. Bu sonuçlara göre psikolojik güvenlik, pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasında kısmı bir aracı role sahiptir. Bu bağlamda, tez çalışması literatürde bu alandaki boşluğa katkıda bulunmaktadır.

7.2. Araştırmacılara Öneriler

Çalışmanın verileri, Marmara Bölgesi'ndeki beyaz yakalı çalışanlardan anket yöntemiyle toplanmıştır. Bu çalışma, hedef kitlesi mavi yakalı çalışanlar olarak değiştirilerek aynı model üzerinden yapılabilir. Böylelikle, mavi yakalı çalışanların yer aldığı kurumlarda çalışanların performanslarını yükseltmeye yönelik bireysel kaynaklar belirlenebilir. Bu doğrultuda da işletmelerde gerekli yatırımlar düzenlenebilir. Ayrıca, mavi ve beyaz yakalı çalışanların verilerinden elde edilen sonuçlar karşılaştırılıp, değerlendirilerek; işletmelerin performans yükseltimi için kullanabilecekleri değerli veriler sunabilir ve literatüre değerli katkılar sağlanabilir.

Bu çalışma verileri değişik endüstri şekillerini ve işkollarını içermektedir. Bundan sonraki çalışmalar, özel bir tek endüstri veya işkolu kapsamında yapılabilir. Böylelikle çalışan performansına etki eden değişkenler ve aralarındaki ilişkiler incelenerek, elde edilen bulgulara göre işletmeler tarafından yatırım yapılması uygun görünen kaynaklar endüstri veya işkolu özelinde belirlenerek, literatüre katkı sağlanabilir.

Araştırmamızdaki veriler imalat/üretim, hizmet/servis, ticaret endüstrilerinde faaliyet gösteren çalışanlardan elde edilmiştir. Gelecek çalışmalar sadece bir tek endüstri bazında yapılabilir. Mesela, sadece hizmet/servis endüstrisinde faaliyet gösteren çalışanlardan veri toplanabilir. Böylelikle sonuçları genellemeye yardımcı olabilir.

Gelecek çalışmalarda, çalışan performansı değişkeni yerine yenilikçi iş davranışı değişkeni getirilerek, pozitif psikolojik sermaye ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide bilişsel esnekliğin rolü incelenebilir. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye değişkeni yerine pozitif liderlik değişkeni alınarak, aynı model çalışılabilir.

7.3. Yöneticilere Öneriler

Araştırmamızın sonuçları, işyerinde çalışan performansının yükseltilmesi için çalışanların bireysel kaynaklarına yatırım yapılmasının önemini göstermektedir.

Bu doğrultuda yöneticiler, işletmedeki insan kaynaklarından verimli şekilde faydalanılması ve çalışanların geliştirilmesi için doğru bireysel kaynaklara yatırım yapmalıdırlar. Bunun için, yöneticiler işin gereklilikleri doğrultusunda; işe alma, yerleştirme ve geliştirme aşamalarında, çalışanların bireysel kaynaklarından olan pozitif psikolojik sermaye ve bilişsel esneklik seviyelerini de dikkate almaları gerekmektedir.

Çalışmada, bilişsel esnekliğin düzenleyicilik etkisinin pozitif psikolojik sermayenin boyutları bazında incelenmesi; çalışanların performanslarının yükseltilmesi için bireysel kaynak yatırımı yapma sıralamasında yöneticilere yardımcı olacaktır. Bilişsel esnekliğin düzenleyicilik etkisinin sonuçlarına göre, çalışanların psikolojik sermaye kaynaklarından dayanıklılık ve iyimserlik faktörlerine yatırım yapmak, işletme açısından daha doğru bir strateji olarak görünmektedir. Hatta bu ilişki ağında, iyimserliğe yapılan yatırımın performansa etkisi dayanıklılıktan daha yüksek görülmektedir. Bu doğrultuda yöneticiler işyerinde iyimserlik geliştirmeye öncelik vermelidirler.

Yöneticiler, işyerinde pozitif psikolojik sermaye iyimserlik kapasitesini geliştirmek için iyimserlik boyutlarındaki P.S. (21) “işim konusundaki durumlara her zaman olumlu yanından bakarım” ifadesindeki gibi yöneticiler, çalışanların bakış açılarını olumsuzluklardan daha olumlu durumlara yönlendirmelerini sağlamalıdırlar. Olumsuz gibi görünen pek çok olayın olumlu yanlarının olabileceği ve olumlu yönere odaklanmanın; kişiyi geliştirerek başarıya ulaştıracağı, değişik eğitimler ve tekniklerle

öğretilmesini sağlamalıdır. Aynı zamanda, P.S. (24) “işimde her kötü günün ardından iyi günler gelecektir yaklaşıma sahibim” ifadesinin içerdiği olumlu yaklaşımın çalışanlar arasında yayılmasına destek olmalıdırlar. Yöneticiler, bu boyutlar bağlamında, geçmiş olarak değerlendirilen (yaşanan) olumsuz durumlardan ve hatalardan ders alarak öğrenmeyi sağlayan bir örgüt kültürü oluşturmalıdırlar. Geçmişteki olumsuz durumların tekrarlanmaması için alınması gereken önlemleri birlikte değerlendirebilecekleri bir sistem kurmaları gerekir. Böylece çalışanların hatalardan öğrenerek olumlu sonuçlara ulaşacakları geleceğe yönelik programlar yapmalarına yardımcı olmalıdırlar. Aynı zamanda, çalışanların karamsarlık döngüsüne düşmemeleri için gerekli önlemleri almalıdırlar. Bunun için zorlu durumlardan kaçmak yerine bu durumları özel gelişim fırsatları olarak görmelerini sağlayabilecek destek ve koçluk sistemleri geliştirmelidirler.

İyimserlik kapasitesinin bir diğer boyutunda P.S. (22)“işimdeki geleceğim konusunda iyimserimdir” ifadesi, çalışanların işyerlerinde gelecek kaygısı yaşamalarının önemini vurgulamaktadır. Bu durum çalışanın görevini yaparken dikkatinin dağılmasına, istenmeyen iş davranışlarına sebep olabilir ve performansını negatif yönde etkileyebilir. Bunun önlenmesi ve çalışanın geleceği hakkında olumlu düşünceler içinde olması için yöneticiler kariyer planlamasına daha fazla öncelik vermelidirler. Böylece çalışanların mevcut kapasiteleri çerçevesinde, gelecekteki fırsatları anlamaları sağlanarak, gelecekleri hakkında olumlu düşüncelerinin pekişmesiyle iyimserlik seviyelerinin yükselmesi sağlanmalıdır.

Yöneticiler, P.S. (19) “işyerinde bazı belirsizlikler olduğunda, genellikle olabilecekler arasından en iyisinin gerçekleşmesini beklerim” ifadesini çalışanlar arasında yaygınlaştırmak için, zorlu zamanlarda çalışanların enerjilerini en iyi alternatifine yönlendirmelerini desteklemelidirler. Daha önce işe yaradığı yöntemlerin, işyeri danışmanları ya da koçları tarafından çalışanlara iletilmesini sağlamalıdırlar. Bu bağlamda yöneticiler, mevcut durumun tarafsız bir şekilde incelenmesi, iyi durumların belirlenerek geliştirebileceği, kötü durumlardan ve hatalardan ders alınarak geleceğe yönelik olumlu planlar yapılabileceği bir sistem oluşturmalıdırlar.

İyimserliğin geliştirilmesi için yöneticilerin mevcut yapılan işlerin takdir edildiği (haftanın veya ayın çalışanı gibi) bir sistem ve ekip çalışmalarını, açık iletişimi destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmaları da gerekmektedir. Yöneticiler işyerinde etkin bir sosyal ağ ve destek sistemi oluşturarak; danışmanlık, koçluk ve ekip çalışması gibi gayri resmi sosyal etkinlikler düzenleyerek; uygun ödüllendirme ve olumlu geri bildirim, sosyal tanıma gibi davranışsal yönetim tekniklerini kullanarak çalışanın iyimserlik seviyesini geliştirmelidirler.

Pozitif psikolojik sermaye dayanıklılık boyutlarında P.S. (13) “işimde bir engelle karşılaştığımda bunu aşip yoluma devam edebilirim” ve P.S. (14) “işyerindeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim” ifadeleri yer almaktadır. Bu ifadelerin içerdiği şekilde, çalışanların işyerinde zorluklar karşısında dayanıklı olmaları, yöneticiler tarafından desteklemelidir. Yöneticiler, çalışanların hedeflerine ulaşma yolunda buldukları olumsuz durumlardan geriye gelerek ve sonrasında daha ileriye gitmelerini sağlamak için gerekli eğitim ve bilgi desteği sağlamalıdır.

Bir başka dayanıklılık boyutu P.S. (17) “önceki tecrübelerim sayesinde işyerindeki zorlukların üstesinden gelirim” ifadesi, çalışanların geçmiş tecrübelerinden ders aldıklarını vurgulamaktadır. Yöneticiler, bunun yaygınlaşması için çalışanların yönetime güven duymalarını sağlamalıdır. Yönetimde açık, güvenilir bir iletişim ağı olduğunu göstermelidirler. Yöneticiler, çalışanların zorlukları yenmeleri ve gelişimsel fırsatları görebilmeleri için ihtiyaçları olan gerekli eğitim, ilgi, beceri desteğini, danışmanlık hizmetini işletme içinde sağlamalıdır.

İş dünyasının karmaşık, çalkantılı, zorlu olması, değişimlerle şekil bulması sebebiyle; işletmelerin hayatta kalabilmesinin şartlarından biri de karmaşık sorunları çözebilecek yaklaşımlara sahip ve değişimlere uyum gösterebilecek çalışanlarının bulunmasıdır. Bu doğrultuda değişimlere uyum göstermeyi sağlayabilecek, zorlu durumlarda farklı bakış açılarını değerlendirebilecek yani bilişsel esneklik sergileyebilecek çalışanların varlığı çok değerli olmaktadır. Bilişsel esneklik, stresli yaşam şartlarında, değişimlerin yaşandığı, zorlayıcı sorunların olduğu zamanlarda; kişinin işe yarayacak bir

tepkide bulunmak için birden fazla stratejinin aynı anda kullanılmasını sağlamaktadır.

Bilişsel olarak esnek kişiler, B.E. (29) ‘‘nasıl davranacağıma karar verirken pek çok seçeneğim vardır’’ ve B.E. (33) ‘‘herhangi bir durum karşısında birçok davranış seçeneğine sahibimdir’’ ifadelerindeki gibi; durumlar ve olaylar karşısında farklı seçeneklerinin olduğunu farkındadırlar. Bu kişiler, tek bir doğru davranışın olmayacağını bilincindedirler ve değişik durumlara doğru tepki gösterebilmek için diğerlerine göre daha geniş davranış repertuarı geliştirmektedirler. Yöneticiler, çalışanların işlerini yaparken hedefler doğrultusunda seçeneklerin varlığını görebilmeleri için destekleyici bir ortam oluşturmalarıdır. İşlerde tek doğruların olduğu bir yönetim anlayışı, çalışanların seçeneklerini değerlendirmesine zarar verdiğinde yöneticinin bunu önlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda yöneticiler çalışanlarına özerklik sağlamalı ve aynı zamanda sorunlar karşısında alternatifler üretebilmeleri için gerekli yönetimsel ve eğitim desteği sağlamalıdır. Ekip çalışmasını destekleyerek ve düzenli gelişim toplantıları düzenleyerek, çalışanların eğişik zorlu durumlar karşısında alternatifler üretmelerinin faydasını ve bunun yönetimce desteklendiğini göstermelidirler.

Bilişsel esnekliğin boyutları arasında B.E. (30) ‘‘problemlere karşı yenilikçi çözümler üretmeye istekliyimdir’’ ve B.E. (35) ‘‘bir problemle uğraşırken, farklı seçenekleri dinlemeye ve gözden geçirmeye istekliyimdir’’ ifadeleri yer almaktadır. Bunlara göre, bilişsel esnek kişiler yeni ve değişik fikirleri açıklarlar. Yaşam olaylarında ve insan davranışlarında çoklu alternatiflerin varlığını farkındadırlar. Stratejilerde ve rollerde değişkenlik ve esneklik ihtiyacının bilincinde olduklarından esnekliği teşvik eden stratejilere yönelerek, aynı anda birkaç yorumu düşünebilirler. Bu doğrultuda, yöneticiler hedefler doğrultusunda yeni ve değişik fikirlerin değerlendirilmesine açık bir yönetim anlayışını oluşturmaları gerekmektedir. Yöneticiler, yeni fikirlerin desteklendiği ve ödüllendirildiği bir sistem oluşturmalarıdır.

Bilişsel olarak esnek kişiler B.E. (31) ‘‘karşılaştığım herhangi bir durumda, mevcut duruma uygun davranırım’’ ifadesinin içerdiği gibi, gerektiğinde alternatifler arasından seçim yaparak, yeni duruma uygun

stratejiyi uygulayabilirler. B.E. (25), ‘‘bir fikri çok farklı yollarla iletebilirim’’, ifadesinde yer aldığı gibi; bilişsel esneklik, stresli yaşam şartlarında, kişinin işe yarayacak bir tepkide bulunmak için birden fazla stratejinin aynı anda kullanılmasını sağlamaktadır. Bilişsel olarak esnek kişiler durumlara uygun şekilde planları değiştirebilirler ve bir stratejiden diğerine geçebilme yeteneğine sahiplerdir. Değişen çevre şartlarına uyum gösterebilmek, işletmeler için hayati derece önemli olduğundan, yöneticiler bu doğrultuda çalışanlarını güçlendirmelidirler. Yöneticiler, çalışanların görevlerini yaparken değişik şartlar altında hedeflere ulaşabilmeleri için gerekli eğitim ve teknik desteği sağlamalıdır. Bunun yanında, farklı çalışma şartlarını içeren oryantasyon programları ve eğitim destek sistemleri oluşturmalarıdır.

Bilişsel olarak esnek kişilerin, B.E. (26) ‘‘yeni ve alışılmadık durumlardan kaçınmam’’ ifadesindeki gibi yeniliklerle baş edebilecek yetenekleri vardır, kaygı seviyeleri daha düşüktür. B.E. (28) ‘‘çözumsuz gibi görünen problemler için işe yarar çözümler üretebilirim’’ ifadesindeki gibi, zor durumları kontrol edilebilir olarak kabul ederler. Mevcut durumu detaylıca kontrol ederek, nedensel muhakeme yaparak farklı stratejiler geliştirebilirler. Mevcut bilgi kaynaklarını yenilerini ile birleştirerek, gereksiz olanları kapsam dışı bırakarak; alternatifler arasından seçim yaparak uygulamaya geçerler. Bilişsel olarak esnek kişiler, mevcut zorlu durum karşısında etkili bir tepki davranışı gösterebilmek için birden fazla teknik kullanabilirler. Bu doğrultuda, işyerinde yöneticilerin görev dağılımı aşamasında; dinamik cevap verme ve yeniliklerle baş etme yetenekleri gerektiren görevlere bilişsel olarak esnek kişileri yönlendirmeleri gerekmektedir.

İşyerinde, çalışanların fikirlerinin değerli olduğunun sergilenmesi, psikolojik güvenlik oluşumunu kolaylaştırarak çalışan performansına katkı sağlamaktadır. İşyerinde psikolojik güvenlik algılayan çalışanlar, P.G. (37) ‘‘işyerinde görüşlerimi ifade etmekten korkmam’’, P.G. (38) ‘‘işyerimde kendim olmaktan korkmam’’ ve P.G. (39) ‘‘işyerimde düşüncelerimi ifade edebileceğim güvenli bir ortam vardır’’ ifadelerindeki gibi düşünmektedirler. İşle ilgili düşüncelerinin kendilerine zarar vermeyeceğini ve diğerleri tarafından değerli bulunacağına inanmaktadırlar. Çalışanların bu şekilde

güvenlik algısı hissedebilmeleri için yöneticiler çalışanların fikirlerine değer verildiğini onlara göstermelidirler. Bunun için yöneticiler doğru, net, açık iletişim kanallarını kullanmalıdırlar. Çalışanlara işleri delege ederek, kontrolü paylaşarak, tutarlı davranış sergileyerek yönetmeleri gerekmektedir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akgün, A. E., Keskin, H., Günsel, A. (2009). Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler.1. Baskı. Ankara: Eflatun Yayınevi.
- Akdemir, A. (2014). *Yeni Ekonomide ve Yeni Dünyada İşletmecilik*. 1. Baskı. Kocaeli: Umuttepe Yayın.
- Bandura, A. (2004). Self-efficacy. V. S. Ramachaudran (Ed.) In *Encyclopedia of Human Behavior*. New York: Academic Press. 4, 71-81. (Reprinted in H. Friedman (Ed.). *Encyclopedia of Mental Health*. San Diego: Academic Press, 1998.
- Bandura, A. (2005). The Evolution of Social Cognitive Theory. K.G. Smith and M.A. Hitt (Ed.). In *Great Minds in Management*. Oxford: Oxford University Press, 9-35.
- Bandura, A. (2009). Cultivate Self-efficacy for Personal and Organizational Effectiveness. E.A. Locke (Ed.). In *Handbook of Principles of Organizational Behaviour*. New York: Wiley, 179-200.
- Cameron, K. (2013). *Pozitif Liderlik*. T. Çekinirer (çev.), İstanbul: Arıtan Yayınevi (orijinal baskı tarihi 2008).İstanbul: Arıtan Yayınevi (orijinal baskı tarihi 2015).
- Cameron, K.S., Dutton J.E., Quinn, R.E. ve Wrzesniewski, A. (2003). Developing a Discipline of Positive Organizational Scholarship. K.Cameron, J. Dutton ve R. Quinn (Ed.). In *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler, 361-370.
- Campbell, J. P. (2012). Leadership, the old, the new, and the timeless: A commentary. In M. G. Rumsey (Ed.). *Oxford Library of Psychology*. In

The Oxford handbook of Leadership. New York, NY, US: Oxford University Press, 401-419.

Canas, J., Fajardo, I. ve Salmeron, L. (2006). Cognitive Flexibility. W. Karwowski (Ed.). In *International Encyclopedia Of Ergonomics And Human Factors*. 2nd edition. FL, USA: CRC Press, 296-300.

Dinçer, Ö. ve Fidan Y. (1997). *İşletme Yönetimine Giriş*. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım.

Edmondson, A.C. (2003). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens. R. Kramer and K. Cook (Ed.). In *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*. New York: Russell Sage Foundation, 239–272.

Keskin, H., Akgün, A.E., Yılmaz, S. (2016). *Örgütlerde Duygusal Yetenekler*. 2.Baskı İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Krems, J.F. (2014). Complex Problem Solving. P.A. Frensch ve J. Funke (Ed.). In *The European Perspective. New York and London: Psychology Press Taylor and Francis Group*, 208-224.

Luthans, F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J. (2007a). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.

Luthans, F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. New York: Oxford University Press.

Martin, M.M. ve Anderson, C.M. (2001). The Relationship between Cognitive Flexibility And Affinity-Seeking Strategies. A. M. Columbus (Ed). In *Advances in Psychological Research*. 4. New York: Nova Science Publishers, 93-100.

Masten, A.S. (2014). *Ordinary Magic: Resilience in Development*. New York: Guilford Publications.

- Sadullah,Ö., Uyargil,C., Özçelik, A.O., Dündar, G., Ataay, İ.D., Adal, Z. ve Tüzüner, L. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Saruhan, Ş.C. ve Özdemirci, A. (20189). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. 5.Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Seligman, M .E. P. (2002). Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy. C. Snyder ve S. Lopez (Eds).In *Handbook of Positive Psychology*. New York, Oxford. Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P. (2006). *Learned Optimisim How to Change Your Mind and Your Life*. New York: Vintage Books.
- Snyder, C.R., Irving, L.M. ve Anderson, J.R. (1991). Hope and Health. C. R. Snyder ve D. R. Forsyth (Eds.). In *Pergamon general psychology series, Vol. 162. Handbook of social and clinical psychology: The health perspective*. Elmsford, NY, US: Pergamon Press.285-305.
- Turgut, T. (2010). Çalışmaya Tutkunluk. G. İslamoğlu (Ed). *Kurumlarda İyilik De Var* içinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 57-89.
- Wright, M.O.D., Masten, A.S. ve Narayan, A.J. (2013). Resilience Processes in Development: Four Waves of Research on Positive Adaptation in the Context of Adversity. S. Goldstein and R.B. Brooks (ed.).In *Handbook of Resilience in Children*. New York: Springer Science Business Media, 15-37.

Bildiri ve Makaleler

- Arslan, A. ve Yener, S. (26-29 Mayıs 2016). Okul Yöneticilerinin Güdüleyici Dili ve Öğretmen Örtük Bilgi Paylaşımı İlişkisinde İşgören Sessizliğinin Aracı Rolü ve Psikolojik Rahatlık Algısının Düzenleyici Rolü. *16. İstanbul Üniversitesi İşletme Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul: 1-9.
- Akman, Y. ve Korkut, F. (1993). Umut Ölçeği Üzerine Bir Çalışma. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 9, 193-202.

- Anderson, J.C. ve Gerbing, D.W. (1998). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *American Psychological Association*. 103.3, 411-423.
- Anderson, P. (2002). Assessment and Development of Executive Function (EF) During Childhood. *Child Neuropsychology*. 8.2, 71-82.
- Armbruster, D.J.N., Ueltzhöffer, K., Basten, U. ve Fiebach, C.J. (2012). Prefrontal cortical mechanisms underlying individual differences in cognitive flexibility and stability. *Journal of Cognitive Neuroscience*. 24.12, 2385–2399.
- Ashkanasy, N. M. ve Daus, C.S. (2002). Emotion In The Workplace: The New Challenge for Managers. *Academy of Management Executive*. 16.1, 76-86.
- Asıcı, E. ve İkiz, F.E. (2015). Mutluluğa Giden Bir Yol: Bilişsel Esneklik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 35, 191-211.
- 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., 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., Luthans, F., Smith, R.M. ve Palmer, N.F. (2010). Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time. *Journal of Occupational Health Psychology*. 15.1, 17–28.
- Avey, J.B, Luthans, F. ve Youssef, C. (2008). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Leadership Institute Faculty Publications*. 6, 1-42.
- Bagozzi, R.P. ve Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*. 16, 74-94.

- Bagozzi, R.P., Yi, Y. ve Phillips, L.W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*. 36.3, 421-458.
- Bandura, A. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist*. 44, 1175-1184.
- Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of Management*. 38.1, 9-44.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G.V. ve Pastorelli, C. (1996). Multifaceted Impact of Self-Efficacy Beliefs on Academic Functioning. *Child Development*. 67.3, 1206-1222.
- Bandura, A. ve Locke, E.A. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*. 88.1, 87-99.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *The Journal of Personality and Social Psychology*. 51.6, 1173-1182.
- Bayrakçı, M. (2007). Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulanması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 14, 198-210.
- Bedel, A. ve Ulubey, E. (2015). Ergenlerde Başa Çıkma Stratejilerini Açıklamada Bilişsel Esnekliğin Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 14. 55, 291-300.
- Bennett, J. ve Müller, U. (2010). The Development of Flexibility and Abstraction in Preschool Children. *Merrill-Palmer Quarterly*. 50.4, 455-473.
- Bilgin, M. (2009). Bilişsel Esnekliği Yordayan Bazı Değişkenler. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3.36, 142-157.
- Bilgin, M. (2017). Ergenlerin Beş Faktör Kişilik Özelliği ile Bilişsel Esneklik İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 16.62, 945-954.

- Borman, W.C. ve Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance and Conceptual Performance: The Meaning of Personnel Selection Research. *Human Performance*. 10.2, 99-109.
- Buhs, E.S. ve Rudasill, K.M. (2016). Review of Ordinary Magic: Resilience in Development by Ann S. Masten. *Journal of Applied Developmental Psychology*. 46.5, 84-85.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 32, 470-483.
- Campbell, J.P. ve Wiernik, B.M. (2015). The Modeling And Assessment of Work Performance. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2, 47-74.
- Canas, J. J., Quesada, J. F., Antoli, A. ve Fajardo, I. (2003). Cognitive flexibility and Adaptability to Environmental Changes in Dynamic Complex Problem-Solving Tasks. *Ergonomics*. 46.5, 482-501.
- Canas, J. J., Antoli, A., Fajardo, I. ve Salmeron, L. (2004). Cognitive Inflexibility and the Development and use of Startegies for Solving Complex Dynamic Problems: Effects of Different Types of Training. *Theoretical Issues in Ergonomcs Science*. 9. 1-14.
- Carmeli, A. (2007). Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organisations. *Long Range Planning*. 40, 30–44.
- Carmeli, A., Brueller, D. ve Dutton, J.E. (2008). Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety. *Systems Research and Behavioral Science*. 26, 81-98.
- Carmeli, A. ve Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 30, 709–729.

- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. Ve Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*. 22, 250–260.
- Cheng, J. ve Koszalka, T.A. (2016). Cognitive Flexibility Theory and Its Application to Learning Resources. *Syracuse University RIDLR Project*. 1-7.
- Çelikkaleli, Ö. (2014). Bilişsel Esneklik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirliği. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. 39.176, 339-346.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*. 45.1, 121-137.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2013). Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Öneri Dergisi*. 10.39, 23-30.
- Çetin, F. ve Varoğlu, A.K. (2015). Psikolojik Sermaye, Performans, Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Etkileşimi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*. 2.2, 105-113.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9.1, 35-46.
- Dajani, D.R. ve Uddin, L.Q. (2015). Demystifying cognitive flexibility: Implications for clinical and developmental neuroscience. *Trends in Neurosciences*. 38.9, 571-578.
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J. ve Sanderson K. (2013). Building on the positives: A psychometric Review and Critical Analysis of the Construct of Psychological Capital. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 86, 348–370.
- Dennis, J.P. ve Wal, S.W. (2010). The Cognitive Flexibility Inventory: Instrument Development and Estimates of Reliability and Validity. *Cognitive Therapy and Research*. 34, 241–253.

- Derin, N. (2017). İşyerinde Kişiler Arası Güven İle İşgören Sessizliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 15.30, 51-68.
- Detert, J.R. ve Burris, E.R. (2007). Leadership behaviour and Employee Voice: Is The Door Really Open? *Academy of Management Journal*. 50.4, 869-884.
- Dina R., Dajani, D.R. ve Uddin, L.Q. (2015). Demystifying cognitive flexibility: Implications for clinical and developmental neuroscience. *Trends in Neurosciences*. 38.9, 571-578.
- Dollard, M.F. ve Bakker, A.B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 83.3, 579-599.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative and Science Quarterly*. 44, 350-383.
- Edmondson, A.C. ve Lei. Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1, 23-43.
- Eggers, J.T. (2011). Psychological Safety Influences Relationship Behavior. *Corrections Today*. 73.1, 60.
- Erdem, H. (2016). Stresle Başa Çıkmada İç Kontrol Odağının Yordayıcı Gücü ve Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*. 31.78, 1-9.
- 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.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2013). Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Öneri Dergisi*. 10.39, 23-30

- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*. 15.2, 39-50.
- Fuentes M.M., Saez, C.A.A. ve Montes, F.J.L. (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega The International Journal of Management Science*.32, 425-442.
- Gençer, K. ve Ayyıldız, T. (2018). Demografik Özellikler ve Psikolojik Koşulların İşe Tutkunluğa Etkisi: Otel İşletmeleri Derneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7.2, 601-619.
- Gonzales, C.A., Figueroa, I.J., Bellows, B.G., Rhodes, D. ve Youmans, R.J., (21-26 July 2013). A New Behavioral Measure of Cognitive Flexibility. In *Engineering Psychology and Cognitive Ergonomics. Understanding Human Cognition: 10th International Conference, EPCE, Proceedings, Part I. Las Vegas, NV, USA: 297-306.*
- Griffin, B. ve Hesketh, B. (2003). Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment. *Australian Journal of Psychology* . 55. 2, 65-73.
- Griffin, M.A., Neal, A. ve Parker, S.K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*. 50.2, 327–347.
- Gupta, V. ve Singh, S. (2014). Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors: empirical evidence from the Indian R and D sector. *The International Journal of Human Resource Management*. 25.10, 1373–1394.
- Gülüm, V. ve Dag, İ. (2012). Tekrarlayıcı Düşünme Ölçeği ve Bilişsel Esneklik Envanterinin Türkçeye uyarlanması, Geçerliliği ve Güvenilirliği. *Anadolu Psikiyatri Derneği*. 13, 216-223.
- Güneş, F. (2013). Zihin Yönetimi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2.2, 1-17.

- Heled, E., Somech, A. ve Waters, L. (2015). Psychological capital as a team phenomenon: Mediating the relationship between learning climate and outcomes at the individual and team Levels. *The Journal of Positive Psychology*. 11.3, 303-314.
- Hmieleski, K.M. ve Carr, J. C. (2008). The Relationship Between Entrepreneur Psychological Capital and New Venture Performance. Babson College, *Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC)*; Frontiers of Entrepreneurship Research. 1-15.
- Hirak, R., Peng, A.C., Carmeli, A. ve Schaubroeck, J.M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*. 23, 107–117.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*. 6.4, 307–324.
- Huang, L. ve Luthans, F. (2015). Toward Better Understanding of the Learning Goal Orientation–Creativity Relationship: The Role of Positive Psychological Capital. *Applied Psychology Review*. 64.2, 444–472.
- Irwin, J.R. ve McClelland, G. (2001). Misleading Heuristics And Moderated Multiple Regression Models. *Journal of Marketing Research*. 38, 100-109.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). Sınıf Değerlendirme Atmosferi Ölçeği'nin (SDAÖ) Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Eğitim ve Bilim*. 39.176, 31-50.
- Jamal, M. (2011). Job Stress, Job Performance and Organizational Commitment in a Multinational Company: An Empirical Study in two Countries. *International Journal of Business and Social Science*. 2. 20, 20-29.
- Judge, T.A., Jackson, C.L., Shaw, J.C., Scott, B.A. ve Rich, B.L. (2007). Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences. *Journal of Applied Psychology*. 92.1, 107-127.

- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 33.4, 692-724.
- Kahn, W.A. (2002). Managing the Paradox of Self-Reliance. *Organizational Dynamics*. 30.3, 239-256.
- Kahn, W.A. (2011). Treating Organizational Wounds. *Organizational Dynamics*. 40, 75-84.
- Kalman, M. ve Summak, M.S. (2016). Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Geliştirilmesine Yönelik Bir Karma Yöntem Araştırması. *Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 15.1, 27-58.
- Kark, R. Ve Carmeli, A. (2009). Alive and Creating: The Mediating Role Of Vitality And Aliveness In the relationship Between Psychological Safety And Creative Work Involvement. *Journal of Organizational Behavior*. 30, 785–804.
- Karademas, E.C., Ktistaki, G., Dimitraki, G., Papastefanakis, E., Kougkas, N., Fanouriakis, A., Gergianaki, I., Bertsiak, G., Sidiropoulos, P. ve Simos, P. (2015). Adaptation to an autoimmune disorder: Does mental flexibility impact illness-related self-regulation? *Psychology and Health*. 31.3, 276–291.
- King, D.D., Newman, A. ve Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*. 37, 782–786.
- Koopmans, L., Bernaard, C.M., Hildebrandt, V.H., Vet, H.C.W ve Beek A.J. (2013). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*. 45.3, 61-81.
- Koopmans, L., Bernaard, C.M., Schaufeli, W.B., Vet, H.C.W ve Beek A.J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance A

Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 53.8, 856-866.

Laçın, B.G.D. ve Yalçın, İ. (2019). Üniversite Öğrencilerinde Öz-yeterlilik ve Stresle Başa Çıkma Stratejilerinin Bilişsel Esnekliği Yordama Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 34.2, 358-371.

Li, A.N. ve Tan, H.H. (2013). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of Organizational Behavior*. 34, 407–425.

Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z. ve Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly*. 25, 282–295.

Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*. 39, 1-11.

Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 23, 695-706.

Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M., ve Combs, G.M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behaviour*. 27, 387–393.

Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Suzanne 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., Avolio, B.J., Avey, J.B. ve Norman, S.M. (2007b). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*. 60, 541–572.

- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F. ve Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring The Relationship with Performance. *Management and Organization Review*. 1, 247–269.
- Luthans, F., Luthans, K.W. ve Luthans, B.C. (2004b). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*. 47. 1, 45-50.
- Luthans, F. ve Morgan, C.M.Y. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 4, 339-366.
- 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 Youssef, C.M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*. 33.2, 143-160.
- Malone, Y. (2002). Social Cognitive Theory and Choice Theory: A Compatibility Analysis. *International Journal of Reality Therapy*. 22.1, 10-13.
- Martin, A. J., Nejad, H. G., Colmar, S. ve Liem, G. A. D. (2013). Adaptability: How students' responses to uncertainty and novelty predict their academic and non-academic outcomes. *Journal of Educational Psychology*. 105.3, 728-746.
- Martin, M. M. ve Anderson, C. A. (1998). The cognitive flexibility scale: Three validity studies. *Communication Reports*. 11.1, 1-9.
- Martin, M. M., Anderson, C. A. ve Thweatt, K.S. (1998). Aggressive Communication Traits and Their Relationships with the Cognitive Flexibility Scale and the *Communication Flexibility Scale*. *Journal of Social Behavior and Personality*. 13.3, 531-540.

- Martin, M. M. ve Rubin, R. B. (1995). A New Measure of Cognitive Flexibility. *Psychological Reports*. 76, 623-626.
- Martin, M. M., Staggers, S. M. ve Anderson, C. M. (2011). The Relationship Between Cognitive Flexibility with Dogmatism, Intellectual Flexibility, Preference for Consistency and Self-Compassion. *Communication Research Report*. 28.3, 275-280.
- May, D.R., Gilson, R.L. ve Harter, L.M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77, 11–37.
- Mills, M.J., Fleck, C.R. ve Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A Conceptual Review, State of Practice Assessment, and a Look Ahead. *The Journal of Positive Psychology*. 8.2, 153-164.
- Morgan, C.M.Y. ve Luthans, F. (2015). Psychological Capital and Well-being. *Stress and Health*. 31. 180–188.
- Nafei, W. (2015). Meta-Analysis of the Impact of Psychological Capital on Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior: A Study on Sadat City University. *International Journal of Business Administration*. 6.2, 42-59.
- Nath, P. ve Pradhan, R.K. (2011). Dynamics of Positive Emotions and Creative Potential. *Indian Journal of Positive Psychology*. 2.1, 103-107.
- Nergiz, H.G. (2015). Otel İşletmelerinde Hata Yönetiminin Psikolojik Güvenlik, Örgütsel Performans ve Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 26.2, 221-237.
- Newman, A., Donohues, R. ve Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*. 27, 521–535.

- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. ve Hirst, G. (2014). Psychological Capital: A Review and Synthesis. *Journal of Organizational Behavior*. 35, 120–138.
- Ning, L. ve Jin, Y. (2009). The effects of trust climate on individual performance. *Frontiers of Business Research in China*. 3.1, 27-49.
- Oore, D.G., Leiter, M.P. ve LeBlanc, D.E. (2015). Individual and Organizational Factors Promoting Successful Responses to Workplace Conflict. *Canadian Psychological Association*. 56.3, 301–310.
- Özcan, D.A. ve Esen, K.B. (2016). Ergenlerin Bilişsel Esneklik Düzeyleri İle Özyeterliklerinin İncelenmesi. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*. 7.24, 1-10.
- Özkan, O. S., Omay, T. Ve Akyüz, G.A. (2019). Psikolojik Sermaye, Bireysel Performans ve Birey-Örgüt Uyumu: Bir Literatür Taraması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 41, 113-126.
- Palmon, R. R. (2003). Predicting Leadership Activities: The Role of Flexibility. *Individual Differences Research*. 1.2, 124-136.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. ve Gürkan, G.Ç. (2014). Özerklik ve ödüllendirme algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 43.2, 332-350.
- Peker, A. ve Çukadar, F. (2016). Bilişsel Esneklik İle Sosyal Medyayı Kullanmaya Yönelik Tutum Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 6.2, 66-79.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. ve Gürkan, G.Ç. (2014). Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 43.2, 332-350.

- Pepping, C.A., O'Donovan, A. ve Davis, P.J. (2013). The positive effects of mindfulness on self-esteem. *The Journal of Positive Psychology*. 8.5, 376-386.
- Peterson, S.J., Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. ve Zhang, Z., (2011). Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach. *Personnel Psychology*. 64, 427–450
- Pinotsis, D.A., Brincat, SL. ve Miller, E.K. (2017). On memories, neural ensembles and mental flexibility. *Neuroimage*. 157, 297–313.
- Rego, A., Leal, S., Sousa, F., Marques, C. ve Cunha, M.P. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management*. 21. 9, 1531–1552.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. ve Cunha, M.P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*. 65, 429–437.
- Ritschel, L. (2005). Lessons in Teaching Hope: An Interview With C. R. Snyder. *The Generalist's Corner*. 32.1, 74-78.
- Rotundo, M. ve Sackett, P. R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*. 87.1, 66–80.
- Rubin, R. B. ve Martin, M. M. (1994). Development of a Measure of Interpersonal Competence. *Communication Research Reports*. 11. 1, 33-44.
- Rubin, R. B., Martin, M. M., Bruning, S.S. ve Powers D.E. (1993). Test of a Self-Efficiency Model of Interpersonal Communication Competence. *Communication Quarterly*. 41.2, 210-220.

- Russo, S.D. ve Stoykova, P. (2015). Psychological Capital Intervention PCI: A Replication and Extension. *Human Resource Development Quarterly*. 26.3, 329-347.
- Qouta, S., El-Sarraj, E., ve Punamaki, R.L. (2001). Mental Flexibility as Resiliency Factor Among Children Exposed to Political Violence. *International Journal of Psychology*. 36.1, 1-7.
- Sapmaz, F. ve Doğan, T. (2013). Bilisel Esnekliğin Değerlendirilmesi: Bilisel Esneklik Envanteri Türkçe Versiyonunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 46.1, 143-161.
- Sarıaltın, H. (2017). Performans Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Öneri Sistemlerinin Sürdürülebilir Verimliliğe Etkisinin İncelenmesi: Bir Örnek Olay Çalışması. *İşletme Bilimi Dergisi*. 5.1; 117-141.
- Semerçi, Ç. (2003). Eleştirel Düşünme Becerilerinin Geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. 28.127, 64-70.
- Scherer, R. (2015). Is it time for a new measurement approach? A closer look at the assessment of cognitive adaptability in complex problem solving. *Frontiers in Psychology*. 6.1664, 1-4.
- Seligman, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An Introduction. *American Psychologist*. 55.1, 5-14.
- Seligman, M. E. P. (1998). APA President Address Annual Report. *American Psychologist*. 8, 1-4.
- Seligman, M. E. P., Steen, T.A., Park, N. ve Peterson C. (2005). Positive Psychology Progress Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*. 60.5, 410-421.
- Sigmon, S.T., Yobshinobu, L., Gibb, J., Langel, C. ve Harney, P. (1991). The Will and the Ways: Development and Validation of an Individual Differences Measure of Hope. *Journal of Personality and Social Psychology*. 60.4, 570-585.

- Singh, B., Winkel, D.E. ve Selvarajan, T.T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 86, 242–263.
- Snyder, C.R. (2002). Hope Theory: Rainbows in the Mind. *Psychological Inquiry*. 13.4, 249–275.
- Snyder, C.R., Harris, C., Anderson, J.R., Holleran, S.A., Irving, L.M., Sigmon, S.T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., Pat, H. (1991). The Will and the Ways: Development and Validation of an Individual Differences Measure of Hope. *Journal of Personality and Social Psychology*. 60. 4, 570-585.
- Stager, M. ve Leithwood, K.A. (1988). Cognitive Flexibility and Inflexibility in Principals' Problem Solving. *Annual Meeting of the American Educational Research Association Conference Paper*. 5.9, 1-28.
- Stajkovic, A. ve Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*. 26.4, 62–74.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J.B. ve Luthans, B.C. (2010). Relationship Between Positive Psychological Capital and Creative Performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 28, 4-13.
- Taştan, S.B. (2016). Psychological Capital: A Positive Psychological Resource and Its Relationship with Creative Performance Behavior. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 16.2, 101-118.
- Tiwari, B. ve Lenka U. (2016). Building Psychological Safety for Employee Engagement in Post-Recession. *Development and Learning in Organizations*. 30.1, 19-22.
- Topaloğlu, T. Ve Özer, P.S. (2014). Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6.1, 156-171.

- Viswesvaran, C., ve Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*. 8.4, 216-226
- Walumbwa, F. O., Avolio, B.J. ve Hartnell, C.A. (2010). An Investigation of The Relationships among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate, And Job Performance. *Personnel Psychology*. 63, 937-963.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J.B. ve Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*. 32, 4–24.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. ve Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*. 35, 5–21.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkiler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 25.3-4, 155-179.
- Yalçınsoy, A. (20118). Algılanan Örgütsel Sessizlik ve İşgören Sessizliği Davranışının İşgören Performansına Etkisinin Analizi. *The Journal of Social Science*. 2.3,1-11.
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 25, 278-296.
- Yener, S. (2015). Psikolojik Rahatlık Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 5.13, 280-305.
- Yeşil, S., Yetiş, E. ve Telli, S. (2016). Psikolojik Sermaye ve Çalışanlar Üzerinde Etkisi: Banka Sektöründe Bir Alan Çalışması. *International Journal of Academic Value Studies*. 2.1, 25-40.

Yılmaz, A.ve Yılmaz, H.U. (2017). Pozitif Psikolojik Sermayenin Algılanan Performans Düzeyine Etkisinde Örgütsel Adanmışlığın Aracılık Rolü: Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 18.3, 129-144.

Zhang, Y. X., Fang, Y. L., Wei, K. K. ve Chen, H. P. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management*. 30, 425–436.

Tezler

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

Aybas, M. (2014). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü, Konuya İlişkin Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Doktora Tezi.

Bitmiş, M. G. (2014). Öncülleri ve Sonuçları İle Psikolojik Sermaye: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Çuhadaroğlu, A. (2011). Bilişsel Esnekliğin Yordayıcıları. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitimde Psikolojik Bilimler Anabilim Dalı Eğitim Psikolojisi Programı Doktora Tezi.

Polatçı, S. (2011). Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi.

- Stevens, A.D. (2009). Social Problem-Solving and Cognitive Flexibility: Relations to Social Skills and Problem Behavior of At-Risk Young Children. In Clinical Psychology Seattle Pacific University School of Psychology, Family ve Community Doctoral Thesis.
- Shimogori, Y. (2013). Impact of Biculturalism on Self-Efficiency and Cognitive Flexibility of Japanese Adults. Claremont Graduate University and San Diego State University Doctoral Thesis.
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyol Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Tarhan, S. (2012). Umudun Özyeterlilik, Algılanan Sosyal Destek ve Kişilik Özelliklerinden Yordanması. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Tösten, R. (2015). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algılarının İncelenmesi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Yaşın, T. (2016). Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkileri. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Yener, S. (2014). Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması. Haliç Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Yıldız, H. (2015). Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

EK-1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülen “Pozitif Psikolojik Sermaye, Bilişsel Esneklik, Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler” adlı doktora tezi çalışmasına ilişkin hazırlanmıştır.

Gönderilecek cevaplarda bireylerle/ firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımla,
Ayşe Badak 2018
T.C. İstanbul Arel Üniversitesi

(1) Çalıştığınız Firma

(2) Çalıştığınız bölüm: (lütfen birini seçiniz)

1. () Yönetim 2. () Üretim 3. () Pazarlama 4. () İnsan
Kaynakları 5. () Muhasebe/Finans 6. () Diğer

(3) Cinsiyetiniz : Kadın () Erkek ()

(4) Yaşınız : _____

(5) Eğitim Durumunuz : Yüksek Lisans, Doktora () Üniversite()
Lise () Ortaokul () İlkokul ()

(6) Geliriniz : _____

(7) Firmadaki ünvanınız? _____

(8) Firmanız kaç yıldır faaliyet gösteriyor? _____

(9) Firmanızdaki çalışan sayısı? _____

(10) Firmanızın sektörü (İşkolu): _____

(11) Endüstri şekli: (1) () İmalat / Üretim (2) () Hizmet/Servis

Aşağıdaki ifadeleri size en uygun olacağını düşündüğünüz şekilde; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum, yargıları ile yanıtlayınız.						
		1	2	3	4	5
1	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmak için analiz yaparken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
2	Yönetimle yapılan toplantılarda kendi görev alanımı temsil ederken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
3	İşyeri stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunurken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
4	İşyerimde, çalışma alanımdaki hedeflerin belirlenmesine yardım ederken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
5	İşyeri dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) sorunları görüşmek için iletişim kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
6	İşyerinde, çalışma arkadaşlarıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
7	Eğer çalışırken kendimi bir çıkmaz içinde bulursam, bundan kurtulmak için bir çok yol düşünürüm.	1	2	3	4	5
8	İşimin amaçlarını yerine getirip getirmediğimi sıkı bir şekilde takip ederim.	1	2	3	4	5
9	Her probleme ilişkin çok sayıda çözüm yolu olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
10	İşimde kendimi oldukça başarılı görürüm.	1	2	3	4	5
11	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünürüm.	1	2	3	4	5
12	Kendim için belirlediğim iş hedeflerimi gerçekleştiririm.	1	2	3	4	5
13	İşimde bir engelle karşılaştığımda bunu aşım yoluma devam ederim.	1	2	3	4	5
14	İşyerindeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
15	Eğer zorunda kalırsam, işyerinde kendi kendime yeterim.	1	2	3	4	5
16	Genellikle, işyerindeki problemleri sakin bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
17	Önceki tecrübelerim sayesinde işyerindeki zorlukların üstesinden gelirim.	1	2	3	4	5
18	İşimde aynı anda karşıma çıkan birçok sorunla başa çıkabilirim.	1	2	3	4	5
19	İşyerinde bazı belirsizlikler olduğunda, genellikle olabilecekler arasından en iyisinin gerçekleşmesini beklerim.	1	2	3	4	5
20	İşimde bazı konularla ilgili gidişatın iyi ya da kötü olmasını umursamam.	1	2	3	4	5
21	İşim konusundaki durumlara her zaman olumlu yanından bakarım.	1	2	3	4	5
22	İşimdeki geleceğim konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5
23	İşimde çoğu zaman olaylar benim istediğim şekilde yürür.	1	2	3	4	5
24	İşimde (her) kötü günün ardından iyi günler gelecektir yaklaşımına sahibim.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadeleri size en uygun olacağını düşündüğünüz şekilde; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum, yargıları ile yanıtlayınız.						
		1	2	3	4	5
25	Bir fikri çok farklı yollarla ifade ederim.	1	2	3	4	5
26	Yeni ve alışılmadık durumlardan kaçınmam.	1	2	3	4	5
27	Bazen hızlıca karar verdiğimi düşünürüm.	1	2	3	4	5
28	Çözumsuz gibi görünen problemler için işe yarar çözümler bulabilirim.	1	2	3	4	5
29	Nasıl davranacağıma karar verirken pek çok seçeneğim vardır.	1	2	3	4	5
30	Problemlere karşı yenilikçi çözümler üretmeye istekliyimdir.	1	2	3	4	5
31	Karşılaştığım herhangi bir durumda, mevcut duruma uygun davranırım.	1	2	3	4	5
32	Verdiğim bilinçli kararlar davranışlarımın şekillenmesini sağlar.	1	2	3	4	5
33	Herhangi bir durum karşısında, birçok davranış seçeneğine sahibimdir.	1	2	3	4	5
34	Bilgilerimi günlük hayatımda kolayca kullanırım.	1	2	3	4	5
35	Bir problemle uğraşırken, farklı seçenekleri dinlemeye ve gözden geçirmeye istekliyimdir.	1	2	3	4	5
36	Farklı davranış biçimlerini deneyecek kadar özgüvenliyimdir.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadeleri size en uygun olacağını düşündüğünüz şekilde; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum, yargıları ile yanıtlayınız.						
		1	2	3	4	5
37	İşyerimde görüşlerimi ifade etmekten korkmam.	1	2	3	4	5
38	İşyerimde kendim olmaktan korkmam.	1	2	3	4	5
39	İşyerimde düşüncelerimi ifade edebileceğim güvenli bir ortam vardır.	1	2	3	4	5
40	İşyerimde yaptığım her hata için sorumlu tutulmam.	1	2	3	4	5
41	İşyerimde birileri çabalarımı kasıtlı olarak engellemez.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadeleri size en uygun olacağını düşündüğünüz şekilde; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum, yargıları ile yanıtlayınız.						
		1	2	3	4	5
42	İşimde etkili bir çalışan olduğuma inanırım.	1	2	3	4	5
43	Çalışma arkadaşlarım üretken bir çalışan olduğuma inanırlar.	1	2	3	4	5
44	İşimde sunduğum hizmet kalitesinden memnunum.	1	2	3	4	5
45	Yöneticim verimli bir çalışan olduğuma inanır.	1	2	3	4	5

EK-2. ÖZGEÇMİŞ

ÖZGEÇMİŞ

Ayşe Badak, 1976 yılında Mersin’de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Mersin’de tamamladı. 1998 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İngilizce İktisat Bölümü’nden mezun oldu. 1999-2000 yıllarında özel bir bankada görev yaptı. 2000-2006 yılları arasında uluslararası lojistik sektöründe yer alan farklı firmalarda operasyon, pazarlama ve satış uzmanı olarak çalıştı. 2006-2017 yılları arasında bölüm yöneticisi, şube müdürü ve ülke ürün müdürü olarak görev yaptı.

2010-2011 yılları arasında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü İngilizce MBA programını tamamladı. 2012 yılında Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı’nda eğitimine başladı.

Ayşe Badak, evli ve 2 çocuk annesidir.