

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜT İKLİMİNİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARA DEĞİŞKEN  
ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Yiğit ŞENER**

**1310111002**

**Anabilim Dalı: Psikoloji**

**Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tülay BOZKURT**

**HAZİRAN 2017**

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜT İKLİMİNİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARA DEĞİŞKEN  
ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Yiğit ŞENER**

**1310111002**

**Anabilim Dalı: Psikoloji**

**Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tülay BOZKURT**

**Juri Üyeleri: Doç. Dr. Tülay TURGUT**

**Yrd. Doç. Dr. Aysın Turpoğlu ÇELİK**

**HAZİRAN 2017**

Enstitüsü : Sosyal Bilimler Anabilim  
Dalı : Psikoloji  
Programı : Endüstri ve Örgüt Psikolojisi  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Tülay Bozkurt  
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Haziran 2017

## ÖZET

Örgüt İkliminin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin  
Ara Değişken Rolü

Yiğit Şener

Bu araştırmanın amacı örgüt ikliminin iş performansına etkisinde psikolojik sermayenin ara değişken rolünün incelenmesi olmuştur. Bu genel amaç çerçevesinde örgüt ikliminin alt elemanları olan örgütsel cesaretlendirme, yönetimin desteği, katılım esnekliği, iletişim ve takım desteğinin iş performansının alt elemanları olan görev ve bağlamsal performans ile ilişkileri araştırılmıştır. Ayrıca psikolojik sermayenin umut, öz yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik elemanlarının modeldeki ara değişken rolleri test edilmiştir. Araştırmaya İstanbul ilindeki özel bir bankanın farklı birimlerinde çalışan 183 kişi dahil edilmiştir. Verilerin analizinde korelasyon, regresyon ve fark testleri uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre örgüt ikliminin iş performansına etkisinde psikolojik sermayenin ara değişken rolü tespit edilmiştir. Araştırma ara değişkenini sınavan model içerisinde değişkenlerin alt elemanlarının iş performansı üzerindeki etkileri incelendiğinde çalışanların örgüt içerisinde özerk hissetmeleri, takım desteğini görmeleri ve katılım esnekliğini sağlayabilmeleri durumunda onların umutları ve dayanıklılıkları yoluyla iş performansları etkilenmektedir. Bağlamsal performans açısından bakıldığında çalışanların bir örgüt içerisinde cesaretlendirilmeleri ya da katılım esnekliği gösterebiliyor olmaları onların umutları ve dayanıklılıkları vasıtasıyla bağlamsal performanslarını etkilemektedir. Araştırmanın ortaya çıkardığı diğer bir bulgu psikolojik sermayenin alt elemanı olan umut değişkeninin özerklik ve görev performansı arasında ara değişken olduğudur. Bulgular literatürle paralellikleri ve literatüre katkıları açısından tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt İklimi, Pozitif Psikolojik Sermaye, İş Performansı

University : Istanbul Kültür University  
Institute : Institute of Social Science  
department : Psychology  
Program : Industrial and Organizational Psychology  
Supervisor : Prof. Dr. Tülay Bozkurt  
Degree Awarded and Date : MA – June 2017

## **ABSTRACT**

The Mediation Variable Role of Psychological Capital the Relationship Between  
Organization Climate And Job Performance

Yiğit Şener

The main purpose of this study was to investigate the mediation variable role of the psychological capital in the influence of organizational climate on job performance. Within this general-purpose framework, the subordinate elements of organizational climate which are organizational encouragement, management support, participation flexibility, communication and its relation to task and contextual performance, which are subordinate elements of job performance, were investigated. 183 employees in different units of the bank in Istanbul were included in the survey. Correlation, regression and compare tests were applied in the analysis of the data.

According to the results of the research, the mediation variable role of the psychological capital was determined in the influence of the organizational climate on the job performance. When the effects of the sub-elements of the variables on the job performance are examined in the model that tests the research mediation variable, if the employees to be autonomous within the organization, feeling team support and to provide flexibility of participation, their performance is affected by their hopes and resiliency. In terms of contextual performance, whether employees can be encouraged or participated in an organization is influencing their contextual performance through their hopes and resiliency. Finally, when addressed in terms of task performance, employees feel themselves autonomous within an organization, affecting their hopes on the positive side and improving their performance. It is thought that the results obtained will benefit both the literature and the new researches.

**Key Words:** Organization Climate, Positive Psychological Capital, Job Performance

## ÖNSÖZ

Hızla gelişen ve değişen, küreselleşen, zaman ve mekân kavramlarının değişmeye başladığı dünyamızda işletmeler arasındaki rekabet ve büyüme sorunsalları insan kaynağını dolayısıyla çalışan performansını önemli bir noktaya taşımaktadır. Çalışan performansını iyileştirme ya da üst düzeye çıkarma konularında birçok araştırma yapılmasına rağmen tam bir aydınlanma sağlanamamıştır. Tam da bu noktada insanların taşıdığı psikolojik sermaye unsurları olan umut, dayanıklılık, öz yeterlilik ve iyimserlik bileşenleri performans ile bir arada düşünölmeye başlanmıştır. Psikoloji biliminin yeni yaklaşımı olan pozitif psikoloji bireylerin olumsuz özelliklerinden ziyade olumlu yönlerine eğilmektedir. Bu yeni akım içerisinden doğan psikolojik sermaye bu araştırmada örgüt iklimi ile iş performansı arasındaki değişken olarak ele alınmıştır.

Bilim insanı olma amacıyla ilerlediğim bu yolda doğru yönü bulma ve engelleri aşma konusunda desteğini esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Tölay BOZKURT hocama en içten teşekkürlerimi sunarım. Sosyal bilimler alanında soyut kavramları istatistiksel olarak nasıl somutlaştırılacağı hususundaengin bilgi birikimi ve tecrübesini paylaşan Sayın Doç. Dr. Tölay TURGUT hocama teşekkürü bir borç bilirim.

Gölgesiyle meyvesiyle her zaman yanımda olan Annem Ayfer ŞENER ve babam Hüseyin ŞENER'e müteşekkir olduğumu belirtmek isterim.

En uykusuz gecelerimde beni kahvesiz bırakmayan gerek yazım denetimine olan katkısı gerek manevi desteğinden dolayı sevgili eşim Dilara ÇEVİRİCİ ŞENER'e gönülden minnettarlığımı belirtmek isterim.

Son olarak yüksek lisans serüvenime adım atmama vesile olan Ağabeylik mertebesinin bir adım ötesinde hep yanımda olduğunu hissettiğim ağabeyim Mehmet Serdar ŞENER'e can-1 gönülden teşekkürlerimi sunuyorum.

# İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLolar LİSTESİ .....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XIII
KISALTMALAR LİSTESİ .....	XIV
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problemin Tanımı.....	1
1.2. Araştırmanın Önemi.....	3
2. ÖRGÜT KAVRAMI.....	5
3. ÖRGÜT İKLİMİ .....	11
3.1. Örgütsel iklim Kavramının Kökenleri .....	11
3.2. Örgüt İklimi Kavramında Çeşitli Tanımlar .....	12
3.3. Örgüt İklimin Oluşumuna Yönelik Yaklaşımlar.....	15
3.3.1. Yapısal Yaklaşım .....	16
3.3.2. Algısal Yaklaşım .....	16
3.3.3. Etkileşimsel Yaklaşım .....	17
3.3.4. Kültürel Yaklaşım.....	17
3.4. Örgüt iklimini Etkileyen Parametreler .....	18
3.4.1. Örgütsel Değerler ve Normlar .....	18
3.4.2. Örgütsel Amaçlar .....	19
3.4.3. Örgütsel Yapı.....	20
3.4.4. Ödüllendirme .....	20
3.4.5. Örgütsel Cesaretlendirme .....	21
3.4.6. Örgütün Coğrafi Yapısı, Fiziksel Yerleşimi ve Örgütsel Büyüklük.....	21
3.4.7. Liderlik Türü.....	22
3.4.8. İşin Tabiatı .....	22
3.4.9. Sendikalaşma .....	22
3.4.10. Arkadaş Ortamı ve Örgüt Üyelerinin Karakteristiği .....	22
3.4.11. Örgütsel İletişim.....	23

3.5.	Örgütsel İklim Boyutlarını Ölçme Yaklaşımı .....	24
3.5.1.	Örgütsel Davranışları Çoklu Ölçme Yaklaşımı .....	24
3.5.2.	Örgütsel Davranışları Algısal Ölçme Yaklaşımı .....	25
3.5.3.	Bireysel Davranışları Algısal Ölçme Yaklaşımı .....	27
3.6.	Örgütsel İklimde Öne Çıkan Boyutlar .....	28
3.6.1.	Litwin ve Stringer'in Örgütsel İklim Boyutları .....	28
3.6.2.	Schneider'in Örgütsel İklim Boyutları .....	29
3.6.3.	Lussier'in Örgütsel İklim Boyutları .....	30
3.6.4.	Koy ve DeCotiis'in Örgütsel İklim Boyutları .....	30
3.6.5.	Zammuto ve Krackover'in Örgütsel İklim Boyutları .....	31
3.6.6.	Yücel Ertekin'nin Örgütsel İklim Boyutları .....	32
3.7.	Örgüt İklimde Öne Çıkan Sınıflandırma Türleri.....	33
3.7.1.	Halpin Ve Croft'un Örgüt İklimi Tipleri .....	33
3.7.1.1.	Açık İklim .....	34
3.7.1.2.	Özerk İklim.....	34
3.7.1.3.	Kapalı İklim .....	35
3.7.1.4.	Babacan İklim .....	36
3.7.1.5.	Samimi İklim .....	36
3.7.1.6.	Kontrollü İklim .....	37
3.7.2.	Wallach'ın Sınıflandırması .....	38
3.7.2.1.	Bürokratik Örgüt İklimi .....	38
3.7.2.2.	Destekleyici Örgüt İklimi.....	39
3.7.2.3.	Yenilikçi İklim .....	39
3.7.3.	Rensis Likert'in Sınıflandırması.....	41
3.7.4.	Quinn'in Sınıflandırması.....	43
3.8.	Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi .....	44
3.8.1.	Örgüt Kültürü Kavramı .....	45
3.8.2.	Örgüt Kültürünün Öğeleri .....	48
3.8.3.	Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar .....	50
<b>4.</b>	<b>PSİKOLOJİK SERMAYE .....</b>	<b>52</b>
4.1.	Pozitif Psikoloji.....	52
4.1.1.	Pozitif Psikolojinin Tanımı .....	54
4.1.2.	Pozitif Psikolojide Örgütsel Yaklaşımlar .....	56

4.1.2.1.	Pozitif Örgütsel Davranış .....	57
4.2.	Psikolojik Sermaye.....	59
4.2.1.	Psikolojik Sermayenin Özellikleri .....	61
4.2.2.	Psikolojik Sermayenin Boyutları.....	62
4.2.2.1.	Umut.....	64
4.2.2.2.	Öz Yeterlilik .....	67
4.2.2.3.	İyimserlik .....	71
4.2.2.4.	Dayanıklılık .....	75
4.2.3.	Boyutlar Arası Kavramsal İlişkiler.....	78
<b>5.</b>	<b>İŞ PERFORMANSI .....</b>	<b>80</b>
5.1.	Görev Performansı.....	81
5.2.	Bağlamsal Performans.....	82
<b>6.</b>	<b>ARAŞTIRMANIN AMACI, HİPOTEZLER VE MODEL .....</b>	<b>85</b>
6.1.	Araştırmanın Amacı .....	85
6.2.	Araştırmanın Değişkenleri ve Hipotezler .....	85
6.3.	Araştırmanın Modeli.....	88
<b>7.</b>	<b>YÖNTEM.....</b>	<b>89</b>
7.1.	Araştırma Tasarımı .....	89
7.2.	Ana Kütle ve Örneklem .....	89
7.3.	Veri Toplama Araçları .....	91
7.4.	Uygulama .....	92
7.4.1.	Demografi Bilgileri Formu .....	92
7.4.2.	Örgüt İklimi Ölçeği .....	92
7.4.3.	Psikolojik Sermaye Ölçeği .....	93
7.4.4.	İş Performansı Ölçeği .....	94
7.5.	Verilerin Analizi .....	94
<b>8.</b>	<b>BULGULAR .....</b>	<b>96</b>
8.1.	Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	96
8.1.1.	Örgüt İklimi Ölçeğinin Güvenirliği ve Geçerliliği .....	97
8.1.2.	Psikolojik Sermayenin Ölçeğinin Güvenirliği ve Geçerliliği .....	99
8.1.3.	İş Performansı Ölçeğinin Güvenirliği ve Geçerliliği.....	101
8.2.	Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	105



8.3.	Hipotez Testleri.....	106
8.3.1.	Örgüt İklimi İle İş Performansı ve Alt Elemanları Arasındaki İlişkinin Analizi .....	107
8.3.1.1.	Örgüt İkliminin Alt Elemanları İle İş Performansının Alt Elemanları Arasındaki İlişkinin Analizi .....	109
8.3.1.2.	Psikolojik Sermaye İle İş Performansı ve Alt Elemanları Arasındaki İlişkinin Analizi .....	113
8.3.1.3.	Psikolojik Sermayenin Alt Elemanları İle İş Performansı Alt Elemanlarının Arasındaki İlişkinin Analizi .....	115
8.3.1.4.	Örgüt İklimi İle Psikolojik Sermaye ve Alt Elemanları Arasındaki İlişkinin Analizi .....	119
8.3.1.5.	Örgüt İkliminin Alt Elemanları İle Psikolojik Sermayenin Alt Elemanları Arasındaki İlişkinin Analizi .....	121
8.3.2.	Psikolojik Sermayenin, Örgüt İklimi İle İş Performansı İlişkisinde Ara Değişken Rolünün Analizi .....	128
8.3.3.	Psikolojik Sermayenin Alt Elemanları, Örgüt İkliminin Alt Elemanları İle İş Performansının Alt Elemanları İlişkisinde Ara Değişken Rollerinin Analizi.....	130
8.3.3.1.	İş Performansı Bağımlı Değişken Olmak Üzere Ara Değişken Analizleri .....	131
8.3.3.2.	Bağlamsal Performans Bağımlı Değişken Olmak Üzere Ara Değişken Analizleri .....	135
8.3.3.3.	Görev Performansı Bağımlı Değişken Olmak Üzere Ara Değişken Analizleri .....	138
8.4.	Demografik Değişkenlere göre Farklılıklar .....	140
8.4.1.	Cinsiyet Gruplarını Açısından Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarının Analizi .....	141
8.4.2.	Medeni Durum Açısından Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarının Analizi .....	142
8.4.3.	Çalışma Pozisyonu Açısından Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarının Analizi .....	144
8.4.4.	Eğitim Düzeyi Açısından Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarının Analizi .....	145
8.4.5.	Yaş Aralığı Açısından Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarının Analizi .....	147

8.4.6. Aylık Gelir Açısından Değişkenler Ve Alt Elemanları	
Ortalamalarının Analizi .....	148
8.4.7. Çalışma Süresi Açısından Değişkenler Ve Alt Elemanları	
Ortalamalarının Analizi .....	151
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>154</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>161</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>177</b>
Ek-1 Anket Önsözü ve Demografik Bilgiler Formu .....	177
Ek-2 Örgüt İklimi Ölçeği .....	179
Ek-3 Psikolojik Sermaye Ölçeği .....	181
Ek-4 İş Performansı Ölçeği .....	183
EK-5 Örgüt İklimi Faktör Analizi Sonuçları .....	185
Ek-6 Psikolojik Sermaye Faktör Analizi Sonuçları .....	186
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>187</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Davranışları Çoklu Ölçme Yaklaşımı.....	25
Tablo 2: Örgütsel Davranışları Algısal Ölçme Yaklaşımı .....	26
Tablo 3: Bireysel Davranışları Algısal Ölçme Yaklaşımı .....	27
Tablo 4: Özelliklerine Göre Örgütsel İklim Boyutları.....	33
Tablo 5: Karar Alma, Sorumluluk Devretme ve Yetkide Likert'in Dört Sistemi.....	42
Tablo 6: Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Algısal Bir Karşılaştırması.....	50
Tablo 7: İyimserlik Düşüncesinde Farkındalık Soruları .....	74
Tablo 8: Psikolojik Sermaye Boyutlarının Yönleri ve Katkıları.....	78
Tablo 9: Örneklem Grubuna İlişkin Betimsel Özellikler.....	90
Tablo 10: Örgüt iklimi Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonucu.....	98
Tablo 11: Örgüt İklimi Ölçeğinin Alt elemanlarının Güvenirlik Analiz Sonuçları .....	99
Tablo 12: Psikolojik Sermaye Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonucu .....	100
Tablo 13: Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Alt elemanlarının Güvenirlik Analiz Sonuçları ..	101
Tablo 14: İş Performansı Güvenirlik Ölçeği Analizi Sonucu .....	102
Tablo 15: İş Performansı Faktör Analizi Sonuçları .....	104
Tablo 16: Değişkenler ve Alt Elemanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	105
Tablo 17: Değişkenler ve Alt Elemanlarına İlişkin Normallik Dağılımı .....	106
Tablo 18: Örgüt İklimi İle İş Performansı Ve Alt Elemanları Arasındaki Korelasyonlar ...	107
Tablo 19: Örgüt İkliminin İş Performansı Ve Alt Elemanlarına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	108
Tablo 20: Örgüt İklimi Alt Elemanları Ve İş Performansının Alt Elemanları Arasındaki Korelasyonlar.....	109
Tablo 21: Örgüt İkliminin Alt Elemanlarının İş Performansı Üzerine Olan Etkisine İlişkin Adımsal (Stepwise) Regresyon Analizi .....	110
Tablo 22: Örgüt İkliminin Alt Elemanlarının Bağlamsal Performans Üzerine Olan Etkisine İlişkin Adımsal Regresyon Analizi.....	111

Tablo 23: Örgüt İkliminin Alt Elemanlarının Görev Performansı Üzerine Olan Etkisine İlişkin Adımsal Regresyon Analizi.....	112
Tablo 24: Psikolojik Sermaye İle İş Performansı ve Alt Elemanları Arasındaki Korelasyonlar .....	113
Tablo 25: Psikolojik Sermayenin İş Performansı ve Alt Elemanlarına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	114
Tablo 26: Psikolojik Sermayenin Alt Elemanları İle İş Performansı Alt Elemanlarının Arasındaki Korelasyonlar .....	115
Tablo 27: Psikolojik Sermaye Alt Elemanlarının İş Performansı Üzerine Olan Etkisine İlişkin Adımsal Çoklu Regresyon Analizi .....	116
Tablo 28: Psikolojik Sermaye Alt Elemanlarının Bağlamsal Performans Üzerine Olan Etkisine İlişkin Adımsal Çoklu Regresyon Analizi .....	117
Tablo 29: Psikolojik Sermaye Alt Elemanlarının Görev Performansı Üzerine Olan Etkisine İlişkin Adımsal Regresyon Analizi.....	118
Tablo 30: Örgüt İklimi İle Psikolojik Sermaye Ve Alt Elemanları Arasındaki Korelasyon	119
Tablo 31: Örgüt İkliminin Psikolojik Sermaye Ve Alt Elemanlarına Olan Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	120
Tablo 32: Örgüt İklimi Alt Elemanları İle Psikolojik Sermaye Ve Alt Elemanları Arasındaki Korelasyon.....	122
Tablo 33: Örgüt iklimi Alt Elemanlarının Psikolojik Sermaye Düzeyine Olan Etkisine İlişkin Adımsal Regresyon Analizi .....	123
Tablo 34: Örgüt iklimi Alt Elemanlarının İyimserlik Düzeyine Olan Etkisine İlişkin Adımsal Regresyon Analizi.....	124
Tablo 35: Örgüt iklimi Alt Elemanlarının Umut Düzeyine Olan Etkisine İlişkin Adımsal Regresyon Analizi.....	125
Tablo 36: Örgüt iklimi Alt Elemanlarının Öz Yeterlilik Düzeyine Olan Etkisine İlişkin Adımsal Regresyon Analizi .....	126
Tablo 37: Örgüt iklimi Alt Elemanlarının Dayanıklılık Düzeyine Olan Etkisine İlişkin Adımsal Regresyon Analizi .....	127
Tablo 38: Psikolojik Sermayenin Örgüt İklimi İle İş Performansı İlişkisinde Ara Değişken Rolüne Yönelik Analiz .....	129
Tablo 39: Adımsal Regresyon Analizi Özet Tablosu .....	131
Tablo 40: Örgüt iklimi Alt Elemanlarının İş Performansı (Bağımlı Değişken) Üzerine Etkisinde Umut Alt Elemanının Ara Değişken Rolü.....	131
Tablo 41: Örgüt iklimi Alt Elemanlarının İş Performansı (Bağımlı Değişken) Üzerine Etkisinde Dayanıklılık Alt Elemanının Ara Değişken Rolü .....	134

Tablo 42: Örgüt iklimi Alt Elemanlarının Bağlamsal Performans (Bağımlı Değişken) Üzerine Etkisinde Umut Alt Elemanının Ara Değişken Rolü .....	136
Tablo 43: Örgüt iklimi Alt Elemanlarının Bağlamsal Performans (Bağımlı Değişken) Üzerine Etkisinde Dayanıklılık Alt Elemanının Ara Değişken Rolü .....	137
Tablo 44: Otonomi Alt Elemanının Görev Performansı (Bağımlı Değişken) Üzerine Etkisinde Umut Alt Elemanının Ara Değişken Rolü.....	139
Tablo 45: Cinsiyete Göre Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarındaki Farklılaşmanın Analizi.....	141
Tablo 46: Medeni Duruma Göre Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarındaki Farklılaşmanın Analizi.....	143
Tablo 47: Çalışma Pozisyonuna Göre Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarındaki Farklılaşmanın Analizi.....	144
Tablo 48: Eğitim Düzeyine Göre Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarındaki Farklılaşmanın Analizi.....	146
Tablo 49: Yaş Aralığına Göre Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarındaki Farklılaşmanın Analizi.....	147
Tablo 50: Aylık Gelir Skalasına Göre Değişkenler ve Alt Elemanları Ortalamalarındaki Farklılaşmanın Analizi.....	149
Tablo 51: Aylık Gelir Düzeyine Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Tukey Testi) .....	151
Tablo 52: Çalışma Süresine Göre Değişkenler ve Alt Elemanları Ortalamalarındaki Farklılaşmanın Analizi.....	152
Tablo 53: Hipotez Testleri Sonuçları .....	155

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgüt Teorisi .....	7
Şekil 2: Bir Örgütte Değer Oluşum Süreci .....	9
Şekil 3: Örgütsel İklim Kültürel Yaklaşım .....	18
Şekil 4: Örgüt İkliminin Sınıflandırılması ve Duygulara Etkisi .....	32
Şekil 5: Yarışan Değerler Çerçevesi .....	44
Şekil 6: Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	47
Şekil 7: Örgüt Kültürünün Oluşumu .....	48
Şekil 8: Pozitif Psikoloji ve Diğer Alanlarla Arasındaki İlişkisi .....	56
Şekil 9: Sermaye Türleri ve Dönüşümleri .....	60
Şekil 10: Psikolojik Sermayede Unsurlar .....	63
Şekil 11: Umut Teorisinde Hedefe Yönelik Model .....	66
Şekil 12: Araştırma Modeli.....	88

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>APA</b>	Amerikan Psikoloji Derneği (American Psychological Association)
<b>KMO</b>	Kaiser Meyer Olkin (Geçerlilik Ölçeği)
<b>MMOAA</b>	Örgütsel Davranışları Çoklu Ölçme Yaklaşımı (Multiple Measurement-Organizational Attribute Approach)
<b>OCI</b>	Örgüt Kültürü Envanteri (Organizational Culture Inventory)
<b>PMOAA</b>	Örgütsel Davranışları Algısal Ölçme Yaklaşımı (Perceptual Measurement-Organizational Attribute Approach)
<b>PMIAA</b>	Bireysel Davranışları Algısal Ölçme Yaklaşımları (Perceptual Measurement-Individual Attribute Approach)
<b>POB</b>	Pozitif Örgütsel Davranış (Positive Organizational Behavior)
<b>POS</b>	Pozitif Örgütsel Okul (Positive Organizational Scholarship)
<b>PsyCap</b>	Psikolojik Sermaye (Psychological Capital)
<b>SS</b>	Standart Sapma
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>V.I.F.</b>	Varyans Şişme Değeri (Variance Inflation Factor)

# 1. GİRİŞ

Hızla gelişen teknoloji buna mukabil bilişim ve iletişimde yaşanan devrimler neticesinde küreselleşen dünyada varlığını korumaya çalışan örgütlerin gelişime ve değişime uyum sağlaması zaruridir. Bu mecburiyetin temelinde ise karlılığı artırma, bulunduğu piyasada yerini koruma ve genişletme veya değişimin getirdiği yeni taleplere karşı esnek bir ilişki kurabilme ihtiyacı yatmaktadır. Bu parametreler doğrultusunda yaşamını sürdürmek ve dinamik kalmak isteyen örgütlerin insan kaynağının niteliği ve onun yönetimi bir hayli önem taşımaktadır. Öyle ki modern örgüt yapılarında personel devri, çalışan geliştirme ve iyileştirme programları, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iletişim ve çevredeki nitelikli insan kaynağını cezbedebilme konuları tüm örgütler için üzerine düşünülen meseleler haline dönüşmüştür.

Örgütlerde çalışanların emeği ve yarattığı değer sanayi devriminden sonraki süreçte yönetim biliminin doğmasıyla birlikte neoklasik yaklaşımlarda insan odaklı olarak irdelenmeye başlamıştır. Her ne kadar halen örgütler için ekonomik sermayenin önemi yadsınamaz da olsa insan kaynağının doğru yönetilmesi ile risklerin azaltılması, rekabet üstünlüğü, verimlilik, etkililik, performans ve kar açısından insan kaynaklarına farklı bakış kaçınılmaz olmuştur.

Piyasalardaki belirsizlik, küreselleşen dünyada dinamik bir ekonomiye sahip olan ülkemizde örgütlerin hayatlarını sürdürebilmeleri giderek zorlaşmaktadır. Kızışan ortam koşullarında rekabeti sürdüremeyen birçok örgüt yok olmaktadır. Yönetim bilimcilerin ve örgüt teorisyenlerinin araştırmalarına göre rekabet avantajı sağlayan en iyi kaynak “insan” olarak gösterilmektedir.

## 1.1. Problemin Tanımı

Günümüzde örgütlerin ekonomik sermayeleri yanı sıra çalışanların işletmelerde artı değer yaratacak kişisel özelliklerine işaret eden “psikolojik sermaye” de gitgide önem kazanmaktadır. Elverişli bir ortamda güçlendirilen veya gücünü koruması sağlanan psikolojik sermaye, örgüt içerisinde iş tatmini, liderlik



tarzları (kendini bilme, kendine güvenme, iyimser olma, ahlaklı davranma gibi özellikleri taşıyan liderlik tarzı), örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, örgütsel bağlılık ve çalışanların sapkın davranışları gibi değişkenler ile ilişkilendirilerek incelenmektedir.

Burada bahsedilen “elverişli ortam” ise örgütsel iklimi betimlemektedir. İçinde birçok farklı psikolojik etmenlerin yer aldığı ve örgüt kültüründen farklı olarak tanımlanan örgütsel iklim bir örgütün psikolojik zemini olarak düşünülebilir. Örgütsel iklim çalışanların ortak algısına dayanmaktadır. Örgütü karakterize eden bu algı çalışanların ilk işe başladıkları günden başlayarak hissettikleri atmosfer olarak nitelendirilebilir.

Örgütlerin çıktılarının niteliği çalışan performansı ile bağlantılıdır. Performans ise çalışanları sistematik olarak ele alıp iş yapışlarını ölçümleyebilmektir. Çalışanların bilgi birikimi ve yetkinlikleri yapılan işe göre düşük ya da yüksek olduğunda bu durum kişilerin üzerinde kaygı, stres, motivasyon kaybı, mutsuzluk ya da performans dengesizliği yaratabilmektedir. Performansın adaletli yorumlanması ve standartların nesnel ölçümlere dayanması örgüt yönetimi ve çalışan memnuniyeti için önemlidir (Doğan ve Üngüren, 2012).

Örgüt iklimi, çalışanların çalıştıkları ortamla ilgili ne hissettiklerinin yanı sıra gösterdikleri performansı da etkileyebilir (Freedman, 2005). Bir örgütte algılanan örgütsel iklimin karakterinde güvensizlik, uyumsuzluk, örgütsel desteğin yoksunluğu, sorumsuzluk gibi etkenleri barındırması düşük proaktiflik, karlılığın azalması, pazar payında düşme ve personel devir oranında artışa sebep olabilir. Alanyazında yapılan tarihsel araştırmalar sırasında kurulan korelasyonlar göstermiştir ki bir örgütün performansı o örgütte, iklimin gelişimine dolayısı ile yöneticilerin daha proaktif yaklaşımlarına ortam hazırlayarak çalışanların iş performansını arttırmaktadır (Godwin, 2013).

Örgüt iklimi, çalışanların motivasyon düzeyine etki ederek örgütsel performansı etkilemektedir. Birçok işte çalışanların işleri için ihtiyaç duydukları şeyler ile tüm potansiyellerini kullandıklarında yapabilecekleri arasında bir boşluk

vardır. Pozitif bir örgüt iklimi katalizör görevinde bulunarak çalışanların gayretini ve bağlılığını güçlendirmektedir (Noordin, 2010).

Psikolojik sermayenin iş performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bugüne kadar yapılan araştırmalar psikolojik sermayenin hem alt elemanlarının (umut, öz yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik) hem de bunların birleşimlerinin performans üzerindeki etkisini destekler niteliktedir (Luthans vd. 2006a; 2007a). Psikolojik sermayenin performans ile ilişkisi örgüt araştırmalarında yapılan çalışmalar ile ortaya çıkarılmıştır. Böylece psikolojik sermaye örgütler için anlamlı, doğrudan performansa yönelik ve rekabet ortamında üstünlük sağlamak için kullanılan bir kavrama dönüşmüştür (Nelson & Cooper, 2007).

## **1.2. Araştırmanın Önemi**

Yurtiçi ve yurtdışı akademik araştırmalarda psikolojik sermaye, örgüt iklimi ve iş performansı değişkenleri ile ilgili birçok çalışma mevcuttur. Ancak bu üç değişkenin birlikte yer aldığı araştırma sayısı üç değişkenden herhangi ikisinin yer aldığı çalışmalara göre azınlıkta olduğu söylenebilir. Yayınlanan araştırma, makale ve tezler bakıldığında psikolojik sermayenin diğer örgüt iklimi ve psikolojik sermaye arasındaki aracılık rolünün incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Örgüt iklimi çalışanların buldukları kurumda algıladıkları psikolojik atmosfer olarak değerlendirilir. Örgütsel iklim yapısı, çalışanların iş performansı üzerinde bir etkiye sahiptir. Bu etkilenmenin kaynağında ise çalışanların iklimi nasıl algıladığı yatmaktadır (Tutar & Altınöz, 2011). Örgüt ikliminin alt elemanları olan örgütsel cesaretlendirme, otonomi, iletişim, takım desteği ve yönetim desteği algısı alanyazında yapılan birçok araştırmaya göre iş performansı üzerine olan etkileri gözlenmiştir. Aynı şekilde literatürde yeni kavramlardan birisi olan psikolojik sermaye kavramının iş performansı üzerine olan etkisi birçok araştırmaya konu olmuştur. İş performansının örgüt iklimi algısına olan bağlılığı psikolojik sermaye düzeyinin bu ilişki arasında rol oynadığı düşüncesi araştırmanın önemini vurgulamaktadır.

Bu araştırmanın sonuçlarında örgüt iklimi, iş performansı ve psikolojik sermaye kavramlarının birbirleri ile olan ikili ilişkileri arasındaki korelasyon

bulunması daha önce yapılmış olan çalışmalara katkı sağlayacaktır. Psikolojik sermayenin ara değişken rolünün incelenmesi ise yeni bakış açıları sağlaması açısından önem vermektedir.

Aşağıdaki bölümlerde bu araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan örgüt iklimi, psikolojik sermaye ve iş performansı değişkenlerinin tek tek ele alınıp araştırma, bulgular ve sonuçları yansıtılmıştır.

## 2. ÖRGÜT KAVRAMI

“Örgütleri anlamak, dünyayı anlamaktır” (Baum & Rowley, 2002:1). Çağlar öncesinde, insanların avlanmak için organize olduğu o günden, bilgi çağında olduğumuz bugüne kadar örgüt kavramına farklı tanımlamalar getirildiyse de örgüt özünde birliktelik ve hedef gibi kavramlarla bağdaştırılmaktadır.

Örgütler, aynı sosyal gruplar gibi yasalara uygun olarak yaşayabilen canlı organizmalara benzetilebilir. Drucker’e göre bir örgütün kârdan ziyade ilk amacı aynı canlı organizmalarda olduğu gibi hayatta kalabilmektir. Örneğin; organizmada yer alan içgüdü kendini korumak ve gelişimine devam etmek için metabolizmasında bulunan bilgi ve enerji akışını kullanır ve böylece organizma yaşamını devam ettirir. Örgütler de tıpkı organizmalar gibi önce kendilerini hayatta tutmaya çalışırlar. Bu çabanın ardından örgütler, koydukları hedefler doğrultusunda adımlar atarlar (Lussato, 1972).

Örgüt, “iş ile iş”, “iş ile insan” ve “insan ile insan” arasındaki düzenlemeler ve ilişkiler ağı olarak tanımlanabilir (Koçel. 2003). Güney (2012) örgüt kavramını (organization) “beşerî ve fiziki kaynakların koordineli olarak bir araya getirildiği bir açık sistem” olarak tanımlamıştır. Örgütler kaynakları sistematik bir biçimde kullanarak yapılarını inşa edip hayatlarını sürdürürler. Bir örgütte bulunan beşerî kaynaklar çalışanlar olarak adlandırılır; onların örgütün amacını gerçekleştirmek doğrultusunda kullandıkları her türlü araç gereçler ise fiziki kaynakları oluşturur.

Başaran’a göre örgütlerin iki amacı vardır: Birinci amaç üretimin devamlılığı, “ekonomidir”. İkinci amaç ise çalışanların ihtiyacını karşılamaktır (Başaran, 1982: 11). Birbirlerini tamamlayan bu iki amaç aynı zamanda birbirine de muhtaçtır. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için bir örgütün ekonomik olarak ayakta kalması gerekir. Diğer yandan ise ekonomisini güçlendirmek ve istikrarı sağlamak için çalışanlarını verimli bir biçimde yönetmesi zorunludur.

Aynı çevre içerisinde bir arada olan ancak sosyal olarak bir ortaklığı ya da birlikteliği bulunmayan yapılar sosyolojide yığınlar olarak adlandırılmaktadır.

Örgütleri, yığınlardan ayıran en önemli fark ise sistemli olmalarıdır. Örgütlerde oluşum süresinden gelişim sürecine değin bireyler aynı çatı altında planlı olarak birbirlerine bağlıdır ve sosyolojik olarak bağlantılarını örgüt oluşturduğu için yığın olma halinden çıkmaktadırlar. Hicks (1975:31) örgütü beş temel argüman ile ele almaktadır (Öğe, 2001):

- Örgütte her daim insanlar vardır.
- Bu insanlar sürekli birbirleri ile temas halindedirler.
- Bu temas bir yapı içerisinde düzenlenir ve tamamlanır.
- Örgüt üyesi insanların davranışlarını oluşturan kişisel hedefleri vardır.
- Bu insanların amaçları aynı olmasa dahi onlara ulaşmak için paralel ve ortak davranış gösterebilirler.

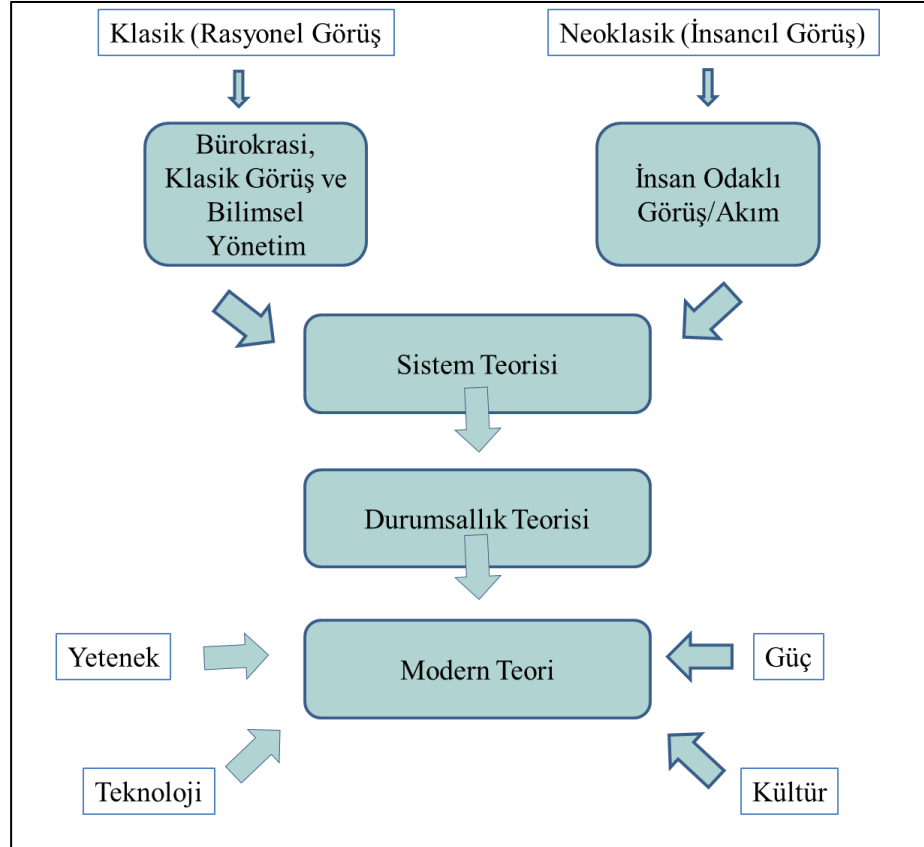
Tarihsel ilerlemeye paralel olarak *örgüt* kavramının anlamı disiplinler içerisinde farklı yorumlar taşımaktadır. Sosyoloji, psikoloji, felsefe, siyaset bilimi ve genel olarak sosyal bilimlerin bu kavram üzerine farklı tanımlamaları vardır. Antik Çağ filozoflarından Platon, örgüt kavramını *Cumhuriyet* kitabında Sokrates'in deyimiyile “ruhlar hapisanesi” metaforu üzerinden ele alırken (Morgan, 1998), Sosyolog Max Weber bürokrasi, güç ve karizma kavramları ile örgütü derinlemesine yorumlamıştır (Weber, 2006). Örgüt kavramını sosyolojik biçimde kullanan Karl Marx ise “Bütün ülkelerin işçileri (proleterleri) birleşin” derken sınıf mücadelesinde örgütlenmenin üzerinde durmaktadır (Marx, 2003).

Sanayi devrimi ile birlikte değişen parametreler içerisinde yönetim ve organizasyon alanları da etkilenmiştir. Kurulan büyük fabrikaların nasıl yönetileceği bir sorunsal haline dönüşmüş; araştırmacılar tarafından bu yönde örgütsel yapılar ve dinamikleri üzerine bilimsel çalışmalar başlatılmıştır (Kalemci, 2012).

Klasik dönem örgüt tasarımı mantık temelli, teknik düzenlemelere katı bir şekilde uyulan, yönetimde evrensel uygulanabilirlik prensiplerinin benimsendiği bir yapıdır. Klasik dönemde hâkim olan bilimsel yönetim anlayışı, ağırlıklı iş tasarımı ve çalışma ortamının nasıl olacağı üzerinde dururken örgütlerin temel taşı olan insan faktörünü göz ardı etmiştir. Klasik dönem sonlarına doğru bir tek en iyi yolun olmadığı, duruma ve koşula bağlı faktörlerin örgüt ve yönetim aktivitelerini

etkilediği gözlenmiştir. Örgütün büyüklüğü, seviyesi ve teknolojik düzeyi, iş çevresi ve örgütteki sosyal her türlü bakış açısı örgüt aktivitelerini etkileyen koşullu faktörler olarak tanımlanabilir. Bu koşullu faktörlere bağlı olarak örgütü oluşturan sosyal ve teknik yapı arasındaki karmaşık ilişki biçimleri zamanla farklı yöntemler kullanılarak gözlemlenebilmiştir (Leblebici, 2008).

Şekil 1’de görüldüğü üzere klasik görüş bürokrasi ve bilimsel yönetime ağırlık verirken neoklasik yaklaşım ise insanı merkeze almıştır. Zaman ilerledikçe farklılaşan yönetim anlayışları sırasıyla sistem teorisini, durumsallık yaklaşımını ve günümüzde benimsenen modern teoriyi ortaya çıkarmıştır. Modern teorisinin üzerinde durduğu dört ana unsur bulunur: Güç, yetenek, kültür ve teknoloji (Brooks, 2008:121).



Şekil 1: Örgüt Teorisi

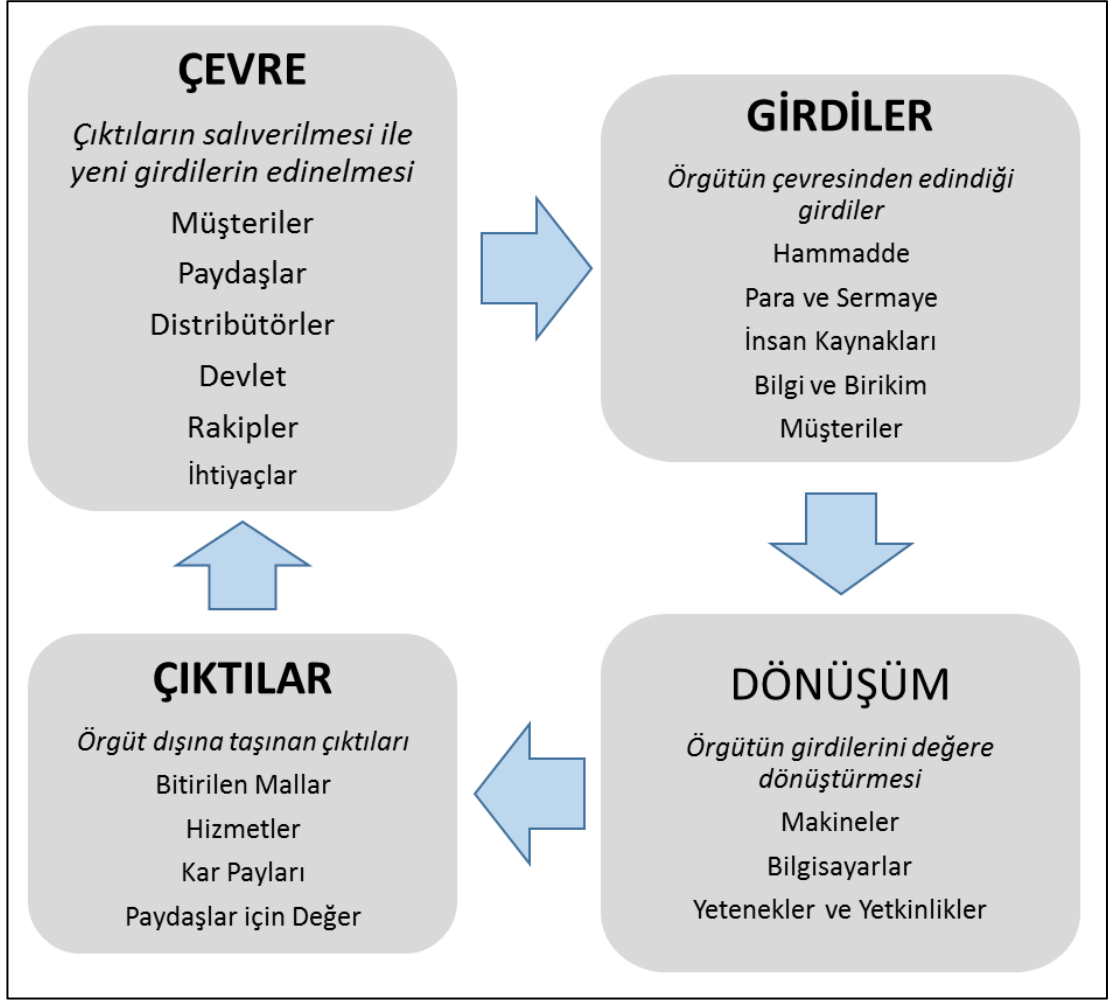
Kaynak: Brooks, 2008:121

Bugünün örgüt yapılanması için tek bir doğru yönetim anlayışından bahsedilememektedir. Çünkü tek yöntem bütün kurumlar için farklı zamanlarda doğru bir yol olmayabilir. Bu yüzden örgütler için kesin bir yol haritasından bahsedilemez. Örgütler için mükemmel bir yapı inşası söz konusu olamaz çünkü örgütler dinamik bir sistemde yaşarlar. Örgüt, dış çevreden, çalışanlardan, paydaşlardan, müşterilerden ve bunun gibi iç ve dış kaynaklardan gelen talepleri analiz ederek sürekli olarak çevreye adaptasyon ve uyum sağlamalıdır. Temel başarı için örgütlerin farklı organları arasındaki iş birliğinin, bilgi paylaşımının ve adaptasyonun sağlanması yönetici politikalarında esas olmalıdır. Bu yüzden yöneticiler öğrenen örgüt yapılarında organlar arasındaki iletişime ve koordinasyona önem vermek durumundadırlar (Forlag, 2010).

Koçel, (2003:108) örgüt kavramını “kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek, bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek, gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi” olarak tanımlar. Böylesi bir sistemin gözetiminde ve yürütülmesinde yönetsel araçlar kullanılmaktadır. Bu araçların içerisinde örgütün hedeflerini, başarı standartlarını ve ideallerini yansıtan *değerler* bulunmaktadır.

Değerler, çalışanların içsel referansı olarak aldıkları kararlara ve dolayısı ile örgütsel hayatlarına etki etmektedir. Değer kavramı soyut olmasına rağmen sonucu somut olabilmektedir. İnançlar ile davranışlar arasında bir köprü vazifesi görmektedir. Başarma güdüsü bir karakter meselesi iken bunun nasıl yapılacağı değerler ile ilgilidir. Dolayısıyla çalışanlar kendi değer yargılarını göz önünde bulundurarak iş yapış biçimlerini, işin ne kadar ahlaklı ve yeterli olduğunu sorgulamaktadırlar (Turgut, 1998:36; Baltaş, 2009).

Örgütsel değer üç adımda meydana gelmektedir (şekil 2); girdiler, dönüşüm ve çıktılar. Her adım örgütün faaliyet gösterdiği çevreden etkilenmektedir. İlk adım olan girdiler; örgütün belirlediği değerler çerçevesinde seçtiği ya da kazandığı mal veya hizmetlerinden oluşmaktadır. Dönüşüm evresinde örgütün içinde yer alan insan kaynağı ve teknolojinin girdi ve çıktı arasındaki ilişkide ne kadar değer yarattığı ile ilgilidir. Dönüşüm süreci sonunda çıktı olarak kabul edilen örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin çevreye nasıl sunulacağı yine örgütün değerleri ile ilgilidir (Jones, 2008).



Şekil 2: Bir Örgütte Değer Oluşum Süreci

Kaynak: Jones, 2008

Ertekin'e (1978) göre örgütler aynı bir buzdağı gibi görünen ve görünmeyen yönleri sahiplerdir. Bu yönlerin birbiriyle olan etkileşiminden dolayı örgütün kendi kişiliğini kazandığı savunulabilir. Kolayca fark edilip görülen yönleri; örgütsel yapı, iş tanımlamaları, unvanlar, hiyerarşi, örgütsel amaçlar ve bu doğrultuda işletilen planlar, süreçler gibi biçimsel ve yönetsel özellikler sıralanabilir. Öte yandan görülemeyen ancak çalışanlar tarafından sezilen birtakım yönler ise örgüte bağlılık, adalet algılayışları, risk alma, ast üst ilişkisindeki biçimsel olmayan kalıplar, bireysel yetenekler, açıklık, güven gibi döngüler örnek verilebilir. Somut olarak görülebilen ölçümlenmesi daha kolay yönler ile sezilen, hissedilen yönlerin arasında sürekli bir etkileşim vardır.



Sonuç olarak rgt: Belirli bir hedef doğrultusunda, sistematik bir biçimde yapılanan; emeğin, sermayenin, yönetimin, organizasyonun ve çalışanların değerleri ile birlikte bir bütün olarak düşünülmesi gereken bir organizmadır. İnsanlar belirli değerlerin veya hedeflerin etrafında örgütlenmeye başladıklarında örgütün yapısı, kültürü ve iklimi oluşmaya başlamaktadır.

### 3. ÖRGÜT İKLİMİ

Örgüt iklimi kavramı, endüstri ve örgüt psikolojisinde birçok araştırmaya konu olmuştur. Örgüt ikliminin etkileri iş tatmininden örgütsel bağlılığa, iş performansından mobbing kavramına değin pek çok ilişkide araştırılmış ve etkisi yadsınamaz bir yerde durmaktadır.

#### 3.1. Örgütsel iklim Kavramının Kökenleri

Örgüt kuramında insan ilişkilerinin incelenmesinin ön planda yer aldığı dönem 1927 yılına, Elton Mayo'nun çalışmalarına değin uzanmaktadır. Araştırmaların özünde savunulan tez, yüksek verimliliğin anahtarının çalışan memnuniyetinden geçmesidir. Ayrıca bu çalışmalara Dale Carnegie, Abraham Maslow ve Douglas McGregor önemli katkılarda bulunmuştur. Mayo'nun, Hawthorne çalışmaları ışığında yönetimin çalışanlarla olan yakın ilişkileri sayesinde iş tatmini ve motivasyonun doğru orantılı olarak üretkenlik ve verimlilik değişkenlerini etkilediği ortaya çıkarılmıştır (Kondalkar, 2007. Zeybek, 2010:11). Bu bakış açısı 1930'lu yıllarda örgüt iklimi kavramının zihinlerde oluşmasına zemin hazırlamıştır.

Örgüt iklimi konusunda ilk referans 1939 yılında Lewin, Lippitt ve White'nin yazdıkları makale ile karşımıza çıkmaktadır (Çağlayan, 2014). Yazılarında araştırmacılar birtakım erkek çocuk gruplarının yaratılan sosyal iklim üzerine deneyimlerini konu almakta olup çoğunlukla liderlik ve sosyal iklim üzerine vurgu yapmaktadırlar. Ancak yazarlar örgütsel iklimin ölçümüne ya da yapısal sistemine dair herhangi bir teknik geliştirememişlerdir. İklim konusunu aynı yıllarda ele alan diğer bir araştırmacı Fleishman, makalesinde davranışsal parametrelerin ölçümü vasıtasıyla liderlik tutumundaki gelişimi ve onun çıkarımlarını tartışmıştır. Ancak Fleishman, "liderlik iklimi" olarak inşa ettiği kavramda örgüt iklimini ayrıntılı bir biçimde irdeleyememiştir. İklim, 1958 yılında Argyris tarafından ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Bir bankadaki grup dinamiklerini ortaya çıkarmak amacıyla Argyris örgüt iklimi kavramını öne sürmüştür. Araştırmada yazar resmi örgüt ilkelerini, çalışan ihtiyaçlarını, değerlerini ve karakterlerini iklim kavramı açısından betimlemiştir. Ayrıca bu yazıyla ateşlenen iklim ve kültür arasındaki anlam

karmaşası 1970'lerin sonuna kadar örgüt çalışmalarında kendini göstermiştir (Kundu, 2007).

Kouzes ve Posner (1993) aşağıdaki varsayımlar doğrultusunda örgütsel iklim kavramının ihtiyaç haline geldiğini belirtmektedirler (Gül, 2012).

- Benzer yapıdaki organizasyonlarda üretim önemli derecede farklı olabilir.
- Verimlilik çoğunlukla bireysel ve grup normları ile ilgilidir.
- Örgüt iklimi motivasyonu artırır ya da azaltır.
- Yöneticiler örgütsel iklimi biçimlendirirler.

### 3.2. Örgüt İklimi Kavramında Çeşitli Tanımlar

Örgüt iklimi, (Organizational Climate) örgütsel yapının içerisinde bulunan psikolojik unsurların tamamı olarak düşünülebilir. Bu unsurların çalışanların iş yapış tarzı, yatay ve dikey ilişkileri, tutum ve tavırları, ruh hali durumları, örgütü algılama biçimleri ve hatta iş-yaşam dengesindeki mutluluğuna değin uzanan etkileri bulunmaktadır.

İklim sözcüğü eski yunanca “eğilim” anlamına gelmektedir. Kavram yalnızca örgüt içerisindeki fiziki koşulları kapsamaz bunun yanı sıra çalışanların örgütü nasıl algılayıp zihinlerinde nasıl betimlediklerini de kapsar. Ertekin (1978:55), “örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan, örgütün tümüne yaygın, egemen uygulama ve koşullar dizisi” olarak örgüt iklimini tanımlamıştır.

Tagiuri örgüt iklimi kavramını üç adımda açıklar (Öge, 2001):

- Aynı yerde bulunan insanlar tarafından hissedilir.
- İnsanların tutum ve davranışlarını etkiler.
- Tüm çevrenin kişiliğinden doğar.

Bazı örgüt araştırmacıları tarafından örgüt iklimi, Varol (1989) tarafından örgüt kültürünün kuruma kattığı hava, Hoy ve Miskel'a (1982) göre örgütün mizacı,

Gorden'a göre çalışanların kendi iş çevreleriyle ilgili tatmin düzeylerinin bir ölçüsü, Güçlüol'a (1979) göre güven, tatmin, planlı olma ve demokratiklik olarak tanımlanmıştır. (Akt: Ertekin, 1978:4). Can'a göre "Örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir" ifadesiyle örgütsel iklim kavramının ayaklarını psikolojiye bağlayarak "örgütte işleyen ortak psikolojik güçlerin görünümü" olarak açıklar (Can, 1999: 213 akt: Özdemir, 2006). Bu düşüncelerden yola çıkarak her bir araştırmacının örgüt iklimi üzerinde farklı betimleyici tarzlarda yaklaştıkları düşünülebilir.

Hoy ve Miskel'e (1991;185) göre örgüt iklimi çalışanların örgüt ortamı için paylaştıkları ortak algılarının birleşiminin gösterdiği terimdir. Schneider ve arkadaşlarına göre ise örgütsel davranışı anlamada iyi bir metottur (Campbell, 1970).

Örgütsel iklim üzerine literatürde birçok araştırma ve tanım mevcuttur. Kavram tanım ve içerik olarak değişse bile yazında ortak ifadelere yer verilmektedir. Bu kavramın teorik altyapısını Lewinian oluşturmaktadır (Koys ve DeCotiis,1991). Örgüt iklimi, bireylerin iş çevrelerine ilişkin algıları ve bunun bilişsel-duygusal sonuçları olarak tanımlanmıştır. İklim kavramında sosyal psikoloji etkileri gözlenmekte olup bireylerin davranışlarını sergilediği psikolojik çevreyi tanımlar (İşcan ve Karabey, 2007).

Moran ve Volkwein'a (1992:20) göre örgütsel iklim, bir örgütü diğerlerinden ayırt eden kalıcı özellikler ile örgüt üyelerinin özerklik, güven, kolektif, destek, bilinirlik, yenilik ve adalet boyutlarında geliştirdikleri ortak algıları kapsamaktadır (Çağlayan, 2014)

Örgüt iklimi, organizasyonlardaki iç çevrenin niteliği bazında kendini diğerlerinden ayırır. İklim, örgütün bilişsel bir yorumudur. Bundan dolayı "psikolojik iklim" olarak da adlandırılabilir (Pritchard ve Karasick, 1973).

Arslan'a göre örgüt iklimi "örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, örgütteki personel tarafından algılanan ve onların davranışları üzerinde etkide bulunan bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özellikler bütünüdür" tanımı ile bir örgütü diğer bir örgütten ayıran kimlik temelli bir farkı ortaya koymaktadır (Arslan, 2004).

Örgüt iklimi araştırmalarında en çok kullanılan tanımlarından birisine göre örgüt iklimi, iş çevresinde çalışanlar tarafından dolaylı veya dolaysız olarak algılanan ve çalışanların motivasyon ve davranışlarını etkilediği kabul edilen, ölçülebilir özellikler setidir (Litwin ve Stringer 1968 akt: İşcan ve Karabey, 2007). Halpin: “Birey için kişilik ne ise, örgüt için de iklim odur” der. Örgüt iklimi, örgüt içerisinde çalışan bireyleri etkileyen aktif bir psikolojik tabakadır.

Örgütlere kişilik metaforu üzerinden yaklaşan diğer bir düşünceye göre ise örgütlerin bir kişiliğinin olduğu ve bu kişiliğin zamanla kendine has değişerek ve gelişerek çalışanları ve yeni katılımcıları etkilediğini öne sürölmektedir. Bu durum örgütte işin yapılış şeklini, örgütün iskeletini ve hedeflerine tesir ederek “örgütsel iklimi” yaratır (Dönmez, 2011).

Özçer’e göre; örgüt iklimi, örgütsel yaşantıyı karakterize eden duygular, algılar ve davranışsal boyutlar olarak tanımlanmıştır (Özçer, 2005;69).

Batlis’e göre örgütsel iklimin unsurları aşağıdaki gibidir (Batlis, 1980:233):

- Örgütsel iklim özellikle etki alanı bakımından üst yönetimin politika, tutum ve tavırlarından başlayarak bütün organizasyondan türeyerek oluşur.
- Örgütsel iklim çalışma ortamının özelliklerinin nasıl algılandığı ile ilintilidir.
- Örgüt iklimi çalışanın, örgüt ortamı hakkındaki görüş ve yorumlarıyla şekillenir.
- Örgüt iklimi, organizasyonel faaliyetlerin değişiminde baskı mekanizması olma boyutu taşıır.

Campall ve arkadaşlarının 1970 yılında ortaya koyduğu örgütsel yapıyı niteleyen dört faktör; yapısal özellikler, çevresel özellikler, örgütsel iklim ve biçimsel rol özellikleridir. Bu özellikler çerçevesinde örgüt iklimi, örgütün psikolojik kütleini oluşturmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2011).

Bowen ve Ostroff’a göre örgütsel İklim, kurumlar içinde çalışanların paylaştığı ortak algıdır. Bu algılayışın içerisinde örgütün uygulamaları, politikaları,

prosedürleri, ceza sistemleri ve rutinlerinin yanında neyin önemli olduğu ve hangi davranışların beklenildiği ya da ödüllendirildiği temel alınmıştır. (Bowen ve Ostroff, 2004:205) Bilhassa çalışanların kendi algıları diğer çalışanların da örgüt iklimine hangi boyutta maruz kaldıklarını etkilemektedir.

Bir başka tanım der ki: “Örgüt iklimi, belirli bir çevrede çalışan olarak bulunmanın nasıl hissettirdiği başka bir ifade ile çalışanın algısında işverenin onlara bakışının doğrudan yarattığı etkinin çalışanın performansı üzerindeki yansımasıdır” (Watkin & Hubbard, 2003:380).

Çalışanların örgütsel hedefleri kabullenmesi, değer yargılarını benimsemesi, inanç ve normlara karşı uyum sağlaması ve beklenen davranışları sergilemesi örgüt iklimi kapsamındadır. Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve çalışanların tutum ve tavırlarını etkileyen iç özellikler dizisi örgüt iklimi olarak tanımlanmıştır (Aytaç, 2003).

Varol, bir örgüt içerisindeki havanın/iklimin durumunun aşağıdaki kriterlere bakılarak söylenebileceğini savunmuştur (Varol, 1989:220-221):

- İnanma, güvenme ve güvenlik duygularının durumu
- Açıklık, samimiyet ve duygularının durumu
- Yardımlaşma ve yardımseverlik duygularının durumu
- Katılma duygularının durumu
- Doyum, beklenti düzeyleri ve duygularının durumu

### **3.3. Örgüt İkliminin Oluşumuna Yönelik Yaklaşımlar**

Örgüt ikliminin oluşumu düzenli bir döngüdür. Bu döngü, sistemsel ilişkiler ağının bir sonucudur ve bu döngü gerçekleştiği sürece dışarı verdiği çıktılar örgütsel iklimin faktörlerini oluşturur (Evan, 1968).

Shalley ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalara göre iş tatmininin gerçekleşmesini ve yaratıcı yeteneklerinin açığa çıkmasını sağlayan bir örgütsel iklim, örgütsel

cesaretlendirme, yönetimin desteği, takım desteği, işin iddialı olması gibi özelliklere sahip olmalıdır (Halis & Uğurlu, 2008).

Moran ve Volkwein (1992) örgüt ikliminin oluşumuna yönelik olarak yaptıkları araştırmada aşağıda anlatılan dört kavramsal parametre üzerinde durmuşlardır (Özsoy, 2012).

### **3.3.1. Yapısal Yaklaşım**

Yapısalcılık (strüktüralizm) yaklaşımı psikolojide 1970'lerde ortaya çıkmıştır ve örgüt teorisyenlerini de etkisi altına almıştır. Yapısal yaklaşım yönteminde örgütü parça parça anlayarak bir bütüne ulaşmak amacıyla değerlendirme yapılmalıdır görüşü hâkimdir.

Örgütsel yapı içerisinde iklim nesnel bir biçimde kendisini göstermiştir. Yapının etkisi tüm çalışanlar üzerinde aynı şekilde dağılmaktadır. Bunun sebebi ise örgütün ortak yapısal değerlere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Yapının oluşumu ile birlikte gelişen iklimin gelişimi ve doğal olarak hissedilen atmosfer çalışanların örgütü nasıl algıladıklarını etkilemektedir.

Örgütsel iklimin oluşumuna dair ilk açıklama yapısal yaklaşım tarafından yapılmıştır. İklim çalışanların üzerinde örgütün yapısal özelliklerine maruz kaldıklarında ortaya çıkmaktadır. Bu özellikler örgütün büyüklüğü, bürokrasi, hiyerarşi, kullanılan teknolojinin tabiatı ve çalışanların davranışlarını kısıtlayan biçimsel kurallar ve prosedürlerin ölçülmesinden yaratılmaktadır. Bu yapısal özellikleri ile manipüle olan çalışanlar ortak bilinç ve algıya sahip olurlar. Bu ortaklık ise örgütün hangi iklim boyutunda yer aldığını ortaya koymaktadır (Moran & Valkwein, 1992).

### **3.3.2. Algısal Yaklaşım**

Örgütsel iklimi algısal yaklaşımla anlamaya çalışanlar, bu algılamayı etkileyen sübjektif örgütsel yaşantılar üzerinde dururlar. Kısacası iklimi belirleyen faktörler bireylerin algılarından yola çıkarak oluşturulur.

Algısal yaklaşımda iletişim, samimiyet, liderlik veya ödüllendirme gibi boyutlar yapısal yaklaşıma göre daha soyut ve sübjektiftir. Bu yüzden yapısal yaklaşımda çalışanlarca doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan yapının ölçülmesi daha kolay ve güvenilir iken algısal yaklaşımda çalışanların hissettikleri, beklentileri veya motivasyon değerleri ile objektif bir açıdan iklimi değerlendirmek nispeten daha zordur (Doğan ve Üngüren, 2009).

### **3.3.3. Etkileşimsel Yaklaşım**

Etkileşimsel yaklaşım, yapısal yaklaşım ile algısal yaklaşımın üzerine inşa edilmiştir. Fakat bu yaklaşım onlardan farklılık göstermektedir. Sadece yapısal özelliklerle iklimin merkezine gidilemeyeceğini savunan görüş aynı şekilde çalışanların sübjektif hislerini de tek parametre olarak kullanmamaları yönündedir. Etkileşimsel yaklaşım hem örgütün sahip olduğu yapının çalışanların içsel dünyasına etkisini hem de başka değişkenlerin bu yapı ile nasıl etkileşim kurarak iklimi meydana getirdiğini tartışır.

Özsoy (2012) etkileşimsel yaklaşımı “Aynı örgütsel şartlara cevap veren bireylerin etkileşiminden ortak bir anlaşma çıkar ve bu örgüt ikliminin kaynağını oluşturur.” olarak tanımlamıştır.

Etkileşimsel yaklaşımda çalışanların birbirleri ile olan etkileşimlerinden ve bu etkileşimin yapıda yansımından yola çıkarak örgütsel iklimin oluşumuna yönelik inceleme yapılmaktadır.

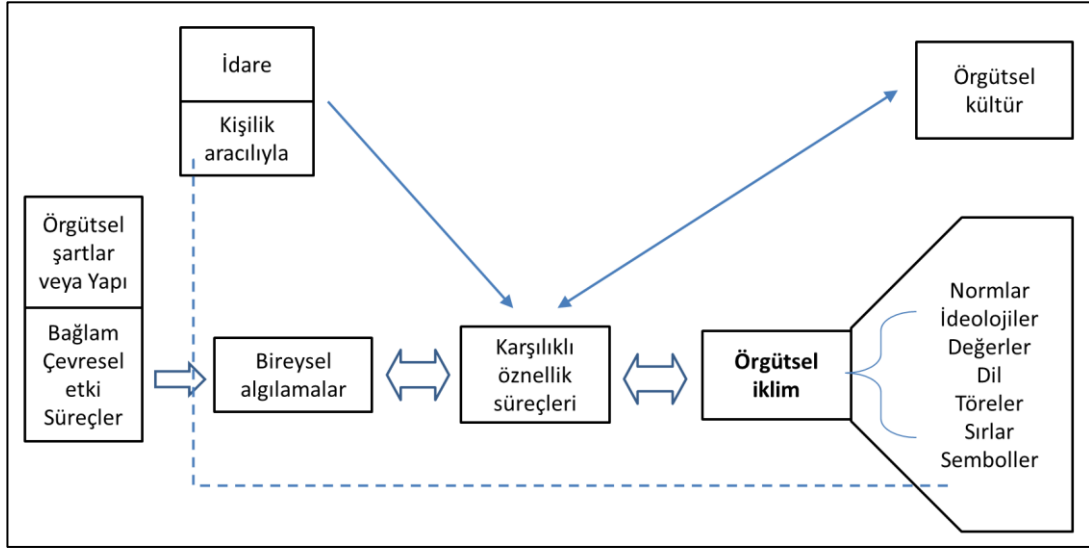
### **3.3.4. Kültürel Yaklaşım**

Kültürel yaklaşıma göre örgüt iklimini, çalışanların etkileşimi sonucu ortaklaştığı duyguları, normları, inançları ve değerleri oluşturmaktadır (Thomas & Fredericks, 1992).

Öge’ye (2001) göre kültürel yaklaşımda örgütsel iklim “örgütsel kültür ve genel kuramsal bir referans çerçevesini paylaşan etkileşim halindeki bir grup birey tarafından yaratılır”. Bu tanıma paralel olarak şekil 3’de görüldüğü üzere örgütsel kültürün yapı alanının belirli bir bölümünde yer alan örgüt iklimi ve ek olarak



çevresel, süreçsel ve organizasyonel etkiler yer almaktadır (Thomas & Fredericks, 1992).



Şekil 3: Örgütsel İklim Kültürel Yaklaşım

Kaynak: Thomas ve Fredericks, 1992

### 3.4. Örgüt iklimini Etkileyen Parametreler

İklimi etkileyen değişkenler genel olarak iç ve dış çevreyi kapsayabilir. Literatüre bakıldığında aşağıdaki parametrelerin örgütsel iklim üzerinde anlamlı birer değişken olduğu söylenebilir. Tanımlanan her bir değişken aynı zamanda örgüt ikliminin karakterinin temel motifini etkileyen parçacıklar olarak ele alınabilir (Cherrington, 1994:470-471).

#### 3.4.1. Örgütsel Değerler ve Normlar

Örgütün değerleri, çalışanların örgüt iklimini algılama biçimlerini etkilemektedir. Bu değerler genel olarak altı farklı biçimde ele alınabilir (İşcan, 2005).

**Kontrol Odağı:** Bireylerin dışardan ya da içerden onları etkileyen olayların kendilerince kontrol edilebileceklerine olan inançlarının sınırları, onların kontrol odağını yansıtır. İçsel kontrol odağına sahip yöneticiler, gelişen olaylar karşısında kendi verdikleri kararları sorgularken dışsal odaklı yöneticiler ise olaylar karşısında

çoğunlukla kendileri haricinde başka etmenlerin de olduğu konusuna odaklanırlar. Yönetim ve yöneticilerin davranışsal anlamda hangi kontrol odağına sahip olduğu değer sistemi açısından önem kazanır.

**Statü:** Yönetimin statüye gösterdiği ilgi yöneticilerin ve çalışanların bu konuya verdiği değeri yükseltmektedir. Statüye olan bağlılık, ast üst ilişkisi, hiyerarşi ve emir komuta zincirinin yapısının yönetim tarafından belirlenen politikalara göre şekil almasıyla çalışanların bu yapıyı oluşturan değerlere karşı olumlu ya da olumsuz tutumları onların performanslarını etkilemektedir.

**Başarı İhtiyacı:** Çalışanların başarı ihtiyaçlarını karşılamak için daha fazla çalışmaları, hırs yapmaları ve hatta farklı tutum ve davranışlarda bulunabilmelerinin belirli sınırları bulunmaktadır. Yönetim bu sınırları çizerken değer yargıları oluşturur ve çalışanların başarı ihtiyaçlarını karşılamak için bu değerlere sadık kalmaları yolunda onları yönlendirir.

Örgütsel değerler yazılı ya da sözlü olarak iklim içerisinde çalışanlara aktarılabilir. Bu süreçte çalışanlarda bulunan ortak algı örgütsel iklimin karakterinin belirli bir yönü olarak ortaya konulmaktadır. Örneğin yönetimin veya yöneticilerin önceliklendirdiği değerlere çalışanların paralellik göstermesi ve bu yönde performans göstermeleri beklenir. Eğer ki bu değerler yeniliği ve yaratıcılığı ön planda tutuyorsa geliştirilen ürün veya hizmetlerinde bu değerler çerçevesinde ilerlemesi beklenir. Yine bu değerlerin yarattığı sonuç kesin istikrarı ve azami seviyede risk barındırılma yönündeyse ürün ve hizmetlerin İnovatif bir biçimde ilerlemeyeceği öngörülebilir.

### 3.4.2. Örgütsel Amaçlar

Örgütsel amaçları genel ve özel olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Genel amaçlar işletmeleri kar etmeye yönlendirirken; sağlık, eğitim veya benzeri işlevleri yerine getiren devlet kurumlarında toplumun yararı ve refahı düşünülmektedir. Özel amaçlar ise genel amaçlara ulaşma sürecini hızlandıran küçük hedeflere işaret eder. Örneğin genel amacı kar etmek üzerine kurulu olan bir şirketin özel amaçları arasında pazarlama veya müşteri iletişimine dair belirlediği hedefler olabilir. Aynı şekilde bir kamu kurumunda genel amaç topluma en iyi hizmeti vermek ise burada

özel amaçlar toplumu sağlık veya tıp gibi alanlarda bilinçlendirmek olabilir (Özdemir, 2006).

Örgütler hedeflerini yazılı, net ve anlaşılabilir olarak çalışanlarının önüne koymalıdır. Öyle ki hedeflenen resim çizilmeli ve beklenti basit bir biçimde her çalışana verilmelidir. Örgütte bulunan her bölümün performans hedefleri çalışana yüklenen görev ile birleştirilirse o organizasyonda çalışan kendisini genel örgüt performansının içerisinde görebilecektir.

Çalışanlar gittikleri örgütlere kendi amaçlarını da götürürler. Öyle ki her çalışanın birbirinden farklı hedefleri vardır. Örgütlerin ise tek ve çeşitliliğe yer vermeyen yapıda amaçları vardır. Çalışanların ve örgütün amaçlarının uyuşması kurumun hedeflerine varmasında daha etkili olmaktadır.

### **3.4.3. Örgütsel Yapı**

Örgütsel yapı, bir örgütün nasıl örgütlendiği nasıl bir yapıya doğru yol aldığını göstermektedir. Örneğin bu yapının açıklığı ve belirginliği işgörenlerin görev, yetki ve sorumluluklarını daha net bir biçimde anlamalarını sağlayacak bir iklim yaratarak iş stresini azaltırken iş tatminini ve motivasyonu olumlu bir şekilde etkilemektedir (Ertürk, 2009).

Yapı, çalışanların örgütsel yapıyı, politikaları ve sorumlulukları nasıl tanımladıkları ile ilgilidir. Bir örgüt içerisinde hissedilen baskı, roller; verilen talimatlar ve prosedürler yapıyı kapsayan özellikler arasında sayılabilir (Downey, Hellriegel, & Slocum, 1975).

### **3.4.4. Ödüllendirme**

Endüstri ve örgüt psikolojisi literatüründe ödüllendirmenin motivasyona olan etkisine dair birçok araştırma bulunmaktadır. Koçel (2003), ödüllendirmenin cezalandırmadan daha etkili bir davranış değiştirme yöntemi olduğunu belirtir. Birçok ödüllendirme yolu vardır. Bunlar içsel (dostça davranma, övme) ve dışsal (terfi, sorumluluk artırma) olarak ayrılabilirler. Dolayısıyla ödüllendirmenin kanıksandığı bir iklimde, çalışanların motivasyonu üzerine olumlu etkilerinden söz edilebilir.

### 3.4.5. Örgütsel Cesaretlendirme

Çağdaş yönetim anlayışında çalışanlar, yönetsel süreçlerde sorumluluk almalarına yönelik olarak teşvik edilmektedirler. Onların kendi iş tanımları içerisinde daha fazla aktif olmalarına, risk almalarına ve oluşabilecek sorunlara karşı beraberce çözümler geliştirmelerine yönelik günümüzde yeni anlayışlar ortaya çıkmaktadır. Nitekim yönetimin izlediği bu strateji ile çalışanların katılımcı ve işbirliği içerisinde sorumluluklarını paylaşarak risk almalarının iş tatminini olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Çekmeceliolu, 2005).

### 3.4.6. Örgütün Coğrafi Yapısı, Fiziksel Yerleşimi ve Örgütsel Büyüklük

İklim kelimesinin gerçek anlamıyla kullanıldığı haline en yakın olan değişkenler olarak da varsayabileceğimiz örgütün coğrafi yapısı, fiziksel yerleşkesi ve örgütsel büyüklüğü çalışanların doğrudan ve kolayca tanımlayabildiği parametrelerdir.

Coğrafi yapı parametresinin altında örgütün konumu, ulaşımı ve iklimsel özellikleri yer almaktadır. Çalışanların iş seçiminde bu değişkenler önemli bir yer tutar. Örneğin konum ve ulaşım olarak nispeten kolay olmayan bir kuruma göre bu noktalara ulaşımı daha kolay olan örgütler yetenekli çalışanları barındırma konusunda avantajlı bir durumdadır. Aynı şekilde uluslararası bir firma başka bir ülkeden çalışan transfer etmek istediğinde çalışan ülkedeki iklimi göz önünde bulundurabilir. Örneğin Finlandiya’da kışları güneş geç doğar ve erken batar. Ortalama gündüz vakti 5 saate kadar iner. Böyle bir ortamda başka bir ülkeden gelen bireyin depresyona girme ihtimali daha yüksek olacaktır.

Örgütün büyüklüğü çalışanların arasındaki ilişkiyi doğrudan belirleyebilmektedir. Küçük işletmelerde tüm çalışanlar birbirini tanıyabilme olanağı artacağı için samimi ve doğrudan bir iklim oluşabilir. Buna karşın büyük kurumlarda çalışan sayısı fazla olduğundan herkesin birbirini yakından tanıma olasılığı azaldığı için resmi ilişkilerin bulunduğu bir iklimden söz edebiliriz. Büyüme yolunda ilerleyen örgütlerde ise yeni gelişmelerin yaşandığı örgütte (örneğin personel devir hızının artış göstermesi, başka bir bölgeye taşınma) buna direnç gösteren çalışanlar olabilmektedir. Bu durumla en iyi başa çıkmanın yolu açık iklim yapısını kuruma optimize etmekten geçmektedir (Akın, 1997).

### **3.4.7. Liderlik Türü**

Literatüre baktığımızda birçok liderlik türü karşımıza çıkmaktadır. Her türün kendine has tutum ve davranışlarının yanında yönetsel özellikleri ve çalışanları etkileme kalıpları bulunmaktadır. Tüm bu liderliğe has özelliklerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı örgüt iklimini de etkilen faktörler arasında yer alır.

Liderin çalışanını desteklemesi ya da otokratik davranması iklimin destekleyici veya kontrolcü olduğunu gösterirken liderin kendine özgü yöntemleri çalışanların örgüt içerisinde aldıkları havanın niteliğini de belirlemektedir (Bahar, 2006).

### **3.4.8. İşin Tabiatı**

İşlerin çeşitliliği ve örgütün işin tabiatına yönelik sistemi örgüt iklimini belirleyen değişkenlerden birisidir. Örneğin yazılım sektöründe çalışan bir birey işinin çoğunu bilgisayarın başında geçirmektedir. Dokuma atölyesinde işçi olarak çalışan bir çalışan işini dikiş makinasında yapmaktadır. Hal böyle olunca işin getirmiş olduğu psikolojik ve fizyolojik etkileri bulunur. İşin doğası gereği çalışanın algıladığı faktörler örgütsel iklimi nitelendirmektedir (Ağacık, 2011).

### **3.4.9. Sendikalaşma**

Örgüt içerisinde çalışanlara yasal olarak tanınan sendikalaşma hakkını kullanıp kullanmamak onların elindedir. Ancak toplu sözleşmeler, sendikalaşma gibi konuların yönetim tarafından ne dereceye kadar desteklendiği ya da masaya yatırılacağı örgütte algılanan iklime yansır (Eroğluer, 2011).

### **3.4.10. Arkadaş Ortamı ve Örgüt Üyelerinin Karakteristiği**

Örgütleri oluşturan insanlardır ve insanlar birbirleri ile doğru iletişim kurarak örgütü hedeflerine ulaştırmaya çabalarlar. Çalışanın, örgüt içindeki sosyal ortamda diğer bireyler ile olan arkadaşlık ortamı psikolojisini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Sosyal ortamın getirdiği mutsuzluk, huzursuzluk, iş harici çatışmalar veya en basit haliyle kişisel tartışmalar çalışanlar üzerinde dolayısı ile örgütün geneline riskli sonuçlara yol açabilir (Bahar, 2006).

### 3.4.11. Örgütsel İletişim

İletişim örgüt içerisindeki faaliyetlerin koordinasyonunda oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Kişilerarası başlayan iletişim, kişiyle grup ve gruplar arası olarak örgüte yayılmaktadır. Burada doğru ve etkin iletişim örgütün hedeflerine ulaşmasında yardımcı olurken kötü ve verimsiz iletişim ise birçok çatışma durumuna neden olarak örgütün genel anlamda performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Örgütsel iletişim Bovee ve Thill'ye (2000) göre bir örgüt içerisinde fikir ve bilgi paylaşımı iken Argenti'ye (Akt: Eroğluer, 2011) göre örgütsel iletişim örgüt içindeki bütün çalışanlar için olumlu bir atmosfer yaratmak olarak tanımlamıştır. Örgütteki iletişim, bir yöneticiden diğerine, bir çalışandan diğerine aktarılarak taşınmalıdır. Örgütler büyüdükçe ve karmaşıklaştıkça örgüt içi iletişim zorlaşır ve örgütsel iletişimin kalitesine olan ihtiyaç artar.

Örgütsel iletişimde iki farklı tür vardır: Biçimsel olan ve biçimsel olmayan iletişim. Biçimsel iletişim resmi yazışmaları, raporları veya talimatları kapsamaktadır. Bu iletişim türünde yatay, dikey veya çapraz olmak üzere üç farklı tip ele alınmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim türü ise resmi olmayan yapıdaki konuşmaları, arkadaşlık ortamlarını ya da sosyal olguları içermektedir (Eroğluer, 2011). Her iki tür için de iletişim kanallarının açık, net ve anlaşılır olup olmadığı örgütsel atmosfere yansımaktadır.

Örgütsel iletişimde bilgi paylaşımı birey ve çevre arasındaki uyum açısından önemli bir noktaya sahiptir. İster tek başına birey olsun ister örgüt olsun çevreleri ile etkileşime geçebilmek ve etkileşim kurabilmek adına bilgi paylaşımına ihtiyaç duyarlar. Örgütsel iletişimde her şeyden önce aşağıdaki maddeler bilgi paylaşımının doğru iletişim ile sağlanmasının ne kadar değerli olduğunu ortaya koymaktadır (Karaçor, 2001):

- Yöneticilerin doğru zamanda ve etkili karar almalarında
- Hiyerarşi ilişkisinde talimatların düzgün yerine getirilmesinde
- Organizasyona yeni katılan bir çalışanın örgüte adapte olabilmesinde

Örneğin doğru bilgiye zamanında ulaşan bir yönetici karar verirken bu iletişime göre hareket ederek aksiyon alır. Yine ast üst ilişkilerinde yaşanan anlaşmazlıkların çoğu iletişim kaynaklı olup maddi ve manevi zararları bulunmaktadır. Örgüte yeni giren bir üyenin organizasyona ait kültürü ve iklimi sezebilmesi, algılayabilmesi ve daha hızlı içselleştirebilmesi için örgütsel iletişimin verimli bir biçimde kullanılması gerekmektedir.

### **3.5. Örgütsel İklim Boyutlarını Ölçme Yaklaşımı**

Kundu (2007) araştırmalarında örgütsel iklim kavramının açıklanması üzerinde durmuştur; örgütsel iklim kavramının ölçümüyle ilgili üç ana yaklaşım öne sürmüştür. Bunlar, örgütsel davranışları çoklu ölçme yaklaşımı MMOAA (Multiple measurement-organizational attribute approach), örgütsel davranışları algısal ölçme yaklaşımı PMOAA (Perceptual measurement-organizational attribute approach), bireysel davranışları algısal ölçme yaklaşımları PMIAA (Perceptual measurement-individual attribute approach) olarak gruplandırılmaktadır.

Her yaklaşım birtakım araştırmaların kuşağına ait çalışmaların özelliklerini taşımaktadır. Aynı zamanda bu yaklaşımlar farklı örgütsel iklim tasarımları yaratmaktadır. Bu yaklaşımların ayrıştırılması farklılaşan araştırma alanları ve iklim yapısının yeniden kavramsallaştırılması ile sonuçlandırılmaktadır.

#### **3.5.1. Örgütsel Davranışları Çoklu Ölçme Yaklaşımı**

Örgüt iklimi kavramının en uygun tanımı Forehand ve Gilmar (1964) tarafından bu yaklaşımın altında verilmiştir. Bu tanımda örgüt iklimi, bir organizasyonda bireylerin davranışları ve görece zaman içerisinde kalıcı olan örgütün karakter özelliklerinin bir başka örgütten ayrıştığı yer olarak tanımlanmıştır. Forehand ve Gilmar bu yaklaşımı tablo 1’de özetlemiştir (Kundu, 2007).

Tablo 1: Örgütsel Davranışları Çoklu Ölçme Yaklaşımı

Örgüt İkliminin Boyutları	Sistem Karmaşıklığı
	Yapı
	İyi Yol Haritası
	Liderlik Özellikleri
Araştırma Tasarımı	Büyüklik
	Deneysel Çalışmalar
Ölçüm Prosedürleri	Alan Çalışmaları
	Bireysel Algılar
	Nesnel Endeksleri

Kaynakça: Kundu, 2007:156

Bu yaklaşım örgüt ya da grup üzerine odaklanıp örgütsel iklimin genel alanını içermektedir. Aslında örgütsel davranışları çoklu ölçme yaklaşımı, örgütsel davranış ve bireysel psikoloji alanlarında geniş ve kapsamlı bir çalışma listesi oluşturur. Bu yöntem örgüt iklimini nesnel olarak ölçerken fazla genelleştirilmiş çalışma alanı ve hassaslık derecesinden yoksun bir metodolojiye sahiptir. Endüstriyel psikoloji alanından türeyen bu yaklaşım, uygulamada örgüt ikliminin net evreninde ve çıkarımlar içerisinde ortaya çıkan birden fazla boyut ve parametre arasında kaybolma eğilimindedir (Kundu, 2007).

### 3.5.2. Örgütsel Davranışları Algısal Ölçme Yaklaşımı

Bu yaklaşımın en uygun tanımını Cambell ve arkadaşları (1970) vermişlerdir. Onlara göre örgüt iklimi kendi üyelerini ve çevresini tanımlayarak bir organizasyonu niteleyen özellikler kümesi olarak tanımlanır. Araştırmalarında örgütsel iklimi ve faktörlerini içeren dört boyutu tablo 2’de görüldüğü şekli ile öne sürmüşlerdir.



Tablo 2: Örgütsel Davranışları Algısal Ölçme Yaklaşımı

Boyutlar	Faktörler
Bireysel Özerklik	Bireysel Sorumluluk Bağımsızlık Kural Yönlendirmesi Bireysel İnisyatiflere Destek
Pozisyon Üzerinde Etkili Yapının Hassasiyeti	Örgütsel Yapı Yönetimsel Yapı Lidere Yakınlık Ödül
Ödüllendirme	Genel Tatmin İçin Başarıya ve Teşvike Yönlendirme Kar ve Satışa Yönlendirme
İtibar, Destek ve Samimiyet	Yönetimsel Destek Samimiyet ve Destek

Kaynakça: Kundu, 2007:157

Örgütsel davranışları algısal ölçme yaklaşımı modeli, örgüt ikliminin birey davranışlarını, örgütün algısını ve belirli özelliklerini yönettiğini öne sürmektedir. İklimin kendisi durumsal bir değişken ya da örgütün ana etmeni olarak algılanmaktadır. Bu yaklaşımla ilgili olarak başlıca çalışmalar şunlardır:

- Cambell ve arkadaşları (1970), yönetimsel davranış, performans ve verimlilik üzerine yaptıkları araştırmayı algısal ölçüm üzerine temellendirdikleri orijinal iklim boyutlarının tanımlanması alanında yürütmüşlerdir.
- Pritchard ve Karasick (1973), örgütsel iklimin, iş tatmini ve performans üzerine etkisi alanında yaptıkları araştırmayı algısal ölçüm ile gerçekleştirmişlerdir.
- Guion (1973), örgütsel iklim ile ilgili yaptığı çalışmada algısal tanımlama ve örgüt iklimi ölçeğinden yararlanmıştı.

### 3.5.3. Bireysel Davranışları Algısal Ölçme Yaklaşımı

Örgüt iklimi araştırmalarında Shneider ve arkadaşları bireysel davranışları algısal ölçme yaklaşımı alanında önde gelmektedir. Shneider ve Hall (1972) bireylerin örgütsel çevre hakkındaki bir dizi algısından yola çıkarak örgütsel iklimi tanımlamışlardır. Bu algısal dizi kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki etkileşimin sonucunda var olmaktadır. Shneider bu kavrayışı açıklamak için bu yaklaşımı kullanmıştır. Shneider ve arkadaşları bir bilgi işlemci gibi düşünerek algılayanların özelliklerini, örgütlerin niteliklerini ve nesnel olayları etkileşim içinde düşünmüşlerdir. Örgütsel iklim, gerçek olaylar ve bu olaylardan doğan algılar arasındaki etkileşimi temel alan özet değerlendirme olarak düşünülmüştür. Örgütü geniş bir açıdan gözlemlemeyi temel alan Shneider bir kavram oluşum sürecinin sonucu olarak iklim algısını tanımlamıştır (Shneider, 1970). Birçok araştırma bu yaklaşımı desteklemiştir. Bunlardan birkaç tanesi tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3: Bireysel Davranışları Algısal Ölçme Yaklaşımı

Alan	Çalışma	Araştırmacı
Bireysel algılama yoluyla örgüt ikliminin ölçümü	İklim kavramını belirlemek için yapılan Roman Katolik Piskoposluğu Rahipleri üzerine bir çalışma	Schneider, B. & Hall, D. T.
Örgütsel iklimin bireysel ve durumsal değişkenleri arasındaki ilişki	İş tatmini üzerine bireysel değer sistemi ve örgütsel iklimin çoklu etkisi	Friedlander, R. & Margulis, N.
Bireysel davranışları algısal ölçme yaklaşımına eleştirel bir bakış	Örgütsel iklimi ölçmede bazı problemler	Joannesson, R. E.

Kaynakça: Kundu, 2007:158

Bu yaklaşımla daha önce tartışılan örgütsel davranışları algısal ölçme yaklaşımı, kavramsallaştırma açısından benzerlik göstermektedir. Her iki yaklaşım da bireysel algılar ve örgüt çevresi arasındaki etkileşimi temel alarak algıların genel toplamını gözlemlemiştir. Aslında Shneider tarafından önerilen model Indik’in öne sürdüğü psikolojik süreç modeli ile hemen hemen özdeştir. Fakat bazı noktalarda farklılaşan alanları bulunmaktadır. Örgütsel davranışları algısal ölçen yaklaşım örgüt

ikliminde örgütsel nitelikler üzerinde daha fazla odaklanarak organizasyon temelli bakış açısına sahipken bireysel davranışları algısal ölçme yaklaşımı ise örgütsel partiküllerin dışında bireylerin özelliklerinin toplamına odaklanmaktadır.

### **3.6. Örgütsel İklimde Öne Çıkan Boyutlar**

Örgüt ikliminde boyutların ele alınmasındaki amaç genel örgütsel havayı etkileyen durumların niceliksel verilere dökülmesi için niteliksel tanımlamaların yapılmasıdır. Bu tanım vasıtası ile ölçekler oluşturulmakta ve boyutlar analiz edilmektedir. Aşağıda öne çıkan araştırmacıların tanımladıkları boyutlar yer almaktadır (Peker, 1968:45-46 Akt: Öge, 2001). Bu boyutlar ile yapılmış birçok araştırma ve bu çalışmaların yapılması için düzenlenmiş ölçekler yer almaktadır.

#### **3.6.1. Litwin ve Stringer'in Örgütsel İklim Boyutları**

Muschinski'ye (1996) göre Litwin ve Stringer (1968) örgüt iklimini yapı, kimlik, çatışmalar, ödül ve ceza, standartlar, destek ortamı, samimiyet, sorumluluk bilinci ve risk alma olarak ölçülebilir kılan dokuz boyutta toplamıştır. Onların ayırttığı boyutlar algısal yaklaşıma önemli bir katkıda bulunmuştur.

- **Yapı:** Bir grup içerisinde çalışanın hissettiği kısıtlamalar, ne kadar formel kuralların, düzenlemelerin ya da prosedürlerin olduğu ve bunların hangi kanallar veya şemaların kullanılarak iletişimlerinin nasıl ve hangi atmosferde yapıldığı örgütsel yapıyı belirlemektedir.
- **Sorumluluk Bilinci:** Çalışanın yaptığı işin sahibinin o olduğunu bilmesi, inisiyatif kullanma beceresi, sadece kendi işinin değil çevresindeki süreçlerin takibinde ve bilincinde olması sorumluluk olarak tanımlanmaktadır.
- **Ödül ve Ceza:** Örgütte çalışanlara karşı nasıl bir ödüllendirme veya cezalandırma sisteminin kurulmuş olduğu, bu sistemin nasıl işlediği, amacı ve niyeti ödül ve cezanın kapsamını oluşturur.
- **Risk Alma:** Çalışanların örgüt içerisinde iş süreçleri devam ederken ne derece risk alacakları örgüt tarafından belirlenen ya da teşvik edilen önemli bir husustur.

- Samimiyet: Grup içerisinde oluşturulan arkadaşlık, samimi ortam, sıcaklık gibi mikro dinamiklerin çalışanların örgüt içerisinde algıladığı boyuttur.
- Destek Ortamı: Ast üst ilişkilerinde yardımseverlik ve destek algısının çalışanlar üzerindeki algısal boyutudur.
- Standartlar: İş ya da iş ile ilgili performansların standartlarının örneğin başarı ve başarısızlığın belirlendiği alanlardaki çalışanların algısal boyutudur.
- Çatışmalar: Bir örgüt içerisinde çatışmalar kontrollü bir biçimde çalışanları başarı odaklı olarak yönlendirebilirken kontrolsüz bir biçimde oluşan çatışma ortamı ise genel anlamda örgüt verimini düşürdüğü için çalışanların algısını olumsuz yönde etkiler.
- Kimlik: Bir çalışanın örgütüne ne derece bağlı olduğunu veya kendisini örgüte adanmış hissedip hissetmediği konusundaki algısal boyutudur.

### 3.6.2. Scheneider'in Örgütsel İklim Boyutları

Scheneider'in örgütsel iklim boyutları dört sorunsal kategoride toplamaktadır: Kişiler arası ilişkilerin doğası, hiyerarşinin doğası, işin doğası, ödül ve destek odaklılık (Scheneider, 1996). Aşağıda bulunan bu boyutlara karşılık gelen sorular ilgili boyutu betimleyerek tanımlamaktadır (Scheneider, 1996);

**Kişiler Arası İlişkilerin Doğası:** Bir örgütte karşılıklı paylaşım, güvensizlik, güven veya çatışma var mıdır? Birimler arasında (pazarlama ve satış gibi) kooperatif mi yoksa rekabetçi bir ilişki mi vardır? Örgüte yeni katılanlara yönelik sosyalleşme programları mı vardır yoksa kendi başlarının çaresine bakmaları mı beklenir? Çalışanların refahı üst yönetim için ne derece önem taşımaktadır?

**Hiyerarşinin Doğası:** Kararlar işi etkiler mi ve bu kararlar sadece üst yönetimden mi yoksa onların belirlediği birimlerden mi alınır? Örgüt bir takım oyunu yaklaşımıyla mı yoksa kesin bir bireysel rekabete dayalı yaklaşım ile mi karakterize edilir?

**İşin Doğası:** İş ilgi çekici mi yoksa sıkıcı mıdır? Verilen işler için çalışanlara esneklik payı verilir mi yoksa katı veya belirlenmiş sınırlar çerçevesinde mi işler

yürür? Örgüt çalışanları için gerekli kaynakları (araçlar, bilgi, diğer gereçler) işlerini yapabilmek için verir mi?

**Ödül ve Destek Odaklılık:** İşin amacı ve işin iyi olabilecek standartları yaygın bir biçimde bilinir ve paylaşılır mı? Örgütte desteklenen nedir, örneğin müşterilere karşı sıcak ve samimi olmak mı? Bir iş bitirimin de o işi ödüllendirmek için işin niteliğine mi yoksa niceliğine mi bakılır? Hangi hedef ve standartlara eğitim verilir? Hangi performans kriterlerine değer verilir veya hangi performans kriterleri ödüllendirilir?

### 3.6.3. Lussier'in Örgütsel İklim Boyutları

Lussier “Bir Örgütte İnsan İlişkileri (Human Relation In Organization)” kitabında örgütsel iklim boyutlarını yedi başlık altında sıralamıştır (1990:344: Kızıllı, 2011):

- Yapı: Düzenlemeler, prosedürler, işleyiş ve bunların çalışanları kısıtlama boyutu
- Sorumluluk: Çalışanların işleri üzerindeki denetim veya kontrol boyutu
- Ödüller: Performans, hata ve çabaya karşın verilen ödül ve ceza boyutu
- Canlılık: Çalışan ilişkileri ve işlerine duyulan doyum boyutu
- Destek: Örgüt içerisinde çalışanların ve onların ast üst ilişkilerindeki yardımseverlik boyutu
- Örgütsel Bağlılık: Aidiyet boyutu
- Risk: Örgüt içinde çalışanların risk alıp almama boyutu

### 3.6.4. Koy ve DeCotiis'in Örgütsel İklim Boyutları

Koy ve DeCotiis (1991), örgüt iklimi alanında literatürde çoğunlukla etkisi bulunan birçok araştırmaya göz atarak tanım ve boyutlara ulaşmışlardır. 80'den fazla etiketlenmiş iklim boyutlarını nesnel ölçümlerle, değer araştırmalarıyla ve tüm örgütsel yapı ile ilişkili özellikleri elemeyen geçirerek 45 farklı boyutta sınıflandırmışlardır. Ampirik çalışmalar sonucunda yeniden bölünerek 8 boyutta ayrılmış bunlarda 2 başlık altında toplanmıştır (Muhr, vd. 2010):

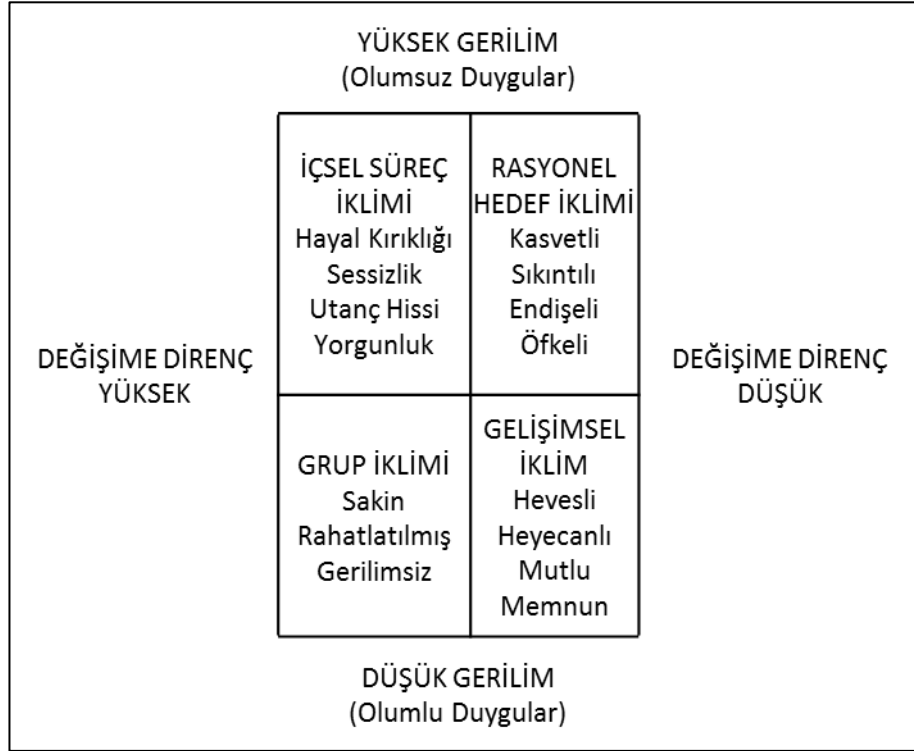
- Örgütsel değerler
- Sosyal bütünlük, çalışanlar arasındaki paylaşımın ve sosyal birlikteliğin genel algısı ile ilişkilidir.
- Güven, çalışanlar arasındaki rahat veya özgür iletişimin algısı ile ilişkili olup hassas ve kişisel konuları da kapsamaktadır.
- Destek, ast üst ilişkisinde, iyi niyet sınırları içerisinde örgüt üyelerinin misilleme korkusu olmadan hatalarından ders çıkartarak öğrenmelerine izin verilmesi ile ilişkilidir.
- Eşitlik, örgüt uygulamalarının adil ve gerçekçi olması ile ilişkilidir.
- Örgütün yapısı, Ödül ve Kontrol Mekanizmaları
- Özerklik, örgüt üyelerinin kendi iradeleri ile iş prosedürleri, hedefler ve öncelikler konusunda tecrübe kazanmaları ile ilişkilidir.
- Baskı, çalışanların iş bitirme ve performans standartları ile ilgili zaman algısıyla ilişkisidir.
- Takdir, örgüt üyelerinin yaptığı katkıların geri bildiriminin olduğuna dair olan algısı ile ilişkilidir.
- İnovasyon, değişimin ve dönüşümün cesaretlendirildiği algısı ile ilişkilidir.

### 3.6.5. Zammuto ve Krackover'in Örgütsel İklim Boyutları

Zammuto ve Krackover (1991) örgütsel iklimi açıklayan boyutları oldukça kapsamlı bir biçimde ele almıştır. Bu boyutlar güven, çatışma, maneviyat, ödüller, değişime direnç, lider güvenirliliği ve hatanın başka bir kişiye ya da örgütün tamamına yüklenilmesi (scapegoating) olarak sınıflandırılmıştır.

Burton (2006) bu yedi boyutu gerilim ve değişime direnç olarak iki ana sınıfa indirgemıştır (şekil 4). Gerilim, örgüt atmosferinde stresin hassasiyet derecesi veya psikolojik sınır olarak tanımlanırken Zammuto ve Krackover'in yedi boyutunun birleşimidir. Gerilim seviyesi üst basamaklarda olduğu zaman güven, maneviyat ve lidere güven düşük, ödüller adaletsiz, çatışma ve suçu bir başkasına veya örgüte atma eğilimi yüksek olmaktadır. Düşük gerilim seviyesinde ise bu boyutların sonuçları

tam tersi durumdadır. Yüksek gerilim ikliminde duyguların olumsuz etkileneceği, düşük gerilim ikliminde tam tersi nitelendirilmektedir (Burton, 2006).



Şekil 4: Örgüt İkliminin Sınıflandırılması ve Duygulara Etkisi

Kaynak: Håkonsson, 2008

Değişime direncin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların bakış açılarını veya işe dair alışkanlıklarını değiştirmek beklenmedik zorlukların ortaya çıkmasına sebebiyet verecektir. Değişime direnci düşük olan bir örgütte ise çalışanların duygusal olarak pozitif etkilenmeleri olasıdır. Çalışanların direncinin yüksek veya düşük olması sahip oldukları olanaklara inanıp inanmamalarına, sosyal becerilerine ya da örgütün değişimi iş süreçlerine nasıl entegre ettiği ile ilgilidir (Burton, 2006).

### 3.6.6. Yücel Ertekin'in Örgütsel İklim Boyutları

Ertekin (1978) alanyazında tartıştığı üzere araştırmacıların tek bir bakış açısı ile örgüt boyutlarına yaklaşımlarını objektif bulmamaktadır. Ertekin: "Örgüt iklimi büyük ölçüde örgüt ile ilgili bir kavramdır ve bireylerin algılamaları ile işbirliği kazanır. Bu algılamaların ne ölçüde doğru olduğu, bu bağlam içerisinde çok fazla önem taşımaktadır. Örgüt iklimi ile ilgili araştırmaların çoğu, eğer boyutlar örgütsel,

çevresel ve bireysel özellikleri yeterli bir biçimde betimleyemiyorsa geçerli olmayabilir.” demiştir. Tablo 4’de görüldüğü üzere Ertekin örgüt iklimi boyutlarını üç ana özellik altında toplamıştır:

Tablo 4: Özelliklerine Göre Örgütsel İklim Boyutları

Bireysel, çevresel ve örgütsel özelliklere göre sınıflandırılmış örgüt iklimi boyutları	
<i>Bireysel Özellikler</i>	Tatmin, yükselme ve ilerleme olanakları, kişiye verilen önem ve saygınlık, engelleme, güven duygusu, öteki örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık, tehlikeyi göze alabilme, arkadaşlık ilişkilerini
<i>Örgütsel Özellikler</i>	Örgüt yapısı, örgüt politikası, örgütün amacı, büyüklüğü, ödül düzeni ve ücret, örgütsel çatışma, örgütle bağdaşmazlık, çok sıkı gözetim ve denetim, iletişim, önderlik, karar verme, örgütün gelişme olanakları, örgütsel açıklık, sorumluluk
<i>Çevresel Özellikler</i>	Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre, çalışma koşulları (Sıkıcı, hoşnut edici), yönetsel destek, baskı, uyum, yönetimi eleştirme

Örgüt ikliminde enlem ve boylam olarak üzere iki boyut söz konusudur. Örgütlerin bugünkü ihtiyaçlarını karşılayabilme, uçtan uca gelişime ve değişime adapte olabilme adına ister örgüt temelli olsun ister birey ya da çevre, boyutların analizi, geliştirilmesi ve kontrol altında tutabilmesi günümüz dünyasında zorunluluk haline gelmiştir.

### 3.7. Örgüt İklimde Öne Çıkan Sınıflandırma Türleri

Alanyazında birçok örgüt iklimi tipi sınıflandırması mevcuttur. Örgüt iklimi üzerine çalışan araştırmacıları birçok değişken ve boyut ölçümlemesi yaparak farklı sınıflar ortaya koymuşlardır. Bu sınıflama türlerinden alanyazında ön plana çıkan aşağıda araştırmacısı ile birlikte sıralanmaktadır.

#### 3.7.1. Halpin Ve Croft’un Örgüt İklimi Tipleri

Halpin ve Croft (1963) örgüt iklim tipleri çeşitlerini 71 okul üzerine yaptıkları araştırmada faktör analizi yaparak bulmuşlardır. Analiz ile ayrıştırılan altı temel örgüt iklimi tipi karakterize edilmiştir. Ayrıca Fullan ve Miles (1992) ve Sergiovanni ve Starratt (1987) yaptıkları araştırmalar bu tipleri destekleyici niteliktedir.



### **3.7.1.1. Açık İklim**

Bu iklimin temel özelliği, tüm üyeleri arasında ortaya çıkan davranışın “özgünlüğü”dür. Örgüt, amaçları doğrultusunda ilerlerken çalışanlarının sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışır. Liderlik tarzının oluşumu ya çalışanlardan ya da liderin kendisinden kaynaklanabilir. Liderin, çalışanlar ile arasında açık bir iletişim bulunmaktadır (Halpin ve Croft, 1963).

Açık iklim içerisinde yer alan başlıca nitelikler: Örgüt içerisinde iş doyumu yüksektir, organizasyonda görev ve yetkiler net ve sınırlar bellidir, çalışanlar, kendi işletmeleriyle gurur duyarlar ve çalışanlar arkadaşça ilişkide bulunurlar ancak çok samimi olmazlar.

Açık iklim çalışanların ileri düzeyde kolektif olarak hareket ettiklerini göstermektedir. Böylesine bir örgütte birlik beraberlik duygusu ön planda yer alırken insan ilişkileri daha yüksek seviyelerdedir (Aytaç, 2003).

Çalışanlar örgütleri tarafından adil muamele gördüklerini hissettikleri zaman huzursuzluk ve paranoyanın aksine açıklık ve güvenme davranışına daha fazla eğilimli olurlar. Böylesine bir örgüt hiçbir zaman gruplar arası pozitif ilişkilerin olduğunu garanti edemez ancak ne olursa olsun bu tarz bir iklim, örgütü olduğundan daha iyi bir yere taşıyabilir (Jex, 2002).

Açık iklimin ayırt edici özelliği dayanışma ve saygı vardır. İklim yöneticiler ile çalışanlar arasında oluşur ve ast üst ilişkileri arasında karşılıklı açık iletişim, özgün ve devamlı övgü ayrıca çalışanların profesyonel yetkinliklerine saygı vardır. Çalışanların performans gösteriminde, kapalı yürütülen soruşturmalar olmadan ve liderlik davranışlarında bürokrasiden kurtarılarak özgür bırakılırlar. Çalışan davranışları benzer şekilde örgüt içerisinde açıklığı ve profesyonel etkileşimi desteklemektedir (Hoy & Foryth, 1985:152-154).

### **3.7.1.2. Özerk İklim**

Bu iklim temelde açık iklim ile aynı özellikleri göstermektedir fakat yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim açısından ayrıldıkları bazı yönler vardır. Bunlardan en belirgin olanı çalışanlar ile yöneticiler arasındaki mesafedir.

Otonom (bağımsız) iklimde Halpin ve Croft'a (1963) göre:

- Liderlik tarzlarını çalışanlar oluşturur.
- Liderler çalışanların kontrolü için çok fazla çaba sarf etmez.
- Çalışanlarda iş birliği sosyal ihtiyaç tatmininden önce gelir.
- Görev başarısından dolayı tatmin ikinci derecede yer almaktadır.

Özerk iklimde çalışanların motivasyon kaynağı, yönetimin sağladığı esneklik ve verilen yetkilerden gelmektedir. Çalışanlar zaman alan örgüt içindeki bürokratik engeller ile çok fazla uğraşmak zorunda kalmazlar. İşletme içinde küçük baskı grupları vardır ancak çalışanların uyum içinde çalışmasına engel teşkil etmemektedir.

### **3.7.1.3. Kapalı İklim**

Kapalı iklim, açık iklimin anti tezi olarak varsayılabılır. Yöneticiler sorumlu oldukları çalışanları üzerinde gerilim yaratarak onlardan gelecek olan geri bildirimleri veya beklentileri düşük bir şekilde karşılamaktadır. Örgüt yönetimi liderleri sürekli kontrol ederek onlara karşı esnek olamayan bir şekilde anlayışsız, ilgisiz ve cevapsızdır. Bu durum hem doyumsuzluk ve hüsrana yaratırken hem de genel anlamda örgüt iklimi içinde bir şüphe algısından dolayı çalışanların birbirlerine karşı olan davranışları negatif yönde etkilenir. Kapalı ikliminde yöneticiler destek vermeyen, bükülmez, kontrolcü ve engelleyici bir tutum sergilerken örgüt yapısı anlaşmazlık yaratan, sabırsız, cansız ve kararsız bir atmosfere sahiptir (Hoy ve Foryth, 1985).

Kapalı bir iklime sahip olan örgütte çalışanların bir bölümü üzerinde hissizliğin, cansızlığın, duygusuzluğun, umursamazlığın veya kayıtsızlığın karakteri hâkimdir. Örgüt ilerleyemez ya da açılmaz. Birlik ruhu düşüktür çünkü çalışanlar iş tatmini ve sosyal tatmin yaşayamazlar. Çalışanların davranışları otantik olmayan, yapay veya sahte olarak yorumlanabilir. Hatta örgüt içerisinde durgun, ruhsuz ve cansız bir hava görünebilir (Halpin & Croft, 1963)

Bu iklim tipinde kayıtsızlık hâkimdir. Çalışanların ne başarı ne de ait olma ve bağlılık hedefi vardır. İşbirliği görülmez. Yöneticinin, çalışanların sosyal

ihtiyaçlarını karşılama ve iş tatminleri konusunda yeterli çabası yoktur (Halis & Uğurlu, 2008).

#### **3.7.1.4. Babacan İklim**

Bu iklim tipi kapalı iklim tipine yakındır. Çalışanlar uyum içinde değildir. Arkadaşlık ilişkisi kurulmaz. Yönetici her şeyi bilmesi gerektiğini düşünerek her yerde bulunur, izleyici ve kontrolcüdür (Tutar & Altınöz, 2011),

Bu iklimde örgütün yöneticisi graplardan çıkacak liderlik davranışını kendisi uygulayarak onları sınırlandırır ve gruplarda oluşacak liderlik tarzlarının önüne geçer. Örgüt içerisinde liderlik yetenekleri tamamlayıcı bir özellik olarak kullanılamaz, sadece örgüt yöneticisinin liderlik davranışlarını gösterme kabiliyeti bulunmaktadır. Buna göre bazı liderlik davranışları için girişimde bile bulunulamaz. Kısacası başarı ve sosyal ihtiyaçlar açısından az da olsa tatmin vardır. Dolayısıyla birlik ruhu çalışanlar arasında düşüktür (Halpin & Croft, 1963).

Böyle bir iklim atmosferi, yöneticinin çok fazla çalıştığının resmini çizer. Fakat bu çalışanları çok fazla etkilemez çünkü onlar için çok çalışmak popüler bir terim değildir. Yönetici ve altındaki yöneticiler arasında bir yakınlık derecesi vardır. Örgüt yöneticisinin kurmaylarından beklediği çok pratik olmalarından ziyade düşünceli ve enerjik olmalarıdır. Kurmayların liderlik anlayışı yardımseverlik davranışı gösteren otokratik liderdir. Böylece tüm çalışanlar, örgüt yöneticisi ile aralarına mesafe koyarlar. Sonuçta çalışanlar cesaret edip yaşadıkları zorlukları veya problemlerini dile getiremezler (Raza, 2010)

#### **3.7.1.5. Samimi İklim**

Bu tür bir iklimde dostluğa ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına özel önem verilir. Yöneticiler çalışanlara pek müdahale etmez. Çalışanlar iş ortamında her bakımdan rahat bir iklim algırlarlar. Bu tür bir iklimde verimlilik fazla vurgulanmaz. Sonuç olarak çalışanlar tam kapasite ile çalışma ihtiyacı duymazlar.

Samimi iklim çok kişisel ve kontrol edilemezdir. Örgütte çalışanlar birbirlerinin sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederler. Fakat çalışanlar bir iş üzerindeyken kendi sosyal kontrol noktalarını oluşturarak ilişkilerine dikkat ederler. Örgütsel

performans için aşırı bir birliktelik ruhu yoktur. Çünkü çalışanlar başarımlarından çok fazla tatmin olmazlar. Bu yüzden birçok davranış yapay olarak algılanabilir (Halpin & Croft, 1963).

Pratik anlamdan yola çıkıldığında; samimi bir iklim tipine sahip örgütte yöneticiler ile çalışanlar arasında bir arkadaşlık ortamı vardır. Bunu yaratan liderlik tarzının seçimi doğrultusunda liderin kendisini çalışanlardan birisi olarak görmek istemesinden kaynaklanır. Bu durumdan dolayı liderin yapması gereken denetim ve gözetim fonksiyonlarında azalma olacağı için örgütsel amaçlara ulaşmada samimiyet duygusu negatif bir etkiye sahiptir.

### **3.7.1.6. Kontrollü İklim**

Görev, bu iklim tipinde odaktır. Çalışanların morali açık iklim tipine göre düşüktür. Çalışanlar arkadaşça ilişkiler kurmazlar. Yardımlaşma ve ilgi oldukça düşük düzeydedir. Yönetici etkili ve emredici olarak nitelendirilir.

Kontrollü iklim tipi kişisel olmayan ve süreç odaklı bir karaktere sahiptir. Çalışanların öncelikli davranışları işlerini başarı ile bitirmelerine yöneltilir. Bu yönelme sonucunda başarı elde edilirse sosyal tatmin sağlayacak ihtiyaçlara çalışanlar yönlendirilebilir. Ruh birliği açıkçası yüksektir. İklim fikirlere ve otantik davranışlara kapalıdır ki zaten çalışanlar iş süreçlerine yeterince odaklandıkları için başka konularda hareket edemezler (Halpin & Croft, 1963).

Samimiyet ve sıcaklık bu iklimde düşük bir seviyededir. Odak noktada başarı, kontrol ve denetim merkezli bir liderlik anlayışı yatmaktadır. Yöneticiler çizdikleri sınırların aşılmasını istemezler. Çalışan ve yönetici arasında bir yakınlık ya da samimiyet yoktur. Bu yüzden çalışanların düşünceleri çok fazla önemsenmeyebilir (Halpin & Croft, 1963).

Halpin, üç temel faktörü esas alarak örgüt iklimi tiplerini ortaya koymuştur:

- Otantiklik (Authenticity): Örgüt üyelerinin davranışlarının otantikliği veya açıklığı

- Tatmin (Satisfaction): Örgüt üyelerinin sosyal ihtiyaçları veya görev başarımlarından birlikte tatmin olmaları
- Liderlik (Leadership Initiation): Liderlik tarzının oluşumunda lider kadar örgüt üyeleri de etkilenmektedir.

### **3.7.2. Wallach'ın Sınıflandırması**

Wallach, örgüt kültürü indeksinde (OCI) örgüt iklimini üç boyutta sınıflandırmıştır. Araştırmalarını Litwin ve Stringer, (1968) ve Margerison'nun (1979) çalışmalarına dayandırırken Margerison'a göre Oliver ve Anderson'nun bürokrasi, yenilik ve destek boyutlarını dikkate almıştır. Bu sınıflandırmalar literatürde örgüt kuramcıları tarafından oldukça kullanılmaktadır (Shadur, 1999).

#### **3.7.2.1. Bürokratik Örgüt İklimi**

Örgütsel gelişimin ve büyümenin giderek arttığı 20. yüzyılın başlarında, örgütlerin bürokratik formları yükseliş göstermiştir. Çalışma ortamında uzmanlaşma, karmaşık kurallar ve prosedürler bu yükselişe sebebiyet vermektedir. Aynı zamanda bürokrasinin dezavantajlı tarafları da ortaya çıkmıştır. Örneğin çalışanların inisiyatif kullanmalarını ve yaratıcılıklarını baskılayan, yararsız ve mantıksız olan kurallara ve düzenlemelere karşı olan algıları onları olumsuz bir biçimde etkileyebilmektedir. Weber'in bürokrasi kuramı klasik dönem örgüt teorisinde popülerlik göstermeye başlasa bile zamanla bu görüş güncel araştırmacıların görüşlerinde yok olmaya başlayarak yüksek performansa odaklanılmaya başlanmıştır. Şimdiki dönemde birçok örgütün yoğun bir rekabet çevresinin içerisinde ve karmaşık teknolojilere dayanan bir yapıda başarılı olabilmek için yüksek derecede destekleyici tutumlara ve davranışlara ihtiyacı vardır. Bunun yanı sıra tekrar eden faaliyetlere ve sürdürülebilir rutinlere yönelik olarak bürokratik iklim anlayışı hala geçerliliğini korumaktadır (Brooks, 2008:141-142).

Adler ve Borys'a (1996) göre bürokrasi ikiye ayrılmaktadır: Bunlar katı bürokrasi ve esnek bürokrasidir. Katı bürokrasi ikliminde yenilikçilik ve yaratıcılık desteklenmezken esnek bürokratik iklimlerde bu yönde teşvikler mevcuttur. Esnek bürokrasi ikliminin dezavantajı ise çalışan rollerinin şeffaf bir biçimde yürütülmesi için çalışmalar yapılırsa da çalışanların daha fazla esneklik arayışından kaynaklı

gerilimler mevcuttur. Örgüt teorisyenlerinin yazınlarında bürokrasinin engelleyici faktörünün esneklik faktöründen daha baskın olduğu görülmektedir (Bilir, 2005).

### **3.7.2.2. Destekleyici Örgüt İklimi**

Wallach destekleyici örgüt iklimini oluşturan değerleri uyum, açıklık, arkadaşlık, işbirliği, cesaretlendirme, sosyallik, kişisel özgürlük ve güven olarak ortaya koymuştur. Çalışanlar için örgütsel destek, onların taleplerinin karşılanması için esneklik sağlayabilmek ve ihtiyaç anlarında mecaz anlamıyla onlara bir kredi hesabı yaratır. Doğru örgütsel yönetim politikaları ile çalışanlar başarılı olabilirler. Fakat unutulmamalıdır ki kredinin tam olarak limiti hiçbir zaman kesin olmayacağı için örgütsel desteğin dürüstlikle muhafaza edilmesi gerekir. Çalışan bağlılığı düşünüldüğü zaman özellikle örgüt bu tarz bir program arayışındaysa örgütsel destek algısı örneğin örgütsel vatandaşlık ve yönetim algısı incelenmelidir. Bu çıkarımlar çalışan davranışının önceden kestirilmesinde güçlü bir yöntemdir. Örgütsel bağlılık programlarındaki çalışan algısı örgütsel destek ikliminin oluşturulmasıyla örgütsel vatandaşlığın, örgüt ve birey çapında hissedilmesi organizasyonel anlamda büyük fayda sağlamaktadır. Birlikteliğin ve açıklığın destekleyici örgüt iklimi içinde artışı ile takım çalışması ve iletişim artmaktadır (Shadur, 1999).

Çalışanın örgütsel düzeyde başarı sergileyebilmesi için sadece yöneticinin kendi tarzında olan desteği değil aynı şekilde meslektaşlarının da desteği önem arz etmektedir. Öyle ki yöneticilerin ve meslektaşların tutum ve tavırlarında benimsedikleri yaklaşım, çalışanların mutluluğunu, motivasyonunu ve iş tatminini etkilemektedir (Karatepe, 2012). Desteğin hissedildiği örgüt iklimlerinde iş performansı pozitif yönde etkilenmektedir (Tutar & Altınöz, 2011).

### **3.7.2.3. Yenilikçi İklim**

Yaratıcılık, çalışanların düşüncelerinde yeni ufuklar keşfederek bunu örgütün çıkarına kullanmak vasıtasıyla faydalı işler çıkarabilme sürecidir. Burada temel iki unsur vardır. Birincisi var olan problemlere yaklaşımda yaratıcılığı kullanmaktır. İkincisi başka bir gözle bakarak yeni bağlantılar kurma vasıtasıyla yenilikçi ve verimli olmaktır. Bir nevi fikir üretebilme becerisidir (Aksüzek, 2008). Örgütsel yaratıcılık ise karmaşık sistemlerde birlikte olan çalışanların oluşturduğu değer, yarar, inovatif, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreçlerin tamamını kapsamaktadır.

Örgütsel yaratıcılığın kaynağını yenilik oluştururken yeniliğin temelinde ise örgütsel değişim yatmaktadır. Ancak her örgütsel değişim beraberinde yeniliği getirmez (Çekmecelioğlu, 2005).

Yaratıcılığı destekleyen bir örgüt iklimi fikir üretilen, bilginin yaratıldığı ve yayıldığı, çalışanların risk altında cesaretlendirildiği ve farklı işler yapmalarına olanak tanıyan örgütsel bir yapıya sahiptir. Aynı zamanda yöneticilerin liderlik tarzları çalışanların yaratıcılık ve yeniliğe olan eğilimlerinin yönünü de etkilemektedir. Yenilik, buluş ve farklılaşan yaklaşımlar gibi yaratıcılığın mihenk taşları ve kombinasyonlarına liderlerin vereceği destek ve geliştirme çalışmaları önem teşkil etmektedir (Yıldırım, 2007).

İklimde yenilik desteğinin algılanmasında çeşitli alt boyutlar araştırmalarda ortaya konmuştur (İşcan & Karabey, 2007):

**Üstün Desteği:** Örgütün her kademesinde yöneticinin yeniliğe karşı olan tutumlarında çalışanların inisiyatif almalarına izin veren, karşılıklı iyi iletişim kuran, açık, olumlu, teşvik eden, yapıcı ve destekler nitelikte davranmaları çalışanın yeniliğe karşı olan içsel motivasyonunu artırmaktadır.

**İş Yükü Baskısı:** Araştırmacılar belli derecede baskının çalışanın zihnini zorlayarak yaratıcılığa yarayabileceğini ancak fazlasının onları olumsuz etkilediğini savunurlar.

**Tarafsızlık:** Örgütsel adalet algısı çalışanların yeniliğe ve yaratıcılığa olan eğilimlerinde önemli bir değişkendir. Öyle ki çalışanların ilgili alanlarında atacakları yenilikçi adımların ne derece adaletli değerlendirileceklerini bilmek onların içsel teşviklerini o derece etkileyecektir.

**Bağdaşıklık:** Çalışanların fikirlerini sansürlemeden bir grubun içerisinde dile getirebilmeleri o grubun ne derece bağdaşık olduğunu göstermektedir. Çalışanların birbirlerini desteklemesi, cesaretlendirmesi, açık iletişim kurmaları ve geri bildirimlerle beslemesi sayesinde yenilikçiliğin pozitif seviyelerde değerlendirildiği görülmektedir.

**İçsel Takdir:** Çalışanların yenilikçi taraflarını cezbetmek için onlara verilecek dışsal ödüller önemlidir. Kişiyeye özel bireyselleştirilmiş içsel ödüller ise onları yeniliğe karşı teşvik etmektedir.

### 3.7.3. Rensis Likert'in Sınıflandırması

Likert örgüt iklimi üzerine yaptığı çalışmalarda liderlik tarzı, motivasyon, hedef belirleme, iletişim ve kontrol olmak üzere birbirinden ayrılan altı farklı değeri sadeleştirerek dört sınıf halinde yönetim sistemi olarak ortaya koymuştur. Her bir sistem belirli bir örgütsel iklim özelliğini yansıtmaktadır (Memiş, 2006:17).

**Sistem 1 İstismarcı - Otoriter İklim:** Bu sınıfta yer alan bir örgütte, iklim içerisinde çalışanlara güven son derece azdır. Liderlerde otoriter bir yaklaşım olup her yerde ellerinin bulunmasını isterler. Bu durum yöneticiler ve astları arasında yetersiz bir iletişim meydana getirmektedir. Sonuç olarak bu tarz bir iklimde çalışanların performansları negatif bir yönde etkilenmektedir (Wilson, 2010).

**Sistem 2 Yardımsever - Otoriter İklim:** Sistem 2 ile sistem 1 birkaç önemli nokta haricinde birbirine benzemektedir. Örneğin, örgütsel iklimde güven seviyesi sistem 1'e nazaran daha yüksektir ve yöneticiler çalışanların fikirlerine değer verirler. Ayrıca bu iklim türü iletişim yönünden daha zengindir. Öyle ki çalışanlar kendi fikirlerini aktarabilmek için daha üst kademede olan yöneticilerle iletişim fırsatı yakalayabilirler. Sonuç olarak bu iklimde sistem 1'deki kadar olmasa da çalışanlara karşı otoriter davranılmaktadır. Ancak yine de çalışanların tatmin seviyesi orta bir seviyede olup bu durumda performansları hallice olarak değerlendirilebilir.

**Sistem 3 Danışmacı İklim:** sistem 1'e nazaran sistem 3'ün ikliminde çalışanlara karşı güven oldukça fazla olup onların fikirlerine aynı şekilde değer verilmektedir. Ayrıca uçtan uca hiyerarşik yapıda akışkan bir iletişim söz konusudur. Karar verici mekanizma üst düzey yöneticilerin elindedir ancak otoritenin yaklaşımı sistem 1 ve sistem 2'de olan tavır anlamında farklılık göstermektedir. Örgüt üst yönetimi tarafından geniş politikalar belirlenirken daha alt kademede özel operasyonel kararlar verilebilir. Danışmacı iklimde çalışanlar alınan kararlar doğrultusunda yeni oluşturulan hedeflere adapte olabilir ya da bu hedeflere karşı



direnç gösterebilmektedirler. Bu iklimde performans oldukça iyidir ancak hiçbir zaman mükemmel olması beklenemez (Wilson, 2010).

**Sistem 4 Katılımcı Grup İklimi:** Sistem 1 ile sistem 4 arasında bir karşıtlık vardır. Bu iklimde çalışanlara karşı tam bir güven ortamı mevcuttur. Kararlar alınmadan önce her daim çalışanların görüşleri beklenir. Her yönden serbest bir iletişim bulunmaktadır. Örgüt içerisinde her seviyeden karar alma mekanizmalarının oluşturulması beklenir. Yeni hedefler oluşturulurken çalışanların geliştirmeleri ve katkıları beklenir. Böylelikle çalışanların hedeflere uyumu tamamlanmış olur. Kontrol mekanizması her seviyede uygulanır ve çalışanlar kesin bilgiye doğrudan erişebilmektedir. Bu iklim sınıfında çalışanların performansı mükemmel seviyede beklenmektedir.

R. Likert (1961) orijinal sınıflandırmasında dört sistemden bahseder. J. G. Likert ve Araki (1986) ayrıca sistem 5 modelini de önermektedirler. Sistem 5 temelde sistem 4 ile özdeştir. Ancak farklı olan yönü daha çok liderlik tarzında ortaya çıkmaktadır. Sistem 5’de liderler buldukları konumu çalışanları ile paylaşırlar ve herhangi bir patronaj kalıbından söz edemeyiz. Bu iklimdeki sistemler çok fazla örgütte bulunmamakla birlikte zamanla yaygınlaşmaktadır.

Tablo 5: Karar Alma, Sorumluluk Devretme ve Yetkide Likert’in Dört Sistemi

Sistemler	İklim Sınıfı	Nitelikler
<i>Sistem 1</i>	İstismarcı / Otoriter İklim	Yönetici çalışanların katılımı olmaksızın kararları kendisi alır ve uygular, Emir - komuta ilişkisi vardır.
<i>Sistem 2</i>	Yardımsaver / Otoriter İklim	Sistem 1’in yumuşatılmışıdır. Yönetici karar mekanizmasında sistem 1 de olduğu kadar otoriter değildir.
<i>Sistem 3</i>	Danışmacı İklim	Yönetici kararlarda çalışanlarına danışır. Önemli kararlar yönetici tarafından alınır. Çalışanların kısmi de olsa söz hakkı vardır.
<i>Sistem 4</i>	Katılımcı Grup İklimi	Ekip çalışması ve ortaklığa dayalıdır. Çalışanların ve yöneticilerin birlikte karar alması beklenir.

Kaynak: Memiş, 2006:17

### 3.7.4. Quinn'in Sınıflandırması

Quinn ve arkadaşlarının, örgütsel iklim kavramı üzerine yaptıkları deneysel çalışmalarında “Yarışan Değerler Çerçevesi” ortaya çıkarmışlardır (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Örgüt iklimini mantıklı hale getiren faktörlerden iki boyut keşfetmişlerdir. Bunlardan ilki örgütün dışsal odaklanması için çalışanlar üzerine içsel bir vurgunun oluşmasıdır. İkinci boyut ise statiklik, kontrol, esneklik ve değişim arasındaki zıtlıkları ortaya koymaktadır (Quinn vd. 1996).

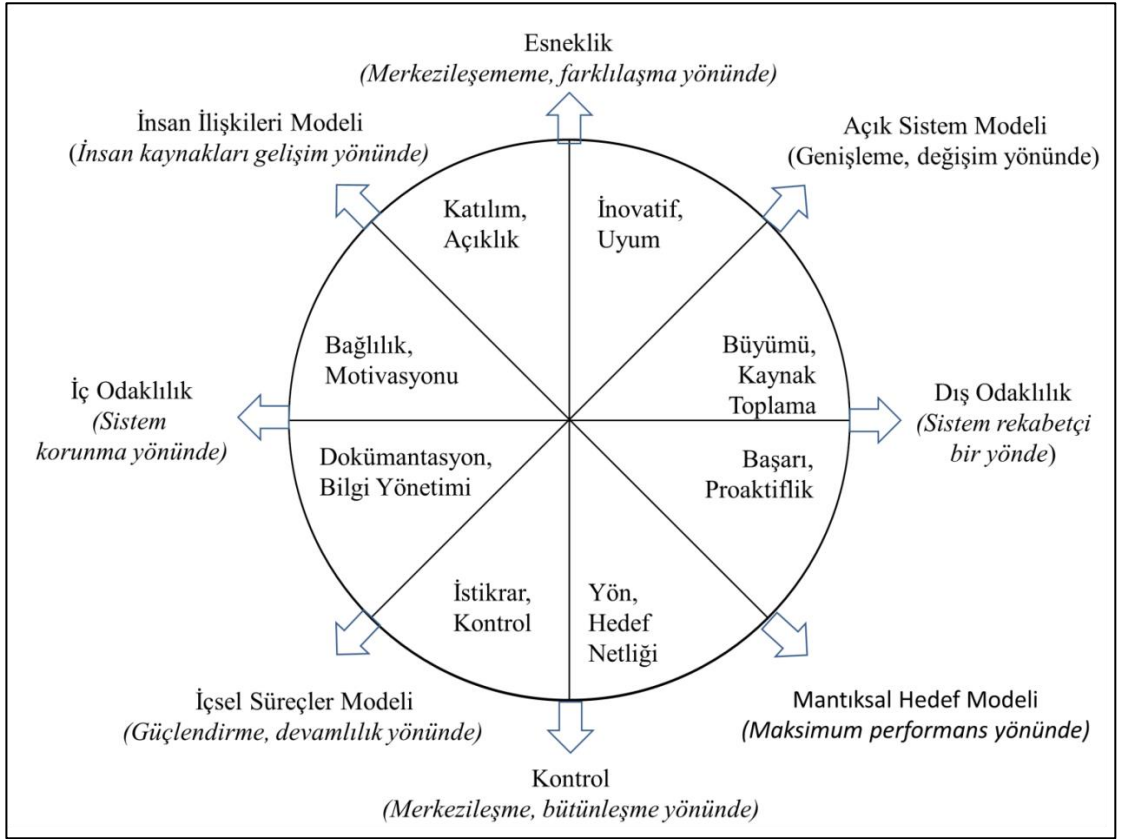
Yarışan Değerler Çerçevesi, birbiri ile çelişen dört farklı model oluşturduğu için bu ismi almaktadır. Bunun sebebi ise çalışanlar örgütlerinde kimi zaman esneklik ve uyum gibi yapıları arzularken kimi zaman ise istikrarlı bir ortam ve kontrol arayabilmektedirler. Yarışan Değerler Çerçevesi, içsel süreç modeli, açık sistem modeli, mantıksal hedef modeli ve insan ilişkileri modelinden meydana gelmektedir.

**İçsel Süreçler Modeli (örgütte içsel odaklanma ve sıkı kontrol):** Örgüt kuramcılarının klasik görüşünü yansıtan bir modeldir. Sistemin içsel kontrolü kaynakların verimli kullanılması için sağlanır.

**İnsan İlişkileri Modeli (içsel odaklılık ve çevreye karşı ilişkilerde esneklik):** Sosyal matematikten türetilmiş gelenekseli yansıtır. Bu model çalışanların refahlarını, gelişimlerini ve örgüt içerisinde birbirlerine olan bağlılıklarını önemsemektedir.

**Açık Sistem Modeli (Dış odaklılık ve çevre ile esnek ilişkiler):** Örgütün çevresi ile olan etkileşimi ve uyumu vurgulamaktadır. Yöneticiler çevre içinde kaynak, yenilik, talep ve pazar arayışındadırlar.

**Mantıksal Hedef Modeli (dış odaklılık ve örgütte sıkı kontrol):** Başarı hedeflerinin ve proaktif olmanın üzerine vurgu yapan örgütsel faaliyetler ekonomik bir model yansıtır.



Şekil 5: Yarışan Değerler Çerçevesi

Kaynak: Quinn vd. 1996

Bu model örgüt alanı içerisinde geniş bir alanda iklimin ölçümü için gerekli haritayı tanımlamada yönlendirici niteliktedir (şekil 5). Yönetimsel pratiklerdeki gibi buradaki değerler de örgüt pratiklerine uygulanabilir. Model bu çerçeve içerisinde yer alan dört ana unsurun bir örgütte yalnız bir halde bulunacağını önermez. Bunun yerine birçok değer karışımı sonucunda örgütte yer alan bakış açısını ve görünümünü yansıtır. Örgütlerin verimliliği için yarışan örgütsel değerlerin bir dengesi vardır. Bu denge içerisinde bütün değerler için güçlü bir örgütsel yapı söz konusu değildir.

### 3.8. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları literatürde sıkça karşılaşılan ve karıştırılabilen kavramlardır. Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda bu iki kavram önemli bir yer tutmaktadır. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi çalışanların

davranışlarını betimleyebilmekte ve örgüt süreçlerindeki aksiyonların temel öğelerindeki değişiklikleri etkin hale getirebilmektedir (Karcıoğlu, 2003).

Örgüt kültürü, çalışanların içselleştirdiği inanç ve değerler kümesidir. Örgüt iklimi atmosferi yansıtırken örgütsel kültür bireylerin daha çok derinlerine inmektedir. Kültür, organizasyonda bilinçli olarak az hissedilen ve gizli psikolojide yatmaktadır (Can, 1997).

### **3.8.1. Örgüt Kültürü Kavramı**

Yeni oluşturulan bir örgüt yapısında en önemli ve en zor görev insan kaynağını yönetmektir. Eğer çalışanlar farklı coğrafi bölgelerden geliyorsa bu görev belirgin bir şekilde daha zor bir hale gelmektedir. Böylesi bir durumda yönetim güçlü bir örgütsel kültür inşa etmek durumundadır. Kültür bütün örgütler için görünmez bir güçtür (Kondalkar, 2009:335-336).

Örgüt kültürü kavramının temelleri 1930'lu yıllara kadar dayanmaktadır. İnsan ilişkilerinin performans üzerindeki etkisinin incelenmeye başladığı bu dönemde insan kaynağının önemi giderek artmıştır. Enformel grup, norm, değer, sembol ve gelenek gibi kavramların üzerine düşünölmeye başlanmıştır. Akademik anlamda "Örgüt Kültürü" kavramı 1970'lerin sonunda ele alınmıştır. Elgar Schein'nin 1979'da yayınladığı örgüt kültürü üzerine olan makalesi (On Studying Organizational Culture) araştırmacılara yeni bir kulvar açmıştır (Gül ve Aykanat, 2010).

Schein'e (1984) göre örgüt kültürü, iç uyum ve dış adaptasyon problemleri ile başa çıkarak öğrenmek zorunda olan grubun basit varsayımları keşfettikleri, geliştirdikleri ya da ileri sürdükleri bir modeldir. Öyle ki örgüte yeni katılan üyeler algılama, düşünme ve hissetme yoluyla bu var olan kültürü öğrenmiş olurlar.

Wagner III ve Hollenbeck (2014:389-390) örgüt kültürünü bir organizasyonda temel olarak bulunan bir dizi norm, değer ve çalışanların yapıyı anlamasına yardımcı olacak unsurların paylaşıldığı tutum ve algılar olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürü yapıda doğuştan var olmaz. Belirli bir periyodik zaman içerisinde gelişir ve oluşur.

Örgüt kültürü bir sistem olarak düşünüldüğünde üst sistemde o kurumun ait olduğu sektör kültürü bulunmaktadır. Aynı zamanda ters yöne doğru hareket edildiğinde örgüt kültürünün altında onun bir parçası olan bölüm kültürleri olduğu gibi son aşamada bireysel kültür yatmaktadır (Dönmez & Korkmaz, 2011).

Örgüt kültürünün aynı iklimde olduğu gibi çeşitli tanımlamaları mevcuttur. Aralarında ortaklık bulunan bazı ifadeler aşağıdaki gibidir (Köse, vd. 2001):

- Çalışanların paylaştığı değerler kümesidir.
- Örgüt içerisinde iş yapış şekli ve süreçlerin biçimidir.
- Örgütün karakterini ortaya çıkararak onu diğerlerinden ayırır.
- Dominant ve paylaşılan değerlerden oluşur.
- Sembolik anlamları yansıtır.
- Anlatılan hikâyeler, inançlar ve sloganlardan beslenir.
- Başarıyı doğrudan etkilemektedir.
- Örgüt üst yönetimi ve yöneticilerin kültür üzerinde etkisi daha fazladır.

Örgüt kültürünün etrafında amaçlar, inançlar, resmi olmayan kurallar ve gelenekler dönmektedir. Dış çevre ile sürekli etkileşim yaşayan örgütler kendi kültürlerini değişen ve gelişen sisteme adapte etmek durumundadır. Bu yüzden örgütsel kültürün sistematik bir biçimde ele alınması gerekmektedir. Örgüt kültürünün kendi içerisinde bulunan tüm unsurlarının çalışanları tarafından bilinmesi ve uygulanması örgüte yeni katılan üyelerde aynı şekilde kolayca kavranabilmesi organizasyon içerisinde bir bütünlük sağlanması anlamına gelmektedir. Bu durum çalışanların daha kolay iletişim kurmalarını ve hızlı aksiyonlar alabilmelerini sağlarken dış çevre ile olan alışverişlerinde de dinamik süreçlerde etkili olabilmelerine imkân vermektedir.

Araştırmacıların üzerinde görüş birliği sağladığı örgüt kültürünün özellikleri şekil 6'daki gibidir (Gül & Aykanat, 2010):

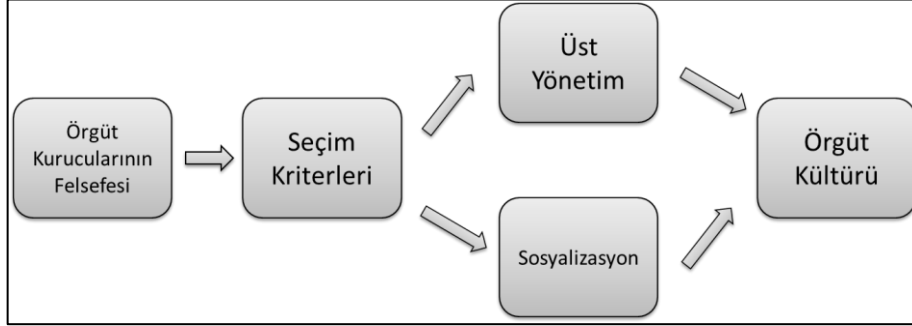


Şekil 6: Örgüt Kültürünün Özellikleri

Kaynak: Gül & Aykanat, 2010

Örgüt kültürünün, bireysel davranışları, grup davranışlarını ve örgütsel performansı etkileme açısından güçlü sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçları görerek hareket eden üst yönetim örgüt kültürünün gelecekte oluşabilecek zorluklar ve fırsatlar ile mevcut durumda örgütsel performansın ne kadar yeterli olup olmadığını periyodik olarak inceleyerek önlemler alabilir (Shadur, 1999).

Şekil 7’de görüldüğü üzere örgüt kültürünün oluşumu üç adımda ilerlemektedir. Örgütün temellerini atan kurucular kendi istedikleri insanları işe alırlar ve onların devamlılığına destek olurlar. İkinci olarak çalışanlara kendi duygu ve düşüncelerini manipüle ederler. Son adımda ise kurucuların davranışları kendi seçtikleri çalışanlara ve ardından gelecek olan insan kaynağına yansır. Böylece değerler ve normlar yayılmış olarak örgütte kendine has bir yapı ortaya çıkar (Çetin, 2004).



Şekil 7: Örgüt Kültürünün Oluşumu

### 3.8.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültüründe yer alan ve tanımlanabilen unsurlar kültürün anlamlandırılmasını, algılanmasını ve aktarılmasını sağlamaktadır. Çalışanlar bu unsurlardan yola çıkarak örgütün bakış açısını kavrarlar. Aynı şekilde yeni üyeler ön plana çıkan bu öğelerden yararlanarak organizasyondaki alışverişi ve iletişimi gerçekleştirme süreçlerini benimsemektedirler (Schein, 1990).

Bir grubun ya da örgütün kültürel yapısını analiz ederken üç farklı temel parametresi ele alınmaktadır. Bunlar: Gözlemlenebilir nesnelere, paylaşılan değerler ve ortak varsayımlar olarak ayrılmaktadır (Schein, 1990).

#### Gözlemlenebilir Nesnelere (Semboller)

Bir örgütte fiziksel ve sosyal çalışma ortamlarında kültüre ait fark edilebilir ve erişilebilir çeşitli semboller bulunmaktadır. Bu semboller örgüt kurulduğundan beri bilinçli ya da bilinçsiz olarak nesnelleştirilmiş varlıklardır. Örgüte ilk giriş yapan bir kimse bu sembollerden yola çıkarak az çok örgütün kültürü hakkında fikir sahibi olabilmektedir (Schein, 1990).

#### Liderler ve Kahramanlar

Liderlerin ve kahramanların yaratımının kökeni örgüt kurucularına kadar uzanmaktadır. Liderlerin model davranışları güçlü bir araç olarak çalışanların algısı

ve rol model öğrenimi için devam etmektedir. Bu liderlik özelliklerinden bazıları çalışana yaklaşım tutumlarından müşteriye gösterilen ilgiye, üst yönetim ile olan iletişimden kriz yönetimine kadar uzanmaktadır (Köse, vd. 2001).

### **Törenler ve Rutin Aktiviteler**

Törenler ve rutin aktiviteler sembollere bağlı olarak gelişen örgüt üyelerine kültürü hatırlatmak ve onları bir araya getirmek amacı ile zaman zaman tekrarlanırlar. Yılbaşı, bayram vb. yanında şirket kuruluş yıldönümü ve geleneksel piknikler gibi seremoniler örgüt kültürünün birer parçası olarak kabul edilirler (Gülova & Demirsoy, 2012).

### **Mitler ve Destanlar**

Destan, öykü, mit ve hikâyeler başarıya ulaşmada kahramanca bir tablo çizerek çalışanları bu semboller etrafında izleyecekleri yolda motive eder. Hikâyeler örgüt yaşamını anlamlandırır. Büyük başarılar, haksız eylemlere karşı mücadeleler veya terfiler örnek olarak gösterilebilir. Aynı şekilde cesaretin ve fedakârlığın anlatıldığı öyküler örgütsel kültürde çalışanlar için derin bir öneme sahiptir. Mitler ise efsaneleşmiş öykülerdir. Doğrulama oranı zayıf olan mitlerin görevi çalışanlara istenilen mesajın verilebilmesidir (Dönmez, 2009).

### **Dil**

Dil coğrafyadan coğrafyaya, ülkeden ülkeye, hatta aynı ülke içerisinde farklı ağzılarda bile ayrılabilir. Örgütler için de bu geçerlidir. Her örgütün dili diğerinden farklıdır. İster bedensel dil olsun ister sözel veya yazılı anlatım olsun o örgütün kültüründe farklılaşan tarzlar bulunmaktadır. Özel anlamlar yüklenen kelimeler, örgüte has şarkılar ya da sloganlar, jargon ve iletişim biçimleri örgüt dilinin dolayısı ile kültürün içinde yer almaktadır. Dil çalışanlar tarafından paylaşılan bir unsur olarak birlik ve beraberliği sağlamada faydalı olmaktadır (Gülova & Demirsoy, 2012).



## Değerler

Kondalkar (2009,336): “Değer örgüt kültürünün tam kalbinde yer almaktadır” der. Örgütsel değer, rutin faaliyetleri değerli bir hale getirirken önemli aksiyonları ve toplum için gerekli olan değerleri örgüt kültürüne kazandırır. Bu durumun sağlanması örgüte çok belirgin bir rekabet avantajı kazandırmaktadır.

Örgütte bulunan değerler, paylaşılan hedefleri, vizyonu, davranış kalıplarını ve yönetsel standartları kapsamaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012). Çalışanlar tarafından kabul görüp paylaşılan değer örgütün amaçlarına ulaşmak için belirlediği stratejide sürekliliği sağlamaktadır. Aynı şekilde değer çalışanları belirlenen stratejinin etrafında toplayabilecek yeteneğe de sahiptir (Dönmez, 2009).

### 3.8.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar

Örgüt iklimi ve kültürü birbirlerine benzer kavramlar olarak görülmekte ise de aslında bu kavramlar farklı noktalara vurgu yapmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerini bilinçsizce ve daha derinden etkileyerek iklimden farklılaşmaktadır (Schein, 1984). İklim araştırmaları genellikle nomotattiktir ve niceliksel ölçüm metotlarını kullanır. Buna karşın kültür araştırmaları idiografiktir ve örgüt kültürü araştırmalarında niteliksel ölçüm yöntemleri kullanılmaktadır (Denison,1990).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasında algılanan fark çok net değildir. Tablo 6’da Altun bunu ortaya çıkarmaya çalışmıştır (Altun, 2001).

Tablo 6: Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Algısal Bir Karşılaştırması

	İklim	Kültür
<i>Disiplin</i>	Psikoloji ve Sosyal Psikoloji	Antropoloji ve Sosyoloji
<i>Yöntem</i>	Alan araştırması, çok yönlü istatistik	Etnografik teknik, Dil Analizi
<i>Soyutluk Derecesi</i>	Somut	Soyut
<i>İçerik</i>	Davranış algılanması	Sayıtlar ve İdeolojiler

Kaynak: Altun, 2001

Moran ve Wolkwein'e (1992) göre örgütsel iklim davranış ve değerlerden oluşurken örgüt kültürü ise bunların yanı sıra temel sayılılardan var olmaktadır. Bu sebeple bireysel algıları ve sübjektif süreçleri içine alan örgüt kültürü, örgütsel iklimin çatısı altında yer alarak onu beslemektedir (Erdem, 1996: 58).

Denison'a göre (1990, 23-24) bu iki kavram üzerine benzerlik tartışmalarının üç temel noktası aşağıdadır (Halis & Uğurlu, 2008):

- Her iki kavram da örgütsel davranış araştırmaları üzerinde durur.
- Her iki kavram kapsamlı bir dizi süreç barındırmaktadır.
- Her iki kavram da aynı sorunsalı yaşamaktadır. Örgüt özelliklerinin çalışanlar üzerine etkisi ve çalışanların örgüt karakteristiğine etkisini araştırmaya çalışır.

## 4. PSİKOLOJİK SERMAYE

Psikolojik sermaye kavramı temellerini pozitif psikolojinin insana bakış felsefesinden alan ve işletmelerde insan kaynakları paradigma ve uygulamalarında radikal değişimlere işaret eden önemli bir kavramdır. Bu nedenle bu bölümde öncelikle ilgili kavramlar hakkında kısa bilgiler verilmiştir.

### 4.1. Pozitif Psikoloji

Amerikan Psikoloji Derneği'nin (APA) yayınladığı sözlükte (2015:860) psikoloji kavramını zihin ve davranış süreçleri üzerine çalışan bir disiplin olarak tanımlamıştır. Psikoloji tarihsel olarak felsefenin altından türeyerek ortaya çıkmıştır. Biyolojik, bilişsel, deneysel, sosyal ve çeşitli birçok araştırmayı içeren psikoloji, endüstri ve örgüt psikolojisi, klinik psikoloji, uygulamalı psikoloji gibi alt alanlara da sahip olmuştur. Sözlüğün verdiği ikinci anlamda ise bir bireyi veya grubu karakterize eden davranışların, özelliklerin, tutumların veya benzerlerinin sözelimi psikoloji olarak betimlenmesidir. Bir çalışanın yaşadığı duruma bir başkası tarafından “psikolojik” olarak değerlendirmesi örnek olarak gösterilebilir.

Psikoloji bir bilimdir çünkü davranışları gözlemlemek, tahmin etmek veya betimleyebilmek için sistematik yöntemler kullanmaktadır. Davranışsal süreçler doğrudan gözlemlenebilmektedir. Zihinsel süreçler ise doğrudan gözlemlenemeyen düşünceleri, hisleri ve motive eden duyguları kapsamaktadır (Passer & Smith, 2008:2).

Psikoloji bilim olarak 20. yüzyıl başlarında sadece davranış odaklı araştırmalar yaparken ilerleyen yıllarda insanların kendi yaşamlarına yön veren bilinç sahibi varlıklar olduğu anlaşılmış ve bilişsel mekanizmaların davranışlar üzerine etkileri keşfedilmiştir (Lilienfeld, 2009). Davranış bilimi olan psikolojinin İkinci Dünya savaşına kadar üç temel ana konusu bulunmaktadır (Boniwell, 2006:3):

- I. Ruhsal rahatsızlıkları iyileştirmek
- II. Bireylerin yaşamlarını iyileştirerek verimli kılmak
- III. Bireylerin güçlü yönlerinin, yeteneklerinin ve potansiyellerinin farkına vararak gelişimlerini sağlamak

Birinci maddede bulunan “rahatsızlıkları iyileştirme” bölümünde psikoloji bilimi sorunları tespit edip çözüme konusunda zaman içerisinde başarılı sonuçlar elde etmiştir. İkinci maddede bireylerin yaşamları üzerine tatmin seviyelerini artırmaya yönelik çalışmalar psikoloji biliminde yeteri kadar önem görmemiştir. Aynı şekilde üçüncü maddede yer alan bireylerin var olan potansiyellerini inceleme ve geliştirme konusunda psikoloji bilimi birinci maddeye göre sayıca az araştırma yapmış ve ikinci maddede olduğu gibi zaman içerisinde göz ardı edilmiştir (Akçay, 2011). Bu üç madde neticesinde ortaya çıkan sonuç; psikoloji biliminde araştırmacılar bireylerin olumsuz yönlerine daha fazla eğilerek sorun yaratan faktörler üzerine çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Özellikle savaş sonrası yaşanan travmalar, ruhsal rahatsızlıklar sebebi ile psikoloji bilimi bunları tedavi etmeye yöneldiği için son iki madde geri plana atılmıştır.

Bu gelişmeler ışığında 20. yüzyıl boyunca psikoloji bilimi zihinsel rahatsızlıkları ve sosyal bozuklukları çözmeye odaklanmıştır. Birçok insan psikologlarla birlikte ters giden davranışlarını ve mental problemlerini değiştirme sürecinde bulunmuştur. Ancak problem haricinde psikolojik olarak sağlıklı insanlar üzerinde çalışan iki akım bulunmaktadır. Bunlar hümanist psikoloji ve pozitif psikolojidir (Passer & Smith, 2008:2).

**Hümanist (İnsancıl) Psikoloji:** Maslow ve Rogers öncülüğünde 20. yüzyılın yarısında ortaya çıkan bu yaklaşımda araştırmacılar felsefede varoluşçu ve fenomenici akımından psikolojide ise gestalt teoreminden etkilenmişlerdir. Yaklaşım bu etkilenmelerin bileşiminden yola çıkarak insan doğası, çeşitli davranışların oluşumu, uyum ve ruh sağlığı gibi konularda araştırma yöntemleri geliştirmiştir (Kuzgun, 1985).

**Pozitif Psikoloji:** 21. yüzyılın başında ortaya çıkan yaklaşım yaratıcılık, iyimserlik ve etkili sosyal etkileşim üzerine çalışmalara yöneltmiştir. Seligman ve arkadaşları yaşadıkları deneyimler sonucunda pozitif psikoloji hareketi başlatarak

birçok araştırmacıyı psikolojinin göz ardı ettiği iyileştirme (tatmin duygusunu artırma) ve yeteneklerin inşası konusunda teşvik etmişlerdir (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

#### 4.1.1. Pozitif Psikolojinin Tanımı

Martin Seligman 1999 yılında psikolojinin bireyin güçlü ve olumlu yönlerini geliştirmedine dikkat çekerek farklı bir bakış açısı sağlamıştır. İnsanların nasıl daha mutlu daha normal veya daha başarılı olabilecekleri yönünde araştırmalar yapılması gerektiğini söyleyerek ‘‘pozitif psikoloji’’ kavramını ileri sürmüştür (Keleş, 2011).

Pozitif psikolojinin amacı, bireylerin kişisel özelliklerinden ve eğilimlerinden yola çıkarak onların psikolojik sağlığını artırarak genel iyi halini korumaktır. Yaklaşımın odaklandığı nokta ise psikolojik büyüme ve refah kavramının anlamı üzerine düşünmektedir. Csikszentmihalyi'nin görüşüne göre (2009) pozitif psikolojinin üç ana çıkış noktası bulunmaktadır (Aydın vd. 2013):

- 1) Basitçe, insan olmanın ne olduğu ile ilgili farklı bir fenomene ihtiyaç vardır. Çünkü insanların kendileriyle ilgili fikirleri oldukça şizofreniktir.
- 2) İnsanlar kendilerini dünyanın kralı ve yaratılışın en muhteşem varlıkları olarak tahayyül etmektedirler.
- 3) İnsanlar kendilerini hırs ve şehvetin sardığı canlılar olarak düşünme eğilimdedirler.

Pozitif psikoloji bilimi özne, birey ve grup olarak üç farklı düzey barındırmaktadır (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

**Öznel düzeyde** sevinç, esenlik, memnuniyet, tatmin, mutluluk ve iyimserlik gibi pozitif deneyimlerin bulunduğu bir katmandır. Bu düzeyde iyi bir şey yapmak ya da iyi bir insan olmak yerine iyi hissetmek üzerine yoğunlaşılmaktadır.

**Bireysel düzeyde** iyi bir yaşamın bileşenleri ele alınarak tanımlanması hedeflenmiştir. Ayrıca iyi bir insan olmanın pozitif nitelikleri bireysel güç, erdem, geleceğe yönelik düşünme, sevgi kapasitesi, cesaret, azim, affetmek, özgünlük, bilgelik, kişiler arası beceriler ve üstün yetenek ile doğrudan ilintilidir.

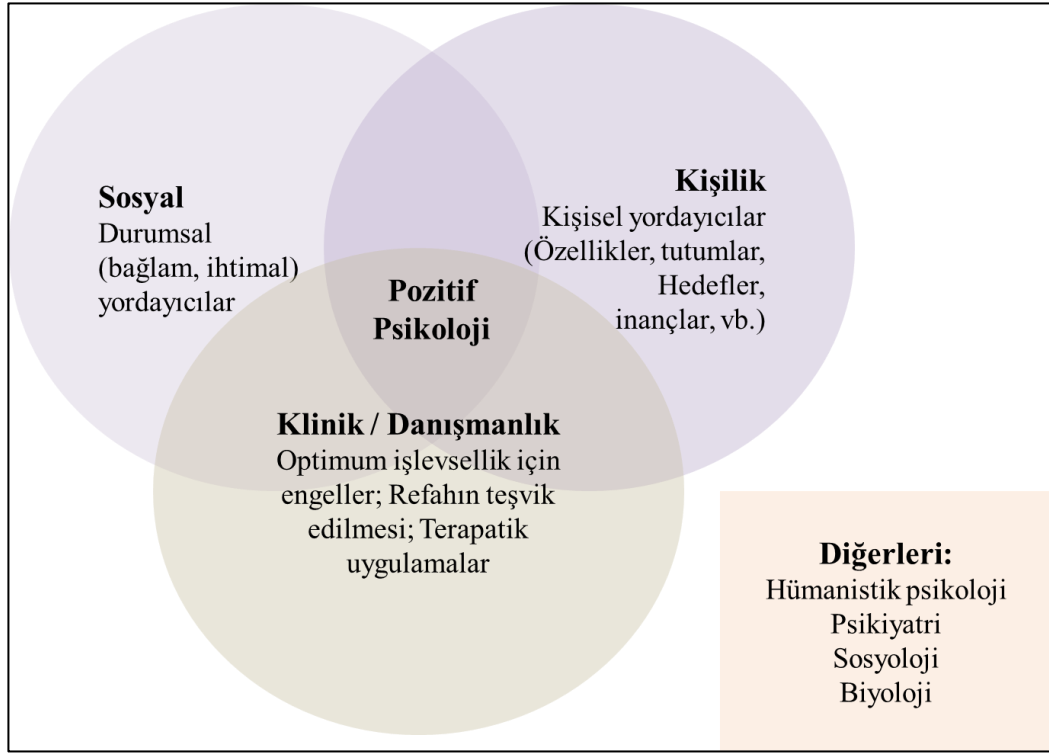
**Grup veya topluluk düzeyi** sosyal erdemleri, toplumsal sorumlulukları, ilgi, fedakârlığı, hoşgörüyü, iş ahlakını, pozitif kurumları, vatandaş olmayı ve toplulukların gelişimine katkıda bulunan diğer faktörlerin katmanı olarak vurgulanmaktadır.

Bu üç düzey içerisinde yer alan pozitif amaçlar sadece süreçlerin tedavisi ve iyileştirilmesine yönelik olmakla birlikte birey-grup ve doğal olarak örgütsel ve toplumsal hedefleri de barındırmaktadır. Aynı zamanda bu üç düzey kapsam bakımından bütüncül bir yer tutarak kavramın çalışma sahasının genişliği hakkında fikir vermektedir (Polatçı, 2014).

Pozitif psikoloji henüz emekleme aşamasında olan bir hareket olmasına karşın hızla büyümekte ve literatüre her geçen zaman yeni araştırmalar, makaleler veya çalışmalar eklenmektedir. Ancak henüz kavramın yeni olmasından kaynaklanan birtakım eleştiriler vardır. Aşağıda yer alan bu kritiklere karşı alanyazında çözümleri ve cevapları bulanabilmektedir (Fernandez-Rios & Cornes, 2009).

- Pozitif psikolojinin geçmişini inkâr etmesi
- Pozitif psikolojinin, psikolojinin zıddı olarak görülmesi
- Tek yönlülük ve dengenin eksikliği
- Maddiyat odaklılık
- Pozitif psikoloji ile ilgili kavramlar arasında bağlantının olmaması
- Zayıf bulgulardan önemli sonuçlar çıkarılması

Pozitif psikolojinin ayrı bir disiplin olup olmadığı veya psikolojinin tüm alanını kapsayıp kapsamadığı konusunda bir anlaşmazlık vardır. Örneğin, şekil 8 pozitif psikolojinin ana psikolojik alana nasıl yerleştiğini göstermektedir. Disiplinler, diğer bağlantılar, hümanistlik psikoloji, psikiyatri, sosyoloji, biyoloji ve diğer alanlara çekilebilir. Bununla birlikte, pozitif psikolojinin ayrı bir disiplin haline gelip gelmeyeceği halen bir tartışma konusudur (Hefferon & Boniwell, 2011).



Şekil 8: Pozitif Psikoloji ve Diğer Alanlarla Arasındaki İlişkisi

Kaynakça: Hefferon & Boniwell, 2011:13

Pozitif psikoloji alanında artan araştırmalar çeşitli sınırlamalar yaratmış ve örgütsel araştırmalar alanında pozitif psikoloji akımının etkilediği iki yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bunlar pozitif örgütsel davranış (Positive Organizational Behaviour kısaca POB) ve pozitif örgüt okuludur (Positive Organizational Scholarship kısacası POS).

#### 4.1.2. Pozitif Psikolojide Örgütsel Yaklaşımlar

Pozitif psikoloji bilimini işyerine getirme isteği ile pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgüt okul yaklaşımları son yılların alandaki önde gelen düşünce akımları olarak ortaya çıkmıştır.

Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı, günümüz işletmelerinde insan kaynağının güçlü yönlerini ve psikolojik kapasitesine dayalı performans gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir şekilde yönetilebilir çalışma ve uygulama alanını kapsamaktadır. Pozitif örgütsel davranışın bilimsellik üzerine olan odağı öz

yeterlilik, iyimserlik, direnç ve umut gibi pozitif psikolojik kaynakları desteklemektedir. Bu psikolojik kaynaklar niceliksel olarak gösterilebilen performans çıktılarına ayrıca bu değerlendirmelerin geçerlilik ve güvenilirlik ölçümlerine sahip olmasıyla tanınmaktadır (Luthans, 2002a:59).

Pozitif örgüt okul yaklaşımı olağanüstü bireysel ve örgütsel performans sergileme, iyileşme ve yapılanmayı kolaylaştırma ayrıca çalışan gücü ve direncini geliştirme gibi desteklenebilir örgütsel dinamikler üzerine kuruludur. Bu yaklaşım, örgütlerin ve çalışanların, iş süreçlerini ve sonuçlarını yönlendiren geniş bir çeşitliliğe sahip pozitif özellikleri incelemektedir (Cameron & Caza, 2004).

Her iki yaklaşım da uygulama ve araştırma alanı olarak örtüşen ve pozitif düşünceye vurgu yapan görüşe sahip olsalar da farklı bakış açıları vardır. Pozitif örgüt okulu yaklaşımının önceliği örgütün kendisinde bulunan değişim, süreçler ve pozitif ilişkiler üzerine vurgu yaparken pozitif örgütsel davranış yaklaşımı ise çalışanların kişisel performansları üzerine etki eden özel nitelikler +ile ilgilenmektedir. Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı sıklıkla bireysel düzeyde başlayarak grup ve örgüt düzeyine doğru ilerlerken diğer yaklaşımda ise tam tersi bir yöntem izlenmektedir (Youssef & Sundermann, 2014).

#### **4.1.2.1. Pozitif Örgütsel Davranış**

Örgütsel araştırma literatürüne pozitif psikolojiyi, 1999 yılında pozitif örgütsel araştırmalara öncülük eden Fred Luthans entegre etmiştir. Luthans ve meslektaşları insanların güçlü yönlerini vurgulayarak onların hem kendileri için hem de birbirleri için en iyi olan çalışma şartlarının tasarım yolunu bulmaya çabalamaktadırlar. Böylece araştırmaları göstermiştir ki bir örgütte çalışanların tatmin edilmesi ve potansiyellerinin ortaya çıkarılması onları daha üretken, az devamsızlık yapan ve örgütsel bağlılığı yüksek bir hale getirmektedir (Culbertson & Fullagar 2010).

Pozitif psikoloji gibi pozitif örgütsel davranış, pozitifliğin öneminin keşfedildiğini ortaya koymak yerine, pozitif niteliklerin ve örgütlerde çalışanlara yönelik davranışların etkin bir şekilde uygulanması teorisinin geliştirilmesi ve araştırılmasına odaklanılması gerektiğini vurgulamaktadır (Luthans & Youssef, 2007).



Pozitif örgütsel davranış, pozitifliğe, geniş kapsamlı bir teoriye, araştırma temellerine ve geçerli ölçümlere sahip olmalıdır. Ayrıca performans gelişimi için yönetilebilir ve gelişime açık olmalıdır. Son olarak, bu yaklaşımı tanımlama ölçütlerini karşılayan pozitif durumlar öncelikle bireysel, mikro düzeyde araştırılmakta, ölçülmekte, geliştirilmekte ve yönetilmektedir (Luthans, 2002b). Bu açıklamaya bağlı olarak pozitif örgütsel davranış yaklaşımını diğer pozitif yaklaşımlarda ayıran farklar şunlardır:

- Teorik ve uygulamaya dayalı bir kavramdır.
- Ölçüm konusuna önem verilmektedir.
- Yalnızca örgütsel davranış alanına yönelmiştir.
- Çalışanlara ait özelliklerin sabit olmadığı ve geliştirilebilir olduğu olgusunu vurgulanmaktadır (Erkuş & Fındıklı, 2013).

Peter Drucker, Yönetimin Yeni Paradigmaları adlı yayınındaki "yönetim adına öğretilen ve uygulanan şeylerin altındaki temel varsayımların umutsuzca eski ve yanlış olduğunu" iddia etmektedir. Drucker, pozitif psikoloji hareketi ve pozitif yönetim veya pozitif örgütsel davranış yaklaşımı uygulamasıyla birlikte, modern yönetime değer kattığını vurgulamaktadır (Drucker, 1998).

Pozitif örgütsel davranışın odaklandığı nokta çoğunlukla duruma özgü psikolojik kaynak kapasiteleridir (state like). Bu söylemin niteliği ise gelişime ve değişime açık olma bunun yanında sade ve basitçe adapte olabilme anlamına gelmektedir (Seçgin, 2013).

Genel olarak pozitif örgütsel davranış yaklaşımı bireysel pozitif psikolojik durumlar ve insan kaynağının güçlü yönlerine dolayısı ile çalışanların iyi oluş hali ve performansları ile ilgilenmektedir. Bu yaklaşım yaratıcılığın ve bilgeliğin bilişsel kapasitelerine ayrıca işe giriş ve mizahın duygusal kapasitelerine de odaklanmasının yansırı örneğin; satış performansı için genel zihinsel yeteneği ve duygusal zekânın öngörücü geçerliliğini de kapsamaktadır. Pozitif örgütsel davranış araştırmacıları, organizasyonlardaki yüksek performans düzeyi ile ilgilenmekte ve çalışanların gelişim koşullarını incelemektedir (Bakker & Schaufeli, 2008).

Pozitif örgütsel davranış alanı cesaret, öznel iyi oluş, duygusal zekâ, öz yeterlilik, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve umut kavramlarını içine almaktadır. Bu yaklaşım kapsamında literatürde son araştırmalarda önemli yer tutan *psikolojik sermaye* ön plana çıkan kavramlardan birisidir (Kutaniş & Yıldız, 2014).

Pozitif psikolojik yaklaşım temelli pozitif örgütsel davranış veya pozitif tabanlı diğer teorilerin belirli araştırma yöntemleri, sistematığı ve ölçülebilir yapısı onu popüler kişisel gelişim kitaplarından veya diğer kuramsal olmayan piyasa yazınlarından ayırmaktadır.

#### **4.2. Psikolojik Sermaye**

2004 yılında Fred Luthans ve arkadaşları pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış alanlarından etkilenecek “psikolojik sermaye” kavramını ortaya koymuşturlar. Psikolojik sermayenin ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir özellikleri olduğunu iddia ederek kavramı akademik alana taşıdılar (Erkmen & Esen, 2013).

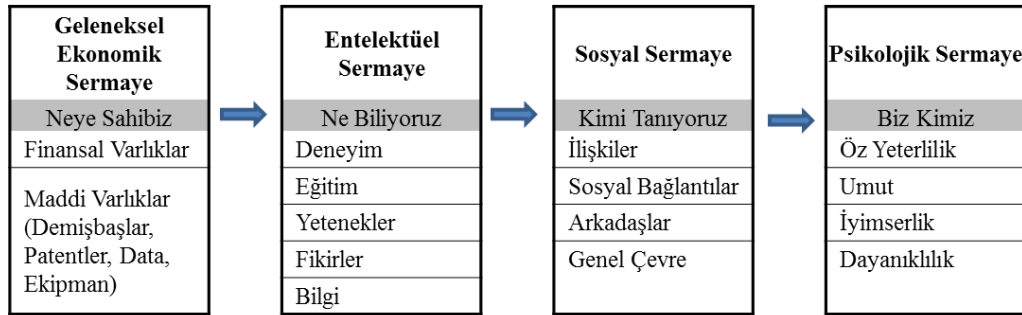
Fred Luthans psikolojik sermayeyi en genel hali ile “Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge” adlı kitabında aşağıdaki şekilde tanımlamıştır (Luthans vd. 2007b);

*“Psikolojik sermaye (PsyCap) bir kişinin başarısında pozitif psikolojik gelişim durumunu yansıtmaktadır. Bunun yanında zorlayıcı görevleri üstlenmek için gerekli çabayı sürdüreceği ve bunları yerine getirecek bir güven sahibi olması (öz yeterlilik), şu anda ve gelecekte başarılı olma konusunda pozitif bir düşüncenin mevcut olması (iyimserlik), hedefler için azmetmek veya gerekirse yeni hedefler oluşturması (umut) ve sorunlara veya sıkıntılara kapılınca, başarıyı elde etmek için sürdürülebilir ve geri adım atabiliyor olması (dayanıklılık) için bireyde kim olduğu ile ilgili sermaye türüdür.”*

Dolayısıyla, psikolojik sermaye, insanların kendilerini geliştirme konusundaki kararlı bir inanca sahip olup olmamaları ile ilgilenebilir. Ayrıca psikolojik sermaye çalışanların başarı için ne derece hırs yapabilecekleri, gerekli çabayı ne

kadar gösterebilecekleri ve gerektiğinde amaçları için düşüncelerini adapte edip edemeyecekleri ile ilgilenmektedir. Sonunda iş yerinde oluşabilecek kaçınılmaz zorluklara ve meydan okumalara karşı baş etme dirençleri ile de ilgilenmektedir.

Luthans ve arkadaşları psikolojik sermaye ve diğer sermaye türlerini ele aldıkları makalede (2004) öne çıkan sermayelerinin bir sentezini gerçekleştirerek bireylerin pozitif yönlerine odaklanan psikolojik sermaye kavramını ortaya koymaktadırlar. Geleneksel olan ekonomik sermaye (hem maddi hem de maddi duran varlıklar gibi) genelde dikkate alınmaktadır. Ancak bugün, aydınlanmış yöneticiler, sadece maddi varlıkları, datayı ve fiziksel kaynakları önemli bulmazlar aynı zamanda maddi olmayan entelektüel sermayeyi (beşerî sermaye) de dikkate alırlar. Entelektüel sermaye ile birleştirilmiş kurumsal strateji ve girişim süreçlerinde tam uyumun yarattığı değerın etkisini araştıran Harter, Schmidt ve Hayes (2002; Luthans vd. 2004) performans sonuçlarında pozitif etkinin önemli bir yeri olduğunu keşfetmişlerdir. Sosyal sermayenin kaynağı ise güven, ilişkiler ve sosyal bağlantılardır. Şekil 9’da görüldüğü üzere ekonomik sermaye “neye sahip olduğumuz”, entelektüel sermaye “kim olduğumuz” ve sosyal sermaye “kimleri tanıdığımız” ile ilgilenmektedir. Psikolojik sermaye ise “kim olduğumuz” ve “pozitif gelişim sayesinde ne olabileceğimizi” ifade etmektedir (Polatçı, 2014).



Şekil 9: Sermaye Türleri ve Dönüşümleri

Kaynak: Luthans, 2004:46

#### 4.2.1. Psikolojik Sermayenin Özellikleri

Bütünüyle psikolojik sermaye birkaç yolla insan kaynağının yönetimi ve anlaşılabilmesi için yeni bir yaklaşım ve bakış açısı ortaya koymuştur. Bu bakış açısı ile psikolojik sermayeyi diğer yaklaşımlardan ayırarak bazı özellikler öne sürmektedir (Nelson ve Cooper, 2007:11):

**Psikolojik Sermaye ve Beşerî Sermaye:** Psikolojik sermaye ne okulda ne eğitimde ya da ne iş başındayken inşa edilebilen bilgi birikimi, yetenek ya da yetkinlikler gibi belirgin ne de sosyalizasyon süreçlerinde çalışanların ve yöneticilerin zamanla oluşturdukları örgütsel örtülü bilgiye denk değildir. Diğer bir deyişle psikolojik sermaye birinin uzmanlığı ya da bilgisinden daha önemlidir. Bu yönleri ile psikolojik sermaye beşerî sermayeden çok daha fazlasını ifade etmektedir.

**Psikolojik Sermaye ve Sosyal Sermaye:** Psikolojik sermaye yeni ve heyecan verici özellikler sunabilir. Ayrıca çalışanlar, birimler ve örgütler arasında sosyal ilişkiler ve ağ oluşumunu sağlamaktadır. Diğer taraftan psikolojik sermaye etkili ve işlevsel ilişkilere sahip olunan sosyal bir iletişim grubu veya kişilerden daha fazlasıdır.

**Psikolojik Sermaye Pozitifdir:** Klinik psikoloji sisteminde sınıflandırmada, sözlükte ve çalışmalarda doldurulmuş olan patoloji üzerine yalnızca negatif vurgu yapmanın uzağında pozitif psikoloji yeni bir paradigmayı öne sürmüştür. Aynı şekilde işlevsiz çalışanlar, çalışma ortamında agresyon, yetersiz liderlik, stres ve çatışma, etkisiz stratejiler yerine psikolojik sermaye örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve araştırmalarına yeni pozitif bir bakış açısı sunmaktadır.

**Psikolojik Sermaye Eşsizdir:** Psikolojik sermaye eşsiz teorik ve yenilikçi çerçeveleri, ölçümleri ve yapıları kullanarak yeni bir bakış açısı sunmaktadır.

**Psikolojik Sermaye Teorik ve Araştırma Temellidir:** Bilimsel bir çabanın ürünü olan psikolojik sermayenin umut teorisi veya sosyal bilişsel teori gibi geniş bir alanda tanımlanan kuramsal bir çerçevesi bulunmaktadır. Genel olarak psikolojik sermaye literatürde yeni yeni araştırılan ve tarihi oluşturulan bir kavram olmasından

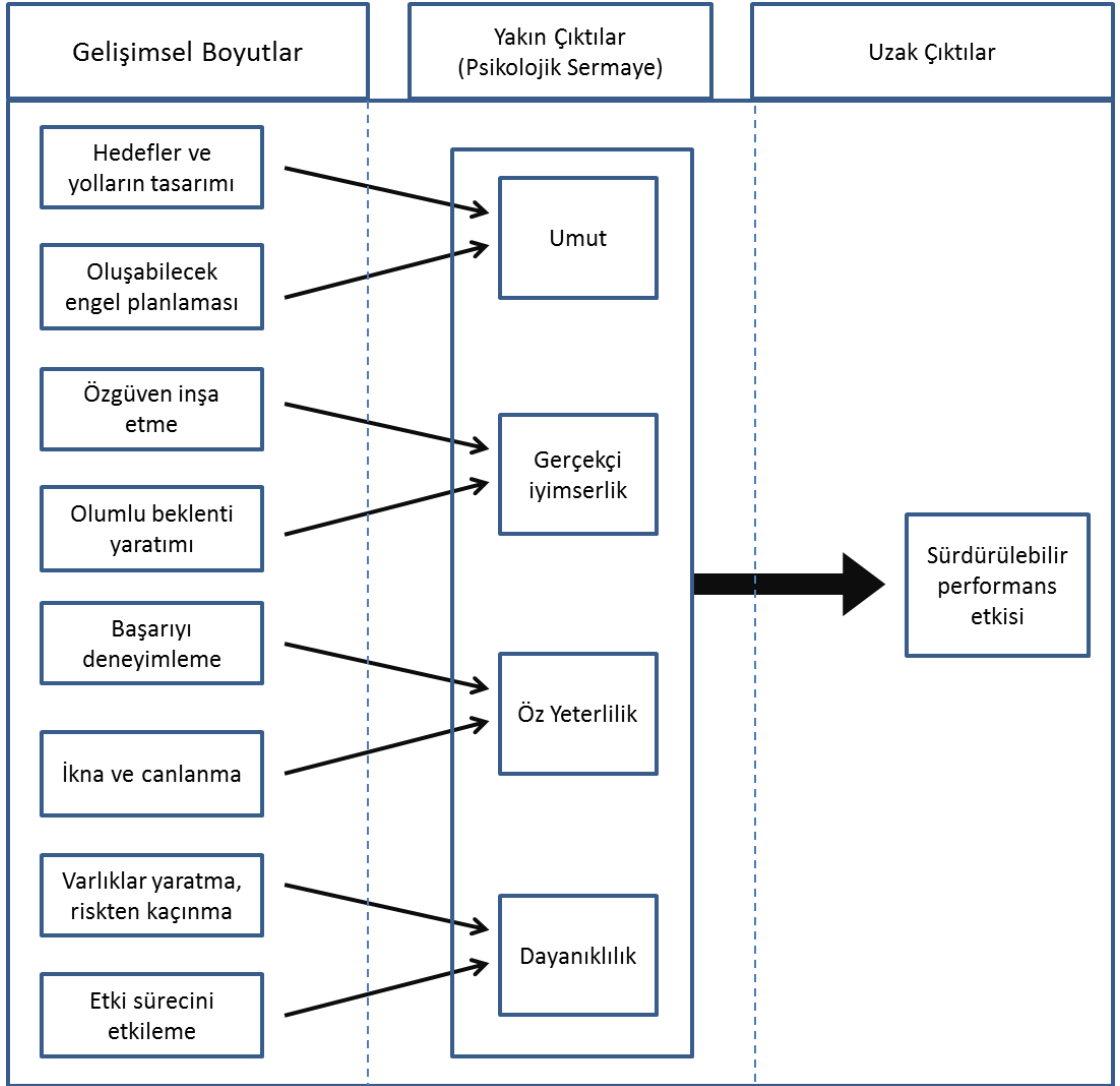
dolayı yerini tam olarak sağlamlaştıramamıştır. Ayrıca karşılaştırılan diğer kavramlara nazaran yaklaşımın çekirdeği daha geniştir.

**Psikolojik Sermaye Ölçülebilirdir:** Psikolojik sermayeyi oluşturan kavramların bir dizi güvenilir ve geçerliliği bulunan ölçümler literatürde bulunmaktadır. Parker'ın (1998) öz yeterlilik ölçeği, Snyder ve arkadaşlarının (1996) umut durum ölçeği, Wagnild ve Young'ın (1993) dayanıklılık ölçeği ve Scheler ve Carver'in (1985) iyimserlik ölçeği psikolojik sermayeyi oluşturan dört ana kavramın ölçülebilir temelini oluşturmaktadır (Luthans vd. 2006).

**Psikolojik Sermaye Duruma Özgü ve Böylece Gelişime Açıktır:** Psikolojik sermaye nispeten kısa sürede önemli derecede artış göstermesi ile genişebilir ve gelişimsel bir kavramdır. Duruma özgü insan potansiyellerinin anlaşılması pozitif psikolojiden daha çok psikolojik sermayenin konusuna girmektedir.

#### **4.2.2. Psikolojik Sermayenin Boyutları**

Psikolojik sermaye, şimdiki zamanda ve gelecek zamanda kişinin sahip olduğu ve geliştirebildiği bir sermayedir. Dört alt kavramdan oluşmaktadır. (Erkuş ve Fındıklı, 2013). Pozitif psikolojide, psikolojik sermayenin ölçülebilir unsurları çalışanların kendilerini nasıl algıladıkları ya da tanımladıklarının özelliklerini yansıtmaktadır. Şekil 10'da görüldüğü üzere bu unsurlar;



Şekil 10: Psikolojik Sermayede Unsurlar

Kaynakça: Luthans, vd. 2006

**Umut:** Hedeflerin belirlenmesi, yolların önceden çizilmesi ve tasarlanması ile yoldayken oluşabilecek engellere karşı önlem alabilme durumudur.

**Öz Yeterlilik:** Basitçe çalışanın kendine güvenmesi, başarıyı deneyimlemesi ile kendini başarılı olacağına ikna ederek canlandırma halidir.

**Dayanıklılık:** Çalışanın güç olgusunu dış etkenlere karşı yaratabilmesi veya geliştirmesi dolayısı ile zamanında riskten kaçınabilmesi olgusudur.

**İyimserlik:** Çalışanın şu anda ve gelecekte hedeflerini yerine getirebileceği ya da başarıya ulaşabileceği konusundaki bakış açısıdır.

Psikolojik sermayenin dört ayağını oluşturan bu kavramlar pozitif psikolojinin en temel bakış açısı olan olumlu düşünme düsturunu sunmaktadır.

#### 4.2.2.1. Umut

Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre umut “Olması beklenen veya olacağı düşünülen şey, ümit” olarak tanımlanmıştır. Eski Yunan kültüründe umut kavramı Pandora'nın Kutusundan çıkan en son iyi ruh olarak dile getirilmektedir. Psikoloji biliminde ise umut kavramı 1950'li yıllarda araştırılmaya başlanmıştır. Bu dönemlerde uyum konusunda umudun rolü üzerine çalışılmıştır (Aybaş, 2014)

Günlük dilimizde “En iyisini ummak” olarak kullanılagelse de umut kavramı açıkçası pozitif psikolojide işlevsel olarak tanımlanmıştır. Klinik ve sağlık alanlarında bariz etkileri araştırılan kavramın 20. yüzyılın sonlarında akademik ve atletik performanslar üzerinde de etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte bugüne değin umut kavramı en benzersiz pozitif örgütsel davranışın yetisi haline dönüşmüştür. Bir bireyin umut düzeyi onun hedef beklentileri ve algılanan kontrolü ile ilişkisinin olması pozitif etkinin bir kanıtıdır. Ayrıca yapılan çalışmalar göstermiştir ki umut ile iş stresi arasında bir ilişki mevcuttur örneğin hizmet sektörü gibi. Umut kavramı pozitif örgütsel davranış özelliklerinden olan kendine özgü oluşu, geliştirilmeye açık olması ve geçerli bir ölçümlene sisteminin bulunması ile doğrudan ilişkilidir. Kavramın, liderlik ve çalışan performansı gibi değişkenler üzerinden değerlendirilmesi ve uygulanabilmesi örgütsel davranış araştırmalarında önemli bir yere sahip olmasını sağlamaktadır (Youssef & Luthans, 2007).

Bir pozitif psikoloji uzmanı olan Synder umut ve affetme kavramlarının okul, iş ve sağlık gibi hayatımızın çeşitli yönlerinde nasıl etkileri olduğu üzerine çalışmalar yürütmüştür. Yaptığı araştırmalar sonucunda umutlu düşünme ile ilgili olarak üç ana bileşeni ortaya koymaktadır (Synder & Lopez, 2001):

- Hedefler (Goals): Bireyin eylemleri hedef yönelimli olarak varsayılabilir. Dolayısıyla hedefler zihinsel eylem dizilerinin amaçlarıdır ve umut

teorisine dayanak noktasını oluşturan bilişsel bileşeni sağlamaktadır. Hedefler ister kısa ister uzun vadeli olsun bilinçli düşüncede var olabilmeleri için yeterli değere sahip olmaları gerekmektedir. Aynı şekilde ulaşılabilir ve biraz belirsiz olmalıdırlar.

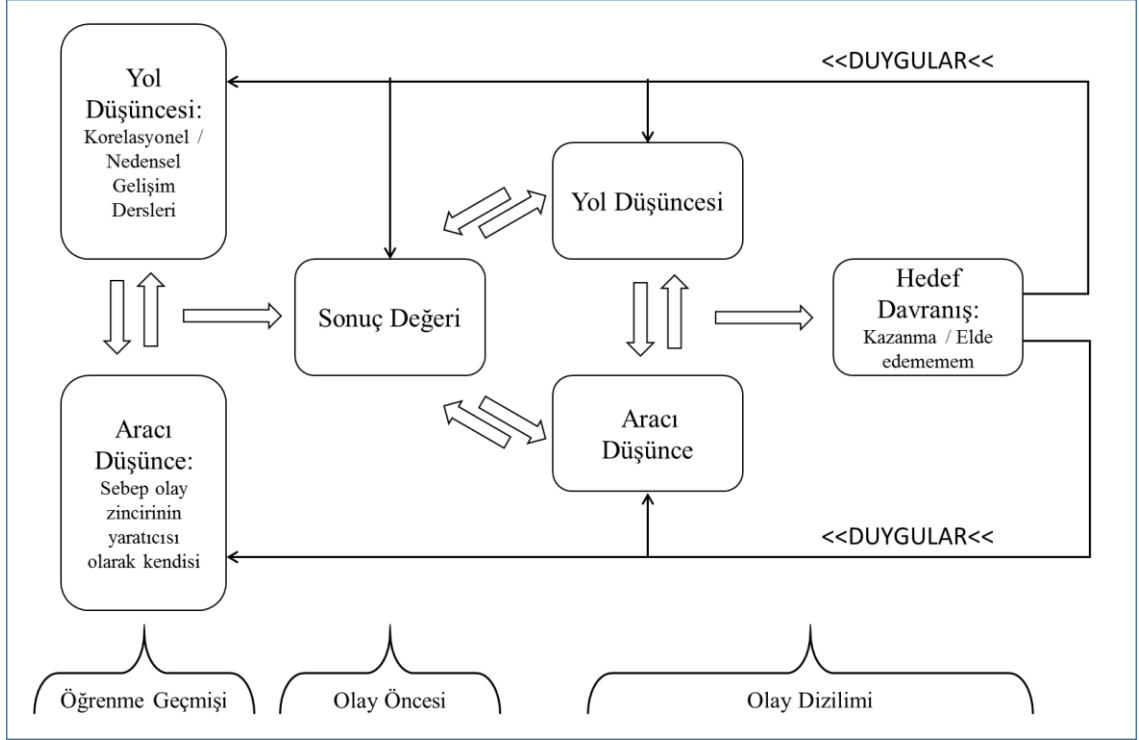
- Yol Düşüncesi (Pathways Thinking): Hedeflere ulaşmak amacıyla bireyler yeteneklerini kullanarak uyarlanabilir yollar üretmek zorundadırlar. Bu süreçte yol düşüncesi, hedeflere uygulanabilir gidişatı üretmek konusunda bireyin algılanan yeteneklerini ifade etmektedir. Yol düşüncesi, arzulanan bir hedefe en az bir tane yahut çoğu zaman daha fazla kullanılabilir güzergâh üretme düşüncesini içermektedir. Oluşabilecek engellere karşın birkaç yol haritası çıkartmak önemlidir. Özellikle yapılan araştırmalarda yüksek umut seviyesine sahip olan bireylerin alternatif yollar üretmek konusunda etkili olduğu görülmektedir (Snyder vd. 1991).
- Araç (İrade, Enerji, Eylemlilik) Düşüncesi: Umut teorisinin motivasyonel unsurlarından biri olan araç düşüncesi, istenilen hedeflere ulaşmak için bireyin, çizdiği yolları kullanmada hissettiği güçtür. Birey bir engelle karşılaştığı zaman hedefine varabilmesi için gereken yeterliliği ve alternatif yollar üretme enerjisini, araç düşüncesi vermektedir.

Umut, hedefe ulaşmak için yol ve araç düşüncelerine sahip iki yönlü bilişsel bir yapıdır. Yol, bir bireyin kendi kişisel hedefine mantıklı bir rota bulma yeteneği konusundaki kendi algısını yansıtırken araç (eylemlilik) ise bir bireyin hedefine ulaşmak için ilerlemesindeki kişisel motivasyonu ile ilişkilidir. Bu iki bileşen, bireylere kişisel hedeflerini gerçekleştirebilmesi için gerekli olanakları ve motivasyonu sağlamaktadır.

Psikolojik sermaye bileşeni olan umut geliştirilen bir süreç olarak yer almaktadır. Örgütlere, yöneticilere ve çalışanlara umut kavramında yer alan araç (eylemlilik) düşünme ve yol haritaları oluşturmanın tavsiye edilmesinin yanı sıra bu konular üzerinde geliştirmeler yapılmalı ve sürdürülebilir olmalıdır. Hedef belirleme, hedef büyültme, basamaklandırma ve ödüllendirme kendini gerçekleştirmek, gelişmek ve öğrenmek için çok değerli olarak algılanmalıdır. Psikolojik sermayede umut hem kişisel hem de mesleki olarak, yaşam boyu öğrenme ve adaptasyon için



faydalıdır. Ayrıca psikolojik sermayede umut kavramı, bir hedefi başarmanın önündeki engellere karşın ayrılıklar, ilgisizlik ve durgunluk için çıkmaz sokaklar ve mazeretler olarak değil gelişim için zorluklar ve fırsatlar olarak görünmektedir (Luthans, vd. 2007b).



Şekil 11: Umut Teorisinde Hedefe Yönelik Model

Kaynakça: Snyder vd. 1991

Şekil 11’de soldan sağa doğru bakıldığında bireyin hedefe yönelik düşünce dizisindeki zamansal sıralamasını göstermektedir. Sol tarafta aracı ve yol düşüncelerinin nedensellikleri görünmektedir. Bir çocuğun hayatta kalması ve gelişmesi için hedefin yönlendirdiği umutlu düşünce edinimi son derece önem taşımaktadır. Bu sebeple umutlu düşünceyi öğretmek için aileler, çocuk bakıcıları, öğretmenler ve toplumun diğer üyeleri gayret göstermektedirler (Snyder vd. 1991).

Peterson ve meslektaşlarına göre umut düzeyi daha düşük olanlar, hedeflerini gerçekleştirmek için plan yapma, engellerin üstesinden gelme ve hedefe ulaşılmasını sağlayacak stratejileri takip etme motivasyonundan yoksundurlar (French & Holden, 2012).

Luthans'a göre (2002a:63-64) psikolojik sermayede umut, geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve efektif olarak kullanılması için önemli bir potansiyel teşkil etmektedir. Örgütte umudun potansiyelinin açığa çıkarılması ve geliştirilmesi ile bazı pratik bilgiler paylaşılmıştır (Kutaniş & Yıldız, 2014):

- Öneri ve katılım vasıtasıyla amaçların içselleştirilmesi ve bağlılık sağlanması
- Özel amaçların saptanması
- Amaçların belirginleştirilmesi
- Uzun vadeli stratejiler yaratma
- Amaçlara özel yedek ve kriz durumları için yol haritaları belirleme
- Hedeflere erişimde oluşabilecek engellere karşı sürekliliği koruyabilmek adına yeni hedefler yaratma becerisini geliştirme
- Yaklaşan mühim olaylar ile ilintili yeni zihinsel senaryolar üretme

Bireyin kendisinde umudu tartmaya yönelik bazı sorular vardır. Bunlar, “Güçlü dilekleriniz var mı?”, “Hedeflerinize ulaşmada kararlı mısınız?”, “Kaderinizi kontrol edebildiğinizi hissediyor musunuz?”, “Aklınızda bulunan tamamlanıp başarılması gereken şeyler için saatlerce, günlerce hatta aylarca acımasız bir şekilde çalışabilir misiniz?”, “Amacınıza giden yolda ilginizi dağıtacak olan durumlardan kaçınmak için çabalayabilir misiniz?”, “Sizin için belirlenmiş bir hedef olmadığında, kendinize ait bir hedef belirleme eğiliminde misiniz?”, “Kendiniz için belirlediğiniz hedefler son derece zorlu mudur?”, “Bu tür hedeflere girmekten hoşlanıyor musunuz?” (Luthans, vd. 2007b).

#### **4.2.2.2. Öz Yeterlilik**

Öz yeterlilik, çalışanların iş yapma sürecinde var olan yeteneklerine olan pozitif inancıdır. Bu sayede bireylerin özgüveni artış göstermekte, zorlayıcı görevleri edinme hususunda daha cesaretli davranabilmekte ve çalışırken daha fazla gayret içerisinde olmaktadır (Erkuş & Fındıklı, 2013).

Albert Bandura'nın (1986, 1997) geniş çaplı araştırmaları ve teorisinden yola çıkarak; öz yeterliliği, (basitçe öz güven) “bireyin özel bir içeriğe sahip görevi başarıyla yerine getirmek için motivasyonu, bilişsel kaynakları ve aksiyon tarzlarını

kullanıma geçirebilme yetenekleri hakkında kendine olan inancı (kendine güveni)” olarak tanımlamaktadır (Stajkovic & Luthans, 1998; 66). Öz güven terimi daha çok spor ya da iş performansı alanlarında kullanılabilmiştir. Öz yeterlilik ile öz güven arasında bireyin inanç farkı ortaya çıkmaktadır. Aşağıdaki beş özellik bireyde bulunan yüksek öz yeterlilik belirtilerini göstermektedir (Luthans, vd. 2007b:38):

- Çalışan kendisi için yüksek hedefler belirler ve zor görevler için kendisinin seçilmesini ister.
- Çalışan zorlukları kolayca karşılayıp, başarıyla üstesinden gelir.
- Çalışanın içsel motivasyonu yüksektir.
- Çalışan hedeflerini başarıyla tamamlayabilmek için sadece gereken eforu sarf eder.
- Çalışan bir engel ile karşılaştığı zaman cesaretle üzerine gider

Bu beş özellik, yüksek öz yeterlilik sahibi bireyleri bağımsız olarak geliştirme ve etkili bir biçimde performansını gerçekleştirme kapasitesiyle donatmaktadır. Yüksek öz yeterlilik sahibi bireyler, genellikle "belirsizlik giderme" olarak adlandırılan zorlu durumları gidermek için zamana bırakmazlar. Aksine, kendilerini daha fazla zorlayacak yüksek hedefler belirleyerek kendi belirsizliklerini yaratırlar. Zor görevleri araştırıp bunların üzerine yoğunlaşarak öz yeterliliklerini kuvvetlendirirler. Kendinden şüphe, olumsuz geribildirim, sosyal eleştiri, engeller ve aksamalar, tekrarlanan başarısızlık gibi etkenler öz yeterliliği düşük olan bireyler üzerinde öz yeterliliği yüksek olan bireylere göre daha fazla etkilenmektedirler (Bandura & Locke, 2003).

Öz yeterlilik sosyal bilişsel kuramdan evrilmiştir. Bu kuramda bireysel unsurlar ve bazı yetenekler değerlendirilmekte olup çevre, davranış ve biliş bileşenleri içerisinde birbirleriyle ve sabit olmayan bir etkileşim olduğu öne sürülmektedir. Bunlar simgeleştirme, öngörü, gözlem kendini düzenleme ve değerlendirme yetenekleridir. Bireyler simgeleştirme yeteneği ile tecrübelerini içsel şablonlara aktarıp, devamlılık sağlamaktadırlar. Gözlem yeteneği ile diğer bireylerin tecrübeleri üzerinden davranış şekillerini düzenlemektedirler. Kendini düzenleme ve değerlendirme yeteneği ile birey içsel standartları ve davranış şekillerini karşılaştırarak kendi standartlarına ne kadar yakınlaştığını tespit etmektedir. Bu tespit

sonucunda kendi yeterliliği hakkında bir fikre sahip olmaktadır (Poussard 2007; Akçay, 2011).

Çalışanların içinde bulunduğu ya da kendilerinin gerçekleştirdikleri faaliyetler için sahip oldukları kapasitelerinin temelinde uğraşlarında başarılı olacaklarına dair inançlarının motivasyonu yatmaktadır. Bandura'nın (1997) göre çalışanlar kendi öz yeterliklerinin bir tahmini olarak belirli bir görevi üstlenebileceklerini varsayabilirler. Örneğin, çalışan biri, bir liderden başkalarını nasıl çalışmaya ikna edebileceğini veya sorunlarını yeni yollarla düşünmelerini sağlamak için ne kadar istekli hale getirebileceğini sorabilir. Çalışanın sadece bunu yapabilme olasılığı öz yeterlilik seviyesini göstermektedir (Luthans, vd. 2007b).

Bir çalışanın özel bir konuda veya alanda öz yeterlilik kazanması; o görevi iyi bir şekilde yapıyor olmasını denemesine, ötekilerin tecrübelerinden yararlanmasına ve onu teşvik etmesine ayrıca ona olumlu yönde geri bildirim sağlamasına bağlıdır. Aynı şekilde çalışanlara bir bütünü kapsayan görevler yerine bunların küçük parçalar halinde verilmesi sağlanırsa bu görevlerin başarılmaları ve giderek bütüne ulaşılması çalışanın öz yeterliliğini geliştirmesini sağlamaktadır (Akçay, 2011).

Luthans'a göre öz yeterlilik kavramı ile ilgili bir çalışanın kendisinde keşfetmesi gereken beş unsur bulunmaktadır. Bu aydınlatıcı keşifler bireyin kendi öz yeterliliğini anlamasına yardımcı olmaktadır (Luthans, 2002b):

- Öz yeterlilik alana özgüdür: Çalışanın bulunduğu alandaki öz yeterliliği başka bir alana geçtiği zaman farklılık gösterebilmektedir. Örneğin bir lider yüksek seviyede öz güven sahibi olabilir hatta birebir ilişkilerini rahatlıkla geliştirebilir. Ancak toplu konuşma, konferans gibi ortamlarda bu durum farklılaşabilmektedir.
- Öz yeterlilik uzmanlaşmaya ve pratiğe dayanmaktadır: Muhtemelen çalışanların kendinden fazla emin oldukları görevler uzmanlaştıkları ya da pratik ettikleri işlerdir. Öz yeterlilik bireyin gelecekteki başarısının tahminine dayanmaktadır. Bu yüzden bireyin öz yeterliliğini pozitif bir biçimde ortaya çıkarabilmesi için bazı tecrübelerine sahip olması gerekmektedir. Bazı çalışanlar öz yeterliliklerini değerlendirirken bir

alandan diğerine pozitif tecrübelerini genelleştirebilirler. Böylece süreç içerisinde öz yeterlilik duygusuna daha fazla olumlu yönde katkıda bulunmuş olurlar.

- Öz yeterlilikte her zaman gelişim için yer bulunur: Çalışanın kendinden emin olduğunu düşündüğü alanlarda bile, gerçekten rahat olmadığı görevler olabilmektedir. Örneğin, çalışanın teknik bilgisi mükemmel olabilir ancak kişiler arası becerilere sahip olmadığına ya da iyi bir iletişim yetkinliği bulunmuyorsa analitik olarak gerektiği gibi düşünememekten dolayı endişelenebilmektedir.
- Bireyde bulunan öz yeterlilik başkalarından etkilenebilir: Yani bireyin öz yeterliliğini değerlendirme süreci başkalarının ne söylediklerinden etkilenmektedir.
- Öz yeterlilik değişkendir: Kendine güven seviyesi birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörlerden bazıları bilgi, beceri ve yetenek gibi bireyin kontrolünde olabilir. Bir hedefte başarılı olabilmek adına farklı kaynakların varlığından oluşan başka faktörler de bulunmaktadır. Bir çalışan, başarılı olabilmek için gerekli araçlara sahip olup olmadığı hakkında bir karar verebilir. Ancak bu durum öz yeterliliğini iyi yönde ya da kötü yönde de etkileyebilmektedir.

Yüksek öz yeterlilik duygusu, kişisel başarıyı ve bireysel iyi oluş halini birçok açıdan olumlu yönde etkilemektedir. Birey, olumsuz durumlardan etkilenen duygularını sahip olduğu yüksek öz yeterlilik sebebiyle oldukça kısa bir zamanda düzeltmekte ve çalışmalarını daha yüksek bir tempoda devam ettirmektedir. Bu tarz bireyler başarılı olamamalarının nedenini yeteri kadar çalışmadıklarına, bilgi yetersizliğine ve zayıf yetkinliklerine bağlamaktadırlar. Endişe verici olaylara öz güvenli bir şekilde yaklaşarak kontrol altında tutabileceklerine inanırlar. Bu tipte bulunan çalışanlarda yüksek öz yeterlilik depresyon riskini düşürmekte ve stresin artmasını önlemektedir (Bandura, 1994:71-81; Dönmez, 2014).

Bir bireyin öz yeterliliğini anlamasına yönelik olarak birtakım sorular bulunmaktadır. Örneğin, “Kendinize inanır mısınız?”, “Başarılı olmak için neyin gerekli olduğunu biliyor musunuz?”, “Her şeyin içinizde yer aldığına inanıyor musunuz?” gibi genişletilip çoğaltılabilmektedir (Luthans, vd. 2007b).

Öz yeterlilik kavramı psikolojik sermaye içerisinde en çok araştırma yapılan boyut olarak görülmektedir. Tarihsel olarak bu boyutun öteki boyutlara kıyasla daha ciddi gelişim gösterdiği gözlenmektedir (Polatçı, 2014).

#### 4.2.2.3. İyimserlik

Türk Dil Kurumu iyimserliği “Her nesne ve olayın, daima iyi yanını gören ve iyi sonuçlar vereceğine inanan bir tutum ya da kişilik özelliği” olarak tanımlamıştır. Amerika Psikoloji Derneği’nin (APA) Psikoloji Sözlüğüne göre iyimserlik (APA, 2015):

- “İyimserlik, insanların, iyi şeyler olacağına ve dilek veya isteklerinin nihai olarak yerine getirileceğine dair barındırdıkları tutumdur. İyimser olan kimseler ister şans eseri veya ister azimle olsun ulaşılması istenilen hedeflerin sonuçlarını olumlu yönde beklerler. Birçok kişi belirginleşmiş saf iyimserlik ile saf kötümserliğin arasındaki yelpazede bir yerde iki kutuptan birisine daha fazla yakın durmaktadır.”

İyimserlik Seligman’a (1998) göre genelleştirilmiş olumlu bir görünüm veya beklentidir. Diğer yandan iyimserlik yaklaşımının (optimizm) olumlu olayları kalıcı ve yayılım gösteren, olumsuz olayları ise dışsal sebeplere, geçici durumlara ve duruma özgü oluşu ile niteleyen açıklayıcı tarzı bulunmaktadır (Seligman, 1998).

Carver ve Scheier’e göre (1999) iyimserlik bir özellik olarak, potansiyel olan olumsuz koşullara rağmen iyi şeyler olacağına dair bir bireyin genelleştirilmiş beklentisidir. İyimserlik özelliğine sahip olanlar iyiye odaklanmaya eğilimlidirler. Ancak psikolojik kaynakların azlığı ya da çokluğu bireylerin iyimserlik düşüncesindeki pozitif veya negatif yorumlarını farklılaştırmaktadır (French & Holden, 2012).

Tiger’in (1971:18) tanımına göre iyimserlik “bireyin arzusuna ve yararına uygun olarak sosyal ya da somut olaylarla ilintili psikolojik bir durum ya da tutum” olarak tanımlamıştır (Çetin & Basim, 2012).

İyimserlik ve kötümserlik güçlü olarak aile gibi çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Araştırmalara göre iyimserliğin zekâ, mizaç veya alkolizm gibi

kalıtsal özelliklerin bir yansıması olarak bireyin davranışını dolaylı yünden etkileyebileceği öne sürülmektedir. Birçok kuramcı iyimserliğin öğrenilebildiğini ileri sürmektedir. Ailenin rol model olarak iyimserliği, nevroklikliğı ve kötümserliğı düşürdüğü ya da yükselttiğı araştırmalar ile desteklenmektedir. Biyokimya ve beyin görüntülemeyen yararlanılarak yapılan bir çalışmada iyimserlik ve kötümserlik seviyesinin biyolojik olarak beyin sistemlerine yansıdığı gözlemlenmiştir. İyi ve kötü bilgi ile ilgili inançları her biri için ayrı ayrı işleme ve birleştirme görevleri için çalışılmıştır (Schulman, 1993).

İyimserlik kavramını anlayabilmek için onun farklı türleri üzerine araştırmalar, yöntemler mevcuttur:

**İyimserlik Eğilimi** (Dispositional Optimism), gelecekte kötü (istenmeyen) şeylerden daha iyi (arzu edilen) şeyler olacağını küresel bir beklentisi olarak tanımlanır (Scheier & Carver, 1985).

**Gerçekçi Olmayan İyimserlik** (Unrealistic Optimism) iyimserlik eğiliminde beklenti ile oluşan durumun muhtemel kanıtlarının sonucu arasındaki nesnel uyumsuzluktur. Burada soru kötü olmaktan başka bir şey olarak olumsuz bakış açısının mantıklı olup olmamasıdır. Olumsuzluğu birey o sırada hoşnut olmayan bir duygu ile algıladıysa ancak aynı zamanda kişisel gelişim ve öğrenme fırsatı ile tamamıyla faydalı olabilecek kadar yeterliyse kendisinde bulunan gerçeklik ve beklenti arasındaki uyumsuzluk azalır ya da kaybolur (Weinstein, 1989).

**Bağlamsal İyimserlik** (Optimism As Attributional Style) olayları neden sonuç ilişkisine dayalı bir mantık çerçevesinde ele alıyor. Bu bağlamda istikrarlı (tekrarlama eğilimi olan), hissedilir bir biçimde yayılma (“iyilik” halinin diğer olaylara sıçraması ya da yayılması) ve içselleştirme (ben neden oldum ve yine sebep olabilirim) durumu ile güzel olan olaylar iyimserlik ile değerlendirilmektedir. Olumsuz olan anlar karşısında ise tam tersine kalıcı ve yaygın olmayan ayrıca benliğin dışında oluşan sebeplerden doğduğunu ileri sürülmektedir (Buchanan & Seligman, 1995).

**Karşılaştırmalı İyimserlik** (Comparative Optimism) benzer sonuçları kıyaslayarak “ben” için en iyi sonuç beklentisini göreceli olarak ortaya koymaktadır (Radcliffe & Klein, 2002).

**Durumsal İyimserlik** (Situational Optimism) belirli bir bağlamda iyi bir sonucun genel beklentilerini ifade etmektedir (Ruthig vd. 2007).

**Stratejik İyimserlik** (Strategic Optimism) öz bir alan içerisinde risk olabilecek faktörleri yok ederek kontrolün daimî olduğuna olan inançtır (Ruthig vd. 2007).

**Gerçekçi İyimserlik** (Realistic Optimism) fiziksel ve sosyal dünyada bulunan mevcut ölçülebilir olguların koşulları içerisinde olumlu bir bakış açısı eğilimine sahip olmaktır (Ruthig vd. 2007).

**Önyargılı İyimserlik** (Optimism Bias) bilgi değerlendirme yöntemi; öngörülebilir, pozitif ve kendi kendinin yolunda ilerlemesiyle çarpıtılmış bir bakış açısıdır. Amacını yahut sonucu destekliyorsa sunulan bilgiye destek vermektedir (Peterson, 2000).

**İyimserlik eğilim** tipinin (dispositional optimism) bünyenin üzerinde doğrudan etkileri görünmektedir. Diğer iyimserlik türleri ise önyargılı bilgi değerlendirmesi, hedef optimizasyonu ve anlamdan doğan eylemler yolu ile aracılık ediyor görünmektedir.

Psikolojik sermaye içerisinde iyimserlik tip olarak gerçekçi iyimserlik tipi olarak değerlendirilmektedir. Bu ifadenin sebebi ise iyimserlik gerçekçi olmayan bir süreç değildir; tam tersine bir çalışanın sınırlı kaynaklar çerçevesinde özel bir durum ile yüzleştğinde onun neler başarabileceğini ifade etmektedir (Luthans, 2002a).

İyimserlik belirli konularla baş etme teknikleri, hedefi belirginleştirme ve olumlu bir etki ile ilişkilidir. İyimser düşünceler, pozitif bilgilere dikkat çekmektedir. Yani aktif katılıma, olumlu yönde hareket etmeye ve problemi çözmeye odaklanmaktadır. Karamsarlık ise olumsuz düşüncelere yöneltmekle birlikte pasiflik, inkâr ve kaçınma davranışlarının sergilenmesine sebep olmaktadır (Carr, 2004).



Tablo 7: İyimserlik Düşüncesinde Farkındalık Soruları

Olumlu Bir An		Olumsuz Bir An	
<i>Son zamanlarda yaşadığımız en güzel anınızı, onu meydana getiren olaydan öncesini, o an sürecini ve sonrasındaki düşüncelerinizi, duygularınızı ve davranışlarınızı ve katılan herhangi birinin davranışlarını dahil ederek ayrıntılı olarak düşünerek soruları yanıtlayınız.</i>	<i>Yaşadığınız bu güzel anı hayatınızda geleceğe yönelik bir perspektife kaydırarak aşağıdaki soruları yanıtlayınız.</i>	<i>Son zamanlarda yaşadığımız son derece olumsuz, kötü bir anınızı, onu meydana getiren olayların öncesini, o an sürecini ve sonrasındaki düşüncelerinizi, duygularınızı ve davranışlarınızı ve katılan herhangi birinin davranışlarını dahil ederek ayrıntılı olarak düşünerek soruları yanıtlayınız.</i>	<i>Yaşadığınız bu kötü anı hayatınızda geleceğe yönelik bir perspektife kaydırarak aşağıdaki soruları yanıtlayınız.</i>
Sizce bu güzel anın oluşmasına neden olabilecek etkenler nelerdir?	Bu güzel anın gelecekte tekrar yaşanabileceğine inanıyor musunuz?	Sizce bu olumsuz olayın oluşmasına neden olabilecek etkenler nelerdir?	Sizce bu olumsuz olay hayatınızda bir daha yaşanabilir mi?
Bu etkenlerin hangisi kontrolünüz dışında gelişmiştir? (Ör. Kötü şans, diğer insanların kusuru, dış koşullar)?	Güzel anınıza katkıda bulunduğu inandığınız kontrolünüzde olan ya da olmayan etkenlerin hangilerine siz ihtiyaç duyduğunuzda anda var olabileceğine güvenirsiniz? Hangi etkenler bir sefere mahsusdur?	Bu etkenlerin hangisi kontrolünüz dışında gelişmiştir? (Ör. Kötü şans, diğer insanların kusuru, dış koşullar)?	Olay anında sizinde payımın bulunduğu, kontrolünüzde olan ya da olmayan etkenlerin hangileri gelecek hayatınızda yeniden oluşabileceğinden endişelisiniz? Hangileri geçici süre yaşanabilir?
Sizce bu dış etkenlerin her biri, bu güzel anımın oluşumuna ne ölçüde katkıda bulundu?	Güzel anınıza katkıda bulunduğu inandığınız kontrolünüzde olan ya da olmayan etkenlerinden sizce hangisi, gelecekte hayatınızda oluşabilecek diğer olumlu durumlar ve olaylarda da yararlı olabilir? Yoksa sadece o duruma mı özgüdür yoksa benzer durumlarda da başınıza gelebilir mi?	Durumu engellemeye ya da müdahale etmeye yönelik gibi kararlar aldınız? Ya da eylemlerde bulundunuz?	Olay anında sizin de payımın bulunduğu, kontrolünüzde olan ya da olmayan etkenlerin hangileri gelecek hayatınızda bir tehdit olarak yer almaktadır? Bu tehdit sadece o durumamı özgüdür yoksa benzer durumlarda da başınıza gelebilir mi?
Tanımladığınız harici faktörlerden, üzerinde kontrolünüz olabilecek herhangi bir şey var mı?	Gelecekte aynı güzel anıyı yaşarsanız durumunda ne yapardınız?	Bu olay yaşanırken kişisel olarak ne gibi hatalar yaptınız?	Gelecekte kendinizi bu olayın içerisinde bulsaydınız ne yapardınız?
		Bu olayı engellemek ya da kaçınmak için ne gibi önlemler alabilirdiniz?	
		Genel olarak, bu olaya neden olan etkenlerden hangisi üzerinde kontrol sağlayabilirdiniz? Ve nasıl?	

Luthans ve arkadaşlarının hazırladığı psikolojik sermayede iyimserliği anlaşılır kılan sorular aşağıdaki Tablo 7’de yer almaktadır (Luthans vd. 2007b).

Tablo 7’de bulunan sorular ve cevapları bireyi kişisel olarak karşılaştığı olumlu ve olumsuz durumlara ilişkin açıklamaları ve nedenlerini düşünmeye teşvik etmektedir. Dolayısı ile psikolojik sermayede iyimserlik kavramını anlamlandırmada uygulayıcı bir yöntemdir.

Motive etme ve var olan motivasyonu korumada akla gelen boyutlardan biri olan iyimserlik kavramının kalıtsal olarak bireylerde var olduğu sanılmaktadır. Nitekim Seligman’ın girişimleri ile bu kavram pozitif psikoloji literatürüne alınarak geliştirilebilir ve durum temelli bir nitelik kazanmıştır. Araştırmalar göstermiştir ki iyimserlik öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir boyut olma niteliği taşımaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde bir çalışan psikolojik sermayesinde yer alan iyimserlik unsurunun seviyesini artırıp geliştirebilmektedir (Polatçı, 2014).

İyimserlik kavramı teorilerin dışında günlük hayatta umut kavramı gibi sıkça kullanılagelmiştir. Pozitif psikolojik sermayenin bir alt kavramı olarak ele alınan iyimserlik yalnızca gelecekte güzel şeyler olacağına dair bir varsayım veya yorum değildir; bu kavramda anıları, olayları farklı yönlerden sebep ve sonuçlara dayandırma ve değerlendirme bulunmaktadır (Akçay, 2011).

#### **4.2.2.4. Dayanıklılık**

Pozitif psikoloji araştırmacılarından Ann Masten, dayanıklılık kavramının her yaşta ve koşuldaki bireyler için tanımlanabilen, ölçülebilen, korunabilen ve geliştirilebilen günlük becerileri ve psikolojik güçleri kapsadığını vurgular. Masten’e göre dayanıklılık sıradan normatif insan kaynağının sihriden gelmektedir ve ayrıca bireylerde ve toplumda, yetkinlik ve beşerî sermayenin yönlendirilebilmesi için derin etkileri bulunmaktadır (Masten & Reed, 2002).

Psikolojik dayanıklılık, bir bireyin sosyal dezavantaj veya olumsuz koşullar karşısında yaşam görevlerine başarıyla adapte olma kabiliyeti olarak tanımlanabilmektedir. Negatif durumlar ve stres aileden, ilişki problemlerinden, sağlık problemlerinden tutunda iş yaşamındaki problemlerden gelebilmektedir.

Dayanıklılık, kişinin "yetkili işleyiş" ile olumsuz bir durumdan geri toparlanabilme yeteneğidir. Dayanıklılık nadir bir yetenek olmamakla birlikte gerçekte ortalama bir bireyde bulunan neredeyse herkes tarafından öğrenilebilir ve geliştirilebilirdir (Rutter, 2008).

Psikolojik dayanıklılığı daha iyi anlayabilmek adına aşağıda bireyin kendi içerisinde tartışması gereken bazı sorular bulunmaktadır (Luthans vd. 2007b:112-113):

- En son ne zaman sıkıntılı bir olumsuzluk, çelişki, başarısızlık ve hatta olumlu bir olay olarak gördüğünüz size baskı getiren bir durum deneyimlediniz?
- Bu olayın ya da durumun niteliği neydi?
- Bu olay ya da durum duygusal olarak bir boşalma anı mıydı? Aşamalı mıydı? Beklenmedik miydi? Yoksa sıklıkla yaşanır mıydı?
- Bu durum ile baş edebilmeniz için formüle ettiğiniz ya da uyguladığınız stratejileriniz nelerdir?
- Bu stratejinin ne kadar etkili olduğunu düşünüyorsunuz?
- Eninde sonunda toparlanıp bu olaydan veya durumdan tamamen kurtulduğunuzu düşünüyor musunuz? Neden?
- Bu deneyimlerden öğrendiğiniz derslerden bazıları nelerdir?
- Bu durum ile başka türlü nasıl başa çıkabilirdiniz ve sonunda edineceğiniz deneyim sizce ne olurdu?
- Genel olarak, şimdi olayı veya durumu geride bırakıp kendinizi değerlendirseniz, büyüdüğünüze ve olgunlaştığınıza inanır mısınız? Geri toparlanıp normal durumunuza döndüğünüzü mü yoksa daha kötüye mi gittiğini hissetmiştiniz?

Tugade ve Fredrickson'a göre (2004) dayanıklılık, değişen durumsal taleplere, özellikle sinir bozucu ya da stresli karşılaşmalara verilen cevapları değiştirme kapasitesidir. Bir kişinin olumsuz koşullarda pozitif bir anlam bulması olumlu duygularını kullanabilmesini sağlamaktadır. Dolayısı ile dayanıklılığa sahip bireyler

olumsuz durumlara daha çabuk pozisyon alma eğilimindedirler (French & Holden, 2012).

Amerikan Psikoloji Derneği (APA) dayanıklılığı artırmak için on yntem sunmaktadır:

- Yakın aile bireyleri, arkadaşlar ve diğerleriyle iyi ilişkiler sürdürmek
- Krizlerin veya stresli olayların dayanılmaz sorunlar olarak görülmesini önlemek
- Değiştirilemeyen koşulları kabul etmek
- Gerçekçi hedefler belirlemek ve onlara doğru ilerlemek
- Olumsuz durumlarda kararlı ve istikrarlı adımlar atmak
- Başarısız bir mücadeleden sonra kendini keşfetme fırsatlarını aramak
- Kendine güveni geliştirmek
- Uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmak ve stresli olayları daha geniş bir bağlamda değerlendirmek
- Umut verici bir görünüm sağlamak, iyi şeyler beklemek ve arzulanan şeyi görselleştirmek
- Birinin zihnine ve bedenine sevgiyle bakmak, düzenli olarak egzersiz yapmak, birinin kendi ihtiyaç ve duygularına dikkat etmek

Yüksek stresli, belirsiz, kolay olmayan, başarısız oldukları olay ya da durumlara karşın bireyin kendisini toparlayabilmesi ve belirlediği hedeften sapmadan yola devam edebilmesi hatta değişen koşullar ve zorluklarla baş etmesinin yanında performansını artırarak uyum göstermesi onun esneklik/dayanıklılık kapasitesini göstermektedir (Akçay, 2011). Esnekliği diğer çalışanlara nazaran daha fazla olan bireyler değişen piyasa koşullarında rekabetçi konumlarını koruyabilmede ve hızlı bir adaptasyon sayesinde performansları da doğru orantılı olarak artış göstermektedir.

#### 4.2.3. Boyutlar Arası Kavramsal İlişkiler

Psikolojik sermayenin alt kavramları pozitif örgütsel davranış bileşenleri ile uyumlu olarak olumlu, duruma özgü, ölçülebilir, iyileştirilebilir ve geliştirilebilir özellikleri taşımaktadır. Birbiri ile benzerlikleri bulunan bu dört kavram karıştırılması olasıdır ancak tablo 8’de görüleceği üzere psikolojik sermaye bileşenlerinin kendi içerisinde genel kavrama sağladıkları katkılar ile ayırım noktaları verilmektedir (Polatçı, 2014).

Tablo 8: Psikolojik Sermaye Boyutlarının Yönleri ve Katkıları

Boyut	Yön	Katkı
<i>Öz Yeterlilik</i>	Şimdiki zaman ve gelecek odaklı	Zorluklara karşı açık olmak ve amaç doğrultusunda çaba sarfetme isteği
<i>Umut</i>	Gelecek odaklı	Amaçların oluşturulması ve bu amaçlara ulaşılması
<i>İyimserlik</i>	Gelecek odaklı	İstenmeyen olayların olumsuz etkilerine karşı korunma, istenen olayların pozitif etkilerini artırma
<i>Dayanıklılık</i>	Geçmiş ve şimdiki zaman odaklı	Geçmişteki veya şimdiki zamandaki istenmeyen olayların, stres faktörlerinin iyileştirilmesi ve mevcut durumun korunması

Kaynak: Page ve Donohue, 2004 Akt; Polatçı, 2014

Psikolojik sermaye alt kavramlarından olan umut ve öz yeterlilik birbirine karıştırılabilen unsurlar olduğundan dolayı kimi zaman farkları netleştirilememektedir. Çünkü iki kavram da kesinleşmiş hedeflere varmada çalışanların içsel kaynaklarını kullanması ile ilintilidir. Fakat tablo 8’de görüldüğü üzere umut yalnızca gelecek odaklı olmasına karşın öz yeterlilik hem şimdiki zamanı hem de gelecek zamanı odağına almaktadır. Bununla beraber umut sadece içsel kaynaklarla beslenebiliyorken öz yeterlilik ise içsel ve dışsal kaynaklarla edinilebilmektedir (Polatçı, 2014).

Psikolojik sermayenin bu alt elemanlarının en önemli özelliğinin başında ölçülebilir, kazandırılabilir ve geliştirilebilir olması gelmektedir. Bu sayede bir örgütte çalışan bireylerin umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterlilik seviyeleri

ölçülerek eksik yönleri pozitif bir bakış açısı ile kapatılırken, zaten geliştirmiş oldukları boyutlara ise daha fazla önem vererek gelişimleri sağlanarak örgütsel performansa katkıda bulunmaları sağlanmaktadır (Keleş, 2011).

Psikolojik sermaye kavramı, pozitif psikoloji çatısı altında yer alan pozitif örgütsel davranış literatüründe önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle psikolojik sermayenin tüm bileşenlerinin birbirleri ile bağlantılı oldukları öne sürülmektedir. Örneğin umutlu bireyler, kolay olmayan görevlerin üstesinden gelme konusunda daha fazla güdülenmiş olup direnç sahibidirler. Öz yeterlilikleri kuvvetli olan bireyler yeni bir oluşum karşısında dayanırlıklarını, iyimserliklerini ve umutlarını taşıyıp yeniden toparlama yeteneklerine sahiptirler (Erkmen, 2012).

## 5. İŞ PERFORMANSI

Endüstri ve örgüt psikolojisi araştırmalarının önemli bir parçası olan iş performansı en genel anlamıyla bir çalışanın işini ne kadar iyi yapıp yapmadığını değerlendirmektedir. İş performansı örgütsel çıktılar ve başarı için önemli bir kıstas teşkil etmektedir.

İş performansını bireysel düzeydeki bir değişken veya tek bir kişinin yaptığı herhangi bir şey olarak açıklanmaktadır (Benligiray, 2004:141 Akt: Çöl, 2008). İş performansı, üst düzey değişkenler olan örgütsel performans ya da ulusal performans gibi daha kapsayıcı yapılardan ayrılmaktadır. Örgütler için öncelikli öneme sahip olan performans bireysel performanstır. Çünkü bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabilir.

İş performansını ölçme konularıyla ilgili literatürde uzun bir alanyazın olsa da ölçümün yapısı henüz tam olarak haritalandırılmamıştır. Sofistike iş analizleri teknikleri önemli görevleri ve davranışları tanımlamak için kullanılır fakat odaklanılan öncelikler ampirik ve tipik olarak iş ve işin varyasyonları ile ilgilidir. Genel olarak işlerin yapılabilmesinde gerekli performans ihtiyaçlarını tanımlamak için temel boyutlarıyla kullanılabilir, kavramsal olarak tatmin edici bir süreç üretilmemiştir (Campell, 1990).

Bireysel performans hem örgütler hem de çalışanlar için yüksek önem taşımaktadır. Tatmin edilerek başarılı performans ile tamamlanan bir görev öz yeterlilik ve ustalaşma duygusu uyandırabilmektedir. Ayrıca çalışanlar yüksek performansı için teşvik edilmekte, ödüllendirilmekte ve onurlandırılmaktadır. Kendilerinden daha düşük performans gösterenlere karşın yüksek performans gösteren çalışanlar için yeni kariyer fırsatları doğmaktadır (Bandura, 1997).

Bireysel performansın tanımı ve çerçevesi son 30 yıl içerisinde önemli bilimsel araştırmalara konu olmuştur. Bu araştırmaları yapan bilim insanları performans kavramının çok boyutlu olarak değerlendirilmesi gerektiğine kanaat getirmişlerdir.

Dolayısıyla en temel seviyede performans, çıktı yönleri ve süreç yönleri (davranış) olarak ayrıştırılmıştır (Borman & Motowidlo, 1993).

Davranışsal bakış, çalışanların işte geçirdikleri zaman sürecinde ne yaptıklarını ifade etmektedir. Bu boyut içerisinde yer alan performans davranışları örneğin; tüketici ile satış konuşmaları, öğretmenlerin bir dersi öğretme süreçlerini içermektedir. Bu kavramsallaştırma, yalnızca ölçeklendirilebilen (yani sayılan) işlemlerin performansı olarak kabul edildiğini ileri sürmektedir. Dahası, bu performans konsepti açıkçası sadece hedef odaklı davranışları, diğer bir deyişle organizasyonun çalışan performansının yüksek olabilmesi için harekete geçirdiği davranışları açıklar (Campbell vd. 1993).

Performansın çıktı yönü boyutları çalışanın davranışlarının sonuçlarını ifade etmektedir. Çıktı boyutları düşünüldüğünde tüketiciler ile temas sonrası kazanılan sözleşmeler ya da satışların matematiksel oranları ve öğrencilerin ise bilgi seviyelerindeki derecelendirme örnek olarak gösterilebilir.

Performans değerlendirmesindeki amaç verimliliğin ölçülmesiyle üretkenliğin ne derece olduğunun bulunmasıdır. İş saatleri, ücretler ve personel giderleri girdi olarak sürece yansıtıldığında bunun sonuna eklenecek olan kar ya da dolaylı kazanımlar ise çıktılar olarak değerlendirilmektedir. Girdilerin ve çıktıların aynı potada eritilip karşılaştırılarak hesaplanması üretkenlik derecesini açıklamaktadır (Sonntag vd. 2010).

### **5.1. Görev Performansı**

Görev performansı, bir kişinin örgütsel performansa katkısını ve resmi ödül sisteminin parçası olan eylemleri ifade etmektedir. Örgüte özgü olan performansı idealize ederek iş tanımlarında belirtilen gereksinimleri ele almaktadır. Genel olarak görev performansının bileşenleri örgüt tarafından üretilen mal ve hizmete dönüştürülen ya da organizasyonun etkin bir şekilde işletilmesine izin veren faaliyetlerden oluşmaktadır. Böylece görev performansı işveren ve çalışan arasındaki sözleşmenin şartlarının yerine getirilmesini kapsamaktadır (Sonntag vd. 2010).



Campbell'e (1990) göre görev performansının beş ana boyutu vardır:

- İşe özgü görev yeterliliği
- İşe özgü olmayan görev yeterliliği
- Yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği
- Liderlik, yöneticilik pozisyonları için denetleme yeterliliği

Bu beş faktörün her biri çeşitli işler için değişebilen önemli alt faktörlerden oluşmaktadır. Örneğin, denetim faktörü olarak astları yönetmek, yönlendirmek, motive etmek ve geribildirim sağlamak; ilişki faktörü olarak iyi iş ilişkileri sürdürmek; verimlilik faktörü olarak çalışanları ve diğer kaynakları örgütsel amaçları gerçekleştirmek için koordine etmektir (Borman & Brush, 1993).

## 5.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, örgütsel performansa doğrudan katkıda bulunmayan ancak örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen davranışlardan oluşmaktadır. İçeriğe dayalı performans, formel iş tanımının parçası olmayan faaliyetleri içerdiğinden görev performansından farklıdır. Bağlamsal performansı yüksek olan bir çalışan görev performansını artırarak dolaylı yoldan örgütsel performansa katkıda bulunmuş olmaktadır.

Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performansı beş kategori altında toplamışlardır:

- Çalışanın iş tanımı ihtiyaçlarının ötesindeki gönüllü aksiyonları
- Önemli görev gereksinimlerini tamamlayabilmek için ihtiyaç duyulan coşku ve uygulamanın devamlılığı
- Başkalarının yardımı
- Müşkül durumlarda bile kuralları ve var olan usulleri takip etme
- Örgüt hedeflerini açıkça savunma eylemi

Bağlamsal performansta örneğin; örgütsel kuralları ve politikaları izleyerek başkalarına yardımcı olarak ve iş birliği yaparak ya da meslektaşlarını işle ilgili olan sorunlarda uyarmak gibi ekstra çaba gösterilmesi biçiminde nitelendirilebilir. Geçmişte, bağlamsal performans kavramsallaştırılmış ve çeşitli şekillerde

ölçülmüştür. Çok genel anlamda belirli bir periyotta etkin bir şekilde çalışmasını ("istikrarlı" bağlamsal performans) amaçlayan aynı zamanda inovatif prosedürleri ve süreçleri ("pozitif" bağlamsal performans) uygulamak isteyen bir örgüt değişime gidecektir (Sonntag vd. 2010).

İstikrarlı bağlamsal performans örgütsel vatandaşlık ve bazı olumlu örgütsel davranış yönlerini içermektedir. Örgütsel vatandaşlık, ödül sistemi tarafından adı koyulmamış fakat takdir edilen isteğe bağlı bir davranıştır. Örgütsel vatandaşlık kavramında isteğe bağlı denilmesinin sebebi çalışanın örgütle olan iş sözleşmesi çerçevesinde böyle bir rolün olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu davranış kalıbı beş farklı boyuttan oluşmaktadır (Organ, 1988):

- Fedakârlık (yardımsever olma)
- Dürüstlük (örgüte uyum sağlama)
- Vatandaşlık erdemi (örgütü etkileyen konular karşısında başa çıkma)
- Nezaket (bir karar alınacağı zaman diğerlerine sorulması)
- Sportmenlik (sıkıntılı konulardan şikayetçi olmama)

Bağlamsal performansta "proaktif" görüş, kişisel girişim, ücret alma ve pozitif davranış gibi kavramları içermektedir. Kişisel girişim, kendini geliştirmeye başlayan ve aktif bir iş yaklaşımı olarak nitelendirilen iş tanımının ötesine geçen faaliyetleri kapsamaktadır. Dolayısıyla çalışanların davranışları organizasyonun misyonuna ve uzun vadeli hedeflerine odaklandıklarına ve zorlu durumlarda çözüm bulma sürecine girdiklerinde kişisel girişimlerini gösterebilmektedirler. Benzer şekilde ücret, çalışanların örgütsel olarak işlevsel değişikliklerini etkileyen gönüllü ve yapıcı çabalarını ifade etmektedir. Proaktif davranış, istikrarlı giden rutinelere meydan okumayı ve mevcut durumu iyileştirmeyi amaçlayan, kendiliğinden başlatılan ve gelecekte yönlendirilmiş bir eylem olarak nitelendirilebilir. Sonuç olarak bağlamsal performans tek tip, sınırları belirlenmiş davranış setinden ziyade çok boyutlu bir yere oturmaktadır (Van Dyne & LePine, 1998).

İş performansında görev ve bağlamsal performans arasında üç temel fark bulunmaktadır (Borman & Motowidlo, 1997):

- Bağlamsal performans etkinlikleri hemen hemen tüm işler için karşılaştırılabilir iken, görev performansı işe özgüdür.
- Görev performansı ağırlıklı olarak yetenek ile ölçülürken bağlamsal performans esas olarak motivasyon ve kişilik tarafından öngörölmüştür.
- Bağlamsal performans, rol dışındaki davranış ve isteğe bağlıdır (zorlanamaz) ve resmi ödöl sistemleri tarafından genellikle teşvik edilmemektedir ayrıca doğrudan veya dolaylı olarak yönetim tarafından göz önüne bulundurulmamaktadır. Oysa görev performansı rol içi davranış ve resmi iş tanımının bir parçasıdır.

## **6. ARAŞTIRMANIN AMACI, HİPOTEZLER ve MODEL**

Bu bölümde araştırmanın amacı, değişkenleri, hipotezleri ve bu kapsamda oluşturulan araştırma modeli yer almaktadır.

### **6.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı örgüt ikliminin iş performansına etkisinde psikolojik sermayenin ara değişken rolünün incelenmesi oluşturmuştur. Bu genel amaç çerçevesinde örgüt ikliminin alt elemanları olan örgütsel cesaretlendirme, yönetimin desteği, katılım esnekliği, iletişim ve takım desteğinin iş performansının alt elemanları olan görev ve bağlamsal performans ile ilişkileri araştırılmıştır. Ayrıca psikolojik sermayenin umut, öz yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik elemanlarının modeldeki ara değişken rolleri test edilmiştir.

### **6.2. Araştırmanın Değişkenleri ve Hipotezler**

Bir örgütün girdileri personel, reklam veya araç gereç giderleri olarak tanımlanırken örgütün çıktıları arasında karlılık ve performans konuları yer almaktadır. Çalışanların performansı ile psikolojisi arasındaki ilişkiyi araştıran bilim insanlarınca endüstri ve örgüt psikolojisi alanında; çalışan performansını etkileyen faktörler ile ilgili birçok çalışmaya yürütülmüştür. Alanyazın tarandığında pek çok performans ve onu etkileyen psikolojik faktörlere dair kuramsal araştırmalar yer almaktadır. Örgüt çıktılarına dolaylı ya da doğrudan etkisi bulunan performans kavramı bu çalışmada için bağımlı değişken olarak seçilmiştir.

Tez araştırmasında yer alan iş performansı kavramı görev ve bağlamsal performans olarak iki alt elemandan oluşmaktadır. İş performansının iki alt faktörle ele alınmasının sebebi psikolojik etkileri yansıtması açısından görev performansının tek başına yetersiz olacağı düşüncesinden ileri gelmektedir. Bağlamsal performansın araştırmaya dahil edilmesiyle beraber örneklem grubu içerisinde yer alan çalışanların gerçek performans düzeyleri hakkında daha doğru verilerin kazanımı sağlanmıştır.

Örgütlerin dinamik yapılarını sürdürmesi ve rekabet avantajını sağlayabilmesi için insan kaynağından beklediği yüksek performansı etkileyen psikolojik unsurlardan birisi örgüt iklimidir. Psikolojik atmosfer olarak tarif edilen örgütsel iklim kavramı çalışanların örgüte dair paylaştıkları algıyı ifade etmektedir. Örgüt araştırmacıları tarafından performans ile örgüt iklimi arasındaki ilişki üzerine birçok çalışma yapılmıştır. 1980'lerde bilimsel olarak ele alınan ve örgütsel araştırmalara konu olan örgüt iklimi kavramı tez çalışmasının bağımsız değişkeni olarak yer almaktadır. Örgüt ikliminin alt elemanları örgütsel cesaretlendirme, takım desteği, yönetim desteği, iletişim ve otonomi bileşenlerinden oluşmaktadır. Örgüt iklimi ve iş performansına dair hipotezler aşağıda sıralanmaktadır.

$H_{1a}$ : Örgüt iklimi ile iş performansı ve alt elemanları arasında doğru orantılı ilişki vardır.

$H_0$ : Örgüt iklimi ile iş performansı ve alt elemanları arasında bir ilişki yoktur.

$H_{1b}$ : Örgüt ikliminin alt elemanları ile iş performansının alt elemanları arasında doğru orantılı ilişki vardır.

$H_0$ : Örgüt ikliminin alt elemanları ile iş performansının alt elemanları arasında bir ilişki yoktur.

Psikolojide yeni bir yaklaşım olarak popüler hale gelen pozitif psikoloji bilimi; diğer yaklaşımlardan farklı olarak bireyde bulunan olumsuz yönlere değil olumlu taraflara odaklanması gerektiğini öne sürmektedir. Pozitif psikoloji yaklaşımının örgütsel davranış alanındaki yansımaları olan pozitif psikolojik sermaye kavramı, yeni bir sermaye türü olarak endüstri ve örgüt psikolojisi alanında Fred Luthans ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Kavram umut, öz yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik olmak üzere dört alt elemandan oluşmaktadır. Psikolojik sermayenin örgüt iklimi ve iş performansı ile ayrı ayrı olan ilişkilerine dair hipotezler aşağıda sıralanmaktadır.

$H_{2a}$ : Psikolojik sermaye ile iş performansı arasında doğru orantılı ilişki vardır.

$H_0$ : Psikolojik sermaye ile iş performansı arasında bir ilişki yoktur.

$H_{2b}$ : Psikolojik sermayenin alt elemanları ile iş performansı alt elemanlarının arasında doğru orantılı ilişki vardır.

$H_0$ : Psikolojik sermayenin alt elemanları ile iş performansı alt elemanlarının arasında bir ilişki yoktur.

$H_{3a}$ : Örgüt ikliminin ile psikolojik sermaye arasında doğru orantılı ilişki vardır.

$H_0$ : Örgüt iklimi ile psikolojik sermaye arasında bir ilişki yoktur.

$H_{3b}$ : Örgüt ikliminin alt elemanları ile psikolojik sermayenin alt elemanları arasında doğru orantılı ilişki vardır.

$H_0$ : Örgüt ikliminin alt elemanları ile psikolojik sermayenin alt elemanları arasında bir ilişki yoktur.

Çalışmanın amacı doğrultusunda şekil 12’de yer alan araştırma modeline uygun olarak psikolojik sermaye kavramı ve alt elemanlarının ara değişken olarak ele alındığı hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

$H_{4a}$ : Psikolojik sermayenin, örgüt iklimi ile iş performansı ilişkisinde ara değişken rolüne sahiptir.

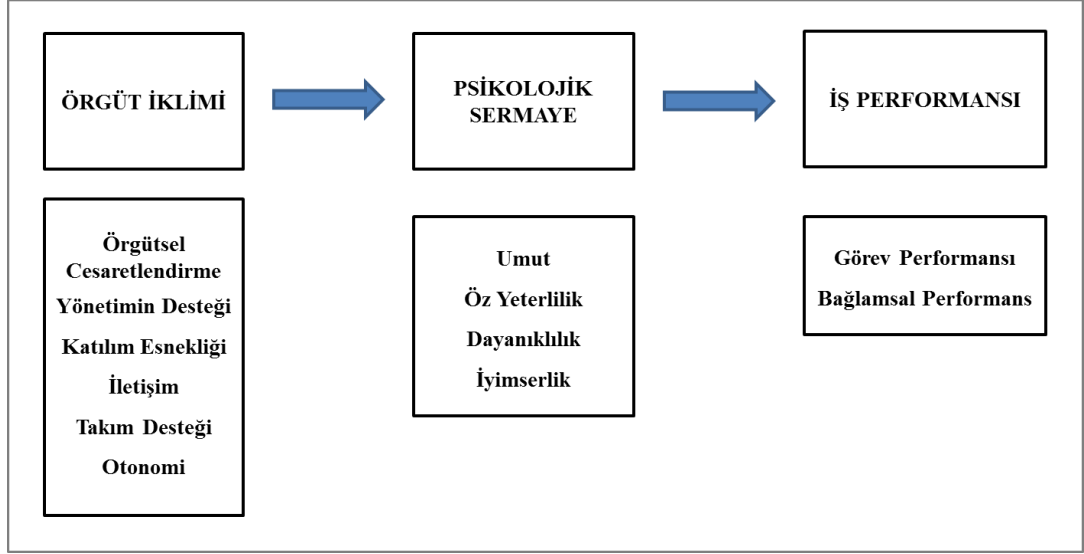
$H_0$ : Psikolojik sermayenin, örgüt iklimi ile iş performansı ilişkisinde ara değişken rolüne sahip değildir.

$H_{4b}$ : Psikolojik sermayenin alt elemanları, örgüt ikliminin alt elemanları ile iş performansının alt elemanları ilişkisinde ara değişken rolüne sahiptir.

$H_0$ : Psikolojik sermayenin alt elemanları, örgüt ikliminin alt elemanları ile iş performansının alt elemanları ilişkisinde ara değişken rolüne sahiptir.

### 6.3. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın amacına yönelik olarak oluşturulan araştırma modeli şekil 12’de yer almaktadır.



Şekil 12: Araştırma Modeli

Araştırma modeli (Şekil 12) örgüt iklimi bağımsız değişkeni ile iş performansı bağımlı değişkeni arasındaki ilişkide psikolojik sermaye aracılık rolünün etkisi üzerine kurgulanmıştır. Bu değişkenlerin birbirlerini hangi yönde, ne derecede ve nasıl etkilediği incelenmektedir. Aynı zamanda örgüt ikliminin alt elemanları ile iş performansının alt elemanları arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt elemanları üzerinden kurulu model test edilmektedir.

## 7. YÖNTEM

Zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı araştırma ilişkisel olarak tasarlanmıştır. Bu yüzden araştırma ilişkisel bakış açısından kaynaklanan bütün sınırlılıkları taşımaktadır.

### 7.1. Araştırma Tasarımı

Araştırma iki ana bölümden meydana gelmektedir: ilk bölümde yerli yabancı literatür taraması ve ikinci bölümde ise öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla bulgular ve sonuç yer almaktadır.

- Bu araştırmada korelasyonel tasarım yapılmıştır. Korelasyonel çalışmaların avantajları:
- Olası bağımsız-bağımlı değişken arasındaki ilişkinin araştırılmasında ilk adımdır.
- Maliyeti düşük ve kısa sürede yapılabilir.
- Genellikle hali hazırdaki veriler kullanılabilir.

Geçerliliği ve güvenilirliği yönünden dikkatle seçilen ölçekler yine özenle seçilen örneklem üzerinde uygulanarak daha az çalışana sorulup daha büyük evrene ulaşılması hedeflenmiştir. Ayrıca tercih edilen survey yöntemi sayesinde kısa zamanda niceliksel bilgiye erişim avantajı bulunmaktadır. Survey yönteminde ise sıklıkla kullanılagelen soru sorma tekniği olarak bilinen “anket” yöntemi kullanılarak sonuçların sayısal veri olarak analiz edilmesine imkân sağlamıştır.

### 7.2. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini İstanbul İl’inde yer alan özel bir bankanın genel müdürlüğünde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmada ana kütle için farklı birimlerinden tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi kullanılarak (kolay ulaşılabilirlik esasına dayanarak) seçim yapılmıştır.



Ana kütlenin bankanın genel müdürlüğünün seçilmesinin temel nedeni birbirinden iş ve süreç anlamında oldukça farklı birimlerin bir arada bulunmasıdır. Farklı birimlere yönelmenin bir diğer avantajı ise araştırmada yer alan örgüt iklimi kavramının örgüt içerisinde bulunan belirli özelliklere sahip birimlerde farklı algılar çağırıştırabilmesidir. (Tokol, 1994:14). Dolayısıyla mümkün olduğunca iklime temas eden her birimden geri dönüş alınarak örgüt iklimi algısına ulaşılmak hedeflenmiştir. Diğer yandan psikolojik sermayenin varsayılan ara değişken rolünün araştırılması açısından da farklı görüşlerin alınabileceği bir ortam olarak da değerlendirilmiştir.

Ankete katılan çalışanların demografik özellikleri tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9: Örneklem Grubuna İlişkin Betimsel Özellikler

Değişken	Frekans (n)	Yüzde (%)	Değişken	Frekans (n)	Yüzde (%)
<i>Cinsiyet</i>			<i>Aylık Gelir</i>		
Kadın	87	47,5	0 - 1500 TL	24	13,1
Erkek	96	52,5	1501 - 2500 TL	26	14,2
<i>Yaş Aralığı</i>			2501 - 4000 TL	29	15,8
18 - 24 Yaş Arası	6	3,3	4001 - 5500 TL	33	18,0
25 - 34 Yaş Arası	94	51,4	5501 - 7500 TL	32	17,5
35 - 44 Yaş Arası	68	37,2	7501 TL ve Üzeri	31	16,9
45 - 54 Yaş Arası	15	8,2	Cevapsız	8	4,4
<i>Pozisyon</i>			<i>Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)</i>		
Çalışan	130	71,0	2 Yıldan Az	33	18,0
Yönetici	53	29,0	2 - 5 Yıl Arası	111	60,7
<i>Medeni Durum</i>			6 - 10 Yıl Arası	34	18,6
Bekâr	108	59,0	11 - 15 Yıl Arası	4	2,2
Evli	75	41,0	16 Yıl ve Üzeri	1	0,5
<i>Eğitim Düzeyin</i>			<i>Toplamda Çalışma Hayatı Süresi (Yıl)</i>		
Lise	4	2,2	2 Yıldan Az	7	3,8
Ön Lisans	6	3,3	2 - 5 Yıl Arası	52	28,4
Lisans	97	53,0	6 - 10 Yıl Arası	58	31,7
Yüksek Lisans	59	32,2	11 - 15 Yıl Arası	34	18,6
Doktora	17	9,3	16 Yıl ve Üzeri	32	17,5

Katılımcı Sayısı = 183

Demografi verilerinden elde edilen bilgilere göre araştırmaya katılan çalışanlarda kadın (%47,5) ve erkek (%52,5) oranlarını birbirine yakın oranlarda

bulunduğu görölmektedir. Yaş aralığına göre frekans düzeyi en yüksek seyreden 25 – 34 (%51,4) yaş grubu olarak ön plana çıkmaktadır. Sonuç olarak araştırmada kadın ve erkek çalışanların oranlarının eşit seviyede temsil edildiği ve yaş aralığı olarak genç çalışanların ön plana yer aldığı gözlenmektedir.

Çalışanların eğitim düzeyleri incelendiğinde; lise %2,2, ön lisans %3,3 (2 yıllık üniversite), lisans %53,0 (4 yıllık üniversite), yüksek lisans %32,2 ve doktora %9,3 olarak çoğunluğun lisans mezunu olduğu saptanmıştır. Eğitim düzeyinin lisans ve üstü olarak ağırlıklı dağılmasının sebebi seçilen örneklemin yetkinlik ve yetenek gerektiren işlerde görev yapmasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların buldukları kurumdaki ve genel çalışma hayatlarındaki iş tecrübeleri birlikte incelendiğinde; çalışanların %22,4'ünün hem buldukları kurumda hem de genel iş tecrübelerinin 2 ile 5 yıl arasında olduğu tespit edilmiş olup örneklemin tecrübe açısından en yüksek yüzdesini yansıtmaktadır. Bunun birlikte genel çalışma hayatında tecrübesi olanların %60,7'sinin 2 ile 5 yıl arasında buldukları kurumda tecrübeleri bulunmaktadır. Ayrıca çalışanların %30,7'sinin toplamda genel iş tecrübeleri 6 ile 10 yıl arasındadır.

Araştırmaya katılan çalışanların %59'unu bekârlar, %49'nu ise evliler oluşturmaktadır. Örnekleme pozisyon durumları ele alındığında; %29'unu yöneticilerin, %71'ini ise yönetici olmayanların oluşturduğu görölmektedir. Cinsiyet ve pozisyon oranları birlikte incelendiğinde; kadınların %85,1'inin çalışan ve %14,9'unun yönetici, erkeklerin ise %58,3'ünün çalışan ve %41,7'sinin yönetici olduğu görölmektedir. Dolayısı ile araştırma grubunda yöneticilerin çoğunlukla erkek (%21,9) olduğu söylenebilir.

### **7.3. Veri Toplama Araçları**

Anketler kurum içerisinde elektronik posta üzerinden dağıtılarak toplam 210 katılımcıya erişilmiş 188 anket formu geri dönmüştür. Doldurulan formlardan çeşitli sebeplerle analize uygun olmadığı belirlenen 5 adet anket çıkarılmış olup araştırma için 183 adet anket analiz için değerlendirmeye alınmıştır.

## 7.4. Uygulama

Araştırmada kurum çalışanlarına anket dağıtılabilmesi için insan kaynakları yönetimi biriminden izin alınarak 01.04.2017 tarihinde dağıtılmış ve 01.05.2017 tarihinde toplanmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak bu çalışmada üç adet ölçek ve bir bilgi formu kullanılmıştır.

### 7.4.1. Demografi Bilgileri Formu

Araştırmanın değişkenleri açısından analiz edilebilmesi için katılımcılardan aşağıdaki bilgiler istenmiştir (EK-1).

- Cinsiyet: Kadın (1), Erkek (2)
- Medeni Durum: Bekâr (1), Evli (2)
- Yaş Aralığı: 18-24 (1), 25-34 (2), 35-44 (3), 45-54 (4), 55 üzeri (5)
- Eğitim Seviyesi: İlköğretim (1), Lise (2), Ön lisans (3), Lisans (4), Yüksek Lisans (5), Doktora (6)
- Kurumda yıl olarak kazandığı kıdem: 0-2 Yıl (1), 2-5 Yıl (2), 6-10 Yıl (3), 11-15 Yıl (4), 15 üzeri (5)
- Genel olarak sektörde toplamda yıl olarak kazandığı kıdem: 0-2 Yıl (1), 2-5 Yıl (2), 6-10 Yıl (3), 11-15 Yıl (4), 15 üzeri (5)
- Pozisyon: Yönetici (1), Çalışan (2)
- Aylık kazanç: 0 - 1500 TL (1), 1501 - 2500 TL (2), 2501 - 4000 TL (3), 4001 - 5500 TL (4), 5501 - 7500 TL (5), 7501 TL veya üzeri (6)

Verileri değerlendirebilmek adına demografik bilgiler istatistik analiz (SPSS) programında nümerik olarak kodlanmıştır.

### 7.4.2. Örgüt İklimi Ölçeği

Örgüt iklimi ölçeği Amabile, Conti, Coon, Lazenby, Heron (1996), Scott ve Bruce (1994) ile Oldham ve Cummings (1996) çalışmalarından Özbağ (2012) tarafından adapte edilmiştir (ölçek EK-2'de yer almaktadır). Ölçek, örgütte çalışan

bireylerin yönetimsel uygulamaları, politika ve süreçlere karşı paylaşılan ortak algıyı değerlendirmektedir (Özbağ, 2012). Örgüt iklimi ölçeğinde toplam 29 ifade yer almakta olup örgütsel cesaretlendirme, yönetimin desteği, katılım esnekliği, iletişim, takım desteği ve otonomi olmak üzere 6 alt elemandan oluşmaktadır. Ankette yer alan ifadeler için “Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle katılıyorum (5)” şeklinde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Örgüt ikliminin alt elemanları olan örgütsel cesaretlendirme “1,2,3,4,5,6”, yönetimin desteği “7,8,9,10,11,12,13”, katılım esnekliği “14,15,16,17”, iletişim “18,19,20,21”, takım desteği “22,23,24,25” ve otonomi “26,27,28,29” ifadelerinde yer almaktadır. Ölçekte yer alan 10 ve 27 numaralı ifadelerde ise ters kodlama yapılmıştır.

Bu ifadeler örnek olarak örgütsel cesaretlendirme için “Bu organizasyonda yaratıcı ve yeni fikirler ödüllendirilir”, yönetim desteği için “İşimi yapmam için gerekli tüm kaynaklara sahibim”, katılım esnekliği için “Bu organizasyonda çalışanlar uzun dönemli planlama sürecine katılır”, iletişim için “Yöneticimle sürekli ve açık bir iletişim içerisindeyim”, takım desteği için “Bu organizasyonda yönetim tüm takım üyelerinin yeni ve farklı fikirlere açık olmasını destekler” ve otonomi için “İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm” gösterilebilir.

### **7.4.3. Psikolojik Sermaye Ölçeği**

Luthans ve arkadaşlarının (2007) geliştirmiş olduğu psikolojik sermaye ölçeğini Türkçe’ye Çetin ve Basım (2012) uyarlamıştır (ölçek EK-3’de yer almaktadır). Ölçek 24 maddeden ve her biri 6 ifadeden oluşan 4 faktörlü (umut, öz yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik) bir yapıdan oluşmaktadır. Ankette yer alan ifadeler için “Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle katılıyorum (5)” şeklinde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Psikolojik sermayenin alt elemanları olan umut “2, 6, 12, 17, 20, 24”, iyimserlik “1\*, 9, 11\*, 14, 18, 19”, dayanıklılık “5, 7, 8\*, 10, 13, 22” ve öz yeterlilik

“3, 4, 15, 16, 21, 23” ifadelerinde yer almaktadır. Ters kodlanmış ifadeler ise 1, 8 ve 11 numaralı maddelerde bulunmaktadır.

Psikolojik sermayenin alt elemanlarından umut bileşenine ait örnek ifadeler “Bu aralar işim aracılığı ile kendim için belirlediğim kariyer hedeflerimi gerçekleştirebiliyorum” ve “Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır”, iyimserlik boyutuna ait örnek ifadeler “İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim” ve “İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm”, dayanıklılığa ait örnek ifadeler “Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim” ve “Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim”, öz yeterlilik boyutuna ait örnek ifadeler ise “Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim” ve “Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim” şeklinde yer almaktadır.

#### **7.4.4. İş Performansı Ölçeği**

iş performansı görev ve bağlamsal performansı ölçmeğe yönelik olarak Goodman ve Svyantek (1999:254-275) tarafından geliştirmiş 25 ifadeden oluşmaktadır (ölçek EK-4’de yer almaktadır). 9 ifade görev 16 ifade ise bağlamsal performansı ölçmektedir. 4, 8 ve 10 numaralı ifadelerde ters kodlama yapılmıştır (Ünlü & Yürür, 2011). Ankette yer alan ifadeler için “Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle katılıyorum (5)” şeklinde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

İş performansı alt elemanında yer alan ifadeler için “İşe hep zamanında gelirim” ve “İşte resmi olarak benim görevim olmayan şeyleri de gönüllü olarak yaparım” ve görev performansı alt elemanında yer alan ifadeler için “Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim” ve “Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim” örnek gösterilebilir.

#### **7.5. Verilerin Analizi**

Cevaplanan anketlerin sosyal bilimler için istatistik modülü bulunan SPSS (17.0) for Windows (Statistical Package for Social Sciences) programına aktarılarak

değerlendirilmiştir. Analizlerden önce ters puanlanmış ifadeler için yeniden kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir.

Ölçeklerin iç tutarlılık ve faktör yapılarını test etmek için Cronbach's Alpha güvenirlik ve faktör analizi (KMO ve Bartlett küresellik testleri) uygulanmıştır.

Korelasyon, regresyon ve fark testlerinde uygun analiz yöntemlerini kullanmak amacıyla verilerin basıklık (skewness) ve çarpıklık (Kurtosis) değerlerinden yola çıkılarak verilerin normal dağılıma sahip olup olmadıklarına karar verilmiştir. (Tabachnick & Fidell, 2013; George & Mallery, 2010).

Hipotez testleri için korelasyon analizlerinden faydalanılmıştır. Korelasyon testleri değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini göstermektedir. Korelasyonda doğru yöntemi kullanmak amacıyla normal dağılım testlerinin sonuçları incelenerek hareket edilmiştir. Regresyon analizi, bağımsız değişkenin ya da değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkisini niceliksel olarak bir modelle açıklayan yöntem olarak tanımlanabilir (Özdamar, 2011:524). Bağımlı değişkeni açıklayabilecek bağımsız değişkenlerin seçimi için SPSS üzerinde adımsal (stepwise) regresyon yöntemi uygulanmıştır. Çalışmanın ana hipotez olan ara değişkenli modelini test edebilmek amacıyla ise Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen üç aşamalı regresyon modelinden faydalanılmıştır.

Son olarak çalışanların demografi bilgilerine göre değişken ortalamalarında anlamlı fark olup olmadığı incelenmiştir. Fark testleri için bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

## 8. BULGULAR

Araştırmanın amacına yönelik olarak uygulanan metot ile elde edilen verilerin güvenilirlik, geçerlilik ve normal dağılım testlerinden yola çıkarak bulguların saptanabilmesi amacıyla çeşitli istatistiksel analizler uygulanmıştır.

### 8.1. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri

Ölçeklerin iç tutarlılığını tespit etmek amacıyla analizinde kullanılan Cronbach's Alpha, Likert türü bir dizi ölçek veya test ögesinin güvenilirliğini veya iç tutarlılığını değerlendirmek için kullanılan bir ölçüttür. Başka bir deyişle, herhangi bir ölçeğin güvenilirliği veya bir kavramın diğer kavramlar ile tutarlı olup olmadığını ya da bu tutarlılığın gücünü, güvenilirlik katsayısını veren bir testtir. Cronbach alfa, her bir ölçek maddesi için skor ile her bir gözlem için toplam puanı (genellikle bireysel ankete katılanlar ya da sınavı alanlar) ilişkilendirerek ve daha sonra bunu tüm bireysel puanlarının varyansı ile karşılaştırarak hesaplamaktadır (Kalaycı, 2009:403).

Cronbach's Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Buna göre Cronbach's Alpha katsayısı aşağıdaki aralıklarda ölçeğin güvenilirliğini belirtmektedir;

- “ $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ” = Ölçek güvenilir değildir
- “ $0,40 \leq \alpha < 0,50$ ” = Ölçek çok düşük seviye güvenilirdir
- “ $0,50 \leq \alpha < 0,60$ ” = Ölçek düşük seviye güvenilirdir
- “ $0,60 \leq \alpha < 0,70$ ” = Ölçek yeterli seviye güvenilirdir
- “ $0,70 \leq \alpha < 0,90$ ” = Ölçek yüksek seviye güvenilirdir
- “ $\alpha \geq 0,90$ ” = Ölçek çok yüksek seviye güvenilirdir

Sosyal bilimlerde bir ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,70 ve üzeri olması güvenilirlik bakımından tavsiye edilmektedir. Sonuçlar %95 güven aralığında ( $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde) değerlendirilmiştir.

Ölçeklerin kavramsal olarak içyapı ile olan paralelliklerini kontrol edilmesi amacıyla yapı geçerliliğine bakılmaktadır. Yapı geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmaktadır. Ölçeklerin faktör analizinde veri yapılarının uygulunu saptayabilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanır. Faktör analizinin devam edebilmesi adına KMO değerinin aşağıdaki ölçütler arasında yer alması beklenmektedir.

- “ $0,00 \leq KMO < 0,50$ ” = Ölçek faktör analizine uygun değildir
- “ $0,50 \leq KMO < 0,60$ ” = Ölçek faktör analizi için kötü düzeydedir
- “ $0,60 \leq KMO < 0,70$ ” = Ölçek faktör analizi için zayıf düzeydedir
- “ $0,70 \leq KMO < 0,80$ ” = Ölçek faktör analizi için orta düzeydedir
- “ $0,80 \leq KMO < 0,90$ ” = Ölçek faktör analizi için güçlü düzeydedir
- “ $KMO \geq 0,90$ ” = Ölçek faktör analizi için mükemmel düzeydedir

Faktör analizinin yapılabilmesinin öncüllerinden bir diğeri ise Bartlett testidir. Bu test sonucunda ki-kare değerinin  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olması gerekmektedir (Kalaycı, 2009:329).

### **8.1.1. Örgüt İklimi Ölçeğinin Güvenirliği ve Geçerliliği**

Örgüt iklimi ölçeğinde ifadelerin tamamına yapılan güvenilirlik analizinde homojenlik kontrolü için ANOVA tablosu incelenmiştir. Sonuç  $p < 0,001$  düzeyinde ölçeği oluşturan 29 ifadenin birbirleri ile ilişkili ve homojen olduğu bulgulanmıştır. Ölçeğin genelinde ise Cronbach's Alpha katsayısı 0,961 olarak saptanmış olup oldukça yüksek seviyede güvenilirliğe sahiptir. Tablo 10'da ifadelerin toplam korelasyonları ve ifade çıkarıldığında alacağı alfa değeri yer almaktadır.

Tablo 10'da her bir ifade ile ifadelerin tümünün toplamından oluşan korelasyon arasında oluşan değerlerin 0,25'den yüksek olduğu görülmektedir (en düşük değer = 0,392 ve en yüksek değer = 0,852). Bu değerler neticesinde her bir ifadenin ölçeğe yaptığı katkı kabul edilebilir sınırlar içerisinde bulunmaktadır. Dolayısıyla iç tutarlılığı sağlanmış ölçekte silinmesi gereken herhangi bir ifade görülmemektedir.



Tablo 10: Örgüt iklimi Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonucu

(Alfa=0,961)		
Ölçekte Yer Alan İfadeler	Düzeltilmiş İfade Toplam Korelasyonları	İfade Çıktığında Ölçeğin Alfası
1. İfade	0,627	0,960
2. İfade	0,689	0,960
3. İfade	0,690	0,959
4. İfade	0,715	0,959
5. İfade	0,827	0,958
6. İfade	0,803	0,958
7. İfade	0,694	0,959
8. İfade	0,821	0,958
9. İfade	0,547	0,960
10. İfade	0,481	0,961
11. İfade	0,527	0,961
12. İfade	0,511	0,961
13. İfade	0,614	0,960
14. İfade	0,764	0,959
15. İfade	0,842	0,958
16. İfade	0,775	0,959
17. İfade	0,682	0,959
18. İfade	0,642	0,960
19. İfade	0,662	0,960
20. İfade	0,808	0,958
21. İfade	0,713	0,959
22. İfade	0,707	0,959
23. İfade	0,852	0,958
24. İfade	0,736	0,959
25. İfade	0,678	0,959
26. İfade	0,640	0,960
27. İfade	0,450	0,961
28. İfade	0,395	0,962
29. İfade	0,392	0,962

İfade Sayısı = 29

Katılımcılar = 183

Örgüt iklimi ölçeği ile toplanan verilerin alt elemanlarını belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Örneklem büyüklüğünün faktör analizine

uygunluğunu ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri yapılmıştır. KMO örneklem yeterliliği 0,814 olup bu değer örneklem büyüklüğünün analiz için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi sonucu (Ki Kare: 5960,729; sd:406;  $p<0.001$ ) anlamlı çıkmıştır.

“Temel Bileşenler” (Principal Components) tekniği ve döndürme yöntemi olarak Varimax seçilerek, ölçekte yer alan 29 ifade üzerinde analiz yapılmıştır. Özdeğeri 1,11 üzerinde çıkan altı bileşen (alt eleman) tespit edilmiştir. Ancak faktörler ilgili boyutların altında yer almadığı gerekçesiyle (Bkz. EK-5) ve anketin yeniden yapılarak daha fazla denek üzerinde denemesi zaman ve maliyet açısından sınırlılıkları bulunduğundan literatürdeki orijinal bileşenlerin olduğu gibi kullanılmasına karar verilmiştir (Özbağ, 2012). Ölçeğin Alt elemanlarının Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11: Örgüt İklimi Ölçeğinin Alt elemanlarının Güvenirlik Analiz Sonuçları

Ölçekte Yer Alan Boyutlar	Cronbach Alfa Katsayısı ( $\alpha$ )
Örgütsel Cesaretlendirme	0,901
Yönetimin Desteği	0,814
Katılım Esnekliği	0,866
İletişim	0,851
Takım Desteği	0,885
Otonomi	0,785

Faktör Sayısı = 6

Tablo 11’de görüldüğü üzere örgüt ikliminin alt elemanlarının Cronbach’s Alpha katsayısı güvenilir nitelikte çıkmıştır ( $\alpha>0,70$ ).

### 8.1.2. Psikolojik Sermayenin Ölçeğinin Güvenirliği ve Geçerliliği

Psikolojik sermaye ölçeğinde ifadelerin tamamına yapılan güvenirlik analizinde homojenlik kontrolü için ANOVA tablosu incelenmiştir. Sonuç  $p\leq 0,001$  düzeyinde ölçeği oluşturan 24 ifadenin birbirleri ile ilişkili ve homojen olduğu bulgulanmıştır. Ölçeğin genelinde ise Cronbach's Alpha katsayısı 0,900 olarak saptanmış olup oldukça yüksek seviyede güvenirlığe sahiptir. Tablo 12’de ifadelerin toplam korelasyonları ve ifade çıkarıldığında alacağı alfa değeri yer almaktadır.

Tablo 12: Psikolojik Sermaye Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonucu

(Alfa=0,900)		
Ölçekte Yer Alan İfadeler	Düzeltilmiş İfade Toplam Korelasyonları	İfade Çıktığında Ölçeğin Alfası
1. İfade	0,471	0,897
2. İfade	0,192	0,903
3. İfade	0,735	0,890
4. İfade	0,675	0,891
5. İfade	0,564	0,894
6. İfade	0,553	0,894
7. İfade	0,436	0,897
8. İfade	0,400	0,898
9. İfade	0,518	0,895
10. İfade	0,645	0,892
11. İfade	0,473	0,896
12. İfade	0,464	0,896
13. İfade	0,640	0,894
14. İfade	0,540	0,895
15. İfade	0,629	0,892
16. İfade	0,712	0,892
17. İfade	0,497	0,896
18. İfade	0,458	0,897
19. İfade	-0,004	0,909
20. İfade	0,495	0,896
21. İfade	0,563	0,894
22. İfade	0,546	0,896
23. İfade	0,533	0,895
24. İfade	0,622	0,894

İfade Sayısı = 24

Tablo 12’de her bir ifade ile ifadelerin tümünün toplamından oluşan korelasyon arasından oluşan değerlerden 19 numaralı “İşime ‘her şeyde bir hayır vardır’ şeklinde yaklaşıyorum” ifadesi ( $\alpha=-0,004$ ) düşük ve negatif bir değer aldığından dolayı ölçekten çıkarılmıştır. İfadenin çıkarıldığı revize ölçek yeniden analiz edildiğinde güvenirlilik katsayısı 0,909 değerine yükselmiştir. Yenilenen değerler neticesinde her bir ifadenin ölçeğe yaptığı katkı kabul edilebilir sınırlar

içerisinde bulunmaktadır. Dolayısıyla iç tutarlılığı sağlanmış ölçekte silinmesi gereken başka bir ifade görülmemiştir.

Psikolojik sermaye ölçeği ile toplanan verilerin alt elemanlarını belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu ölçmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri yapılmıştır. KMO örneklem yeterliliği 0,802 olup bu değer örneklem büyüklüğünün analiz için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi sonucu (Ki Kare: 3259,479; sd:253;  $p<0.001$ ) anlamlı çıkmıştır.

“Temel Bileşenler” (Principal Components) tekniği ve döndürme yöntemi olarak Varimax seçilerek, ölçekte yer alan 24 ifade üzerinde analiz yapılmıştır. Özdeğeri 1,30 üzerinde çıkan dört bileşen (alt eleman) tespit edilmiştir. Ancak faktörler ilgili boyutların altında yer almadığı gerekçesiyle (Bkz. EK-6) ve anketin yeniden yapılarak daha fazla denek üzerinden denenmesi zaman ve maliyet açısından sınırlılıkları bulunduğu literatürdeki orijinal bileşenlerin olduğu gibi kullanılmasına karar verilmiştir (Polatçı, 2014). Alt elemanların Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 13’de yer almaktadır.

Tablo 13: Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Alt elemanlarının Güvenirlik Analiz Sonuçları

Ölçekte Yer Alan Boyutlar	Cronbach Alfa Katsayısı ()
İyimserlik	0,709
Umut	0,727
Öz Yeterlilik	0,844
Dayanıklılık	0,720

Faktör Sayısı = 4

Tablo 13’de görüldüğü üzere psikolojik sermayenin alt elemanlarının Cronbach’s Alpha katsayısı güvenilir nitelikte çıkmıştır ( $\alpha>0,70$ ).

### 8.1.3. İş Performansı Ölçeğinin Güvenirliği ve Geçerliliği

İş performansı ölçeğinde ifadelerin tamamına yapılan güvenirlik analizinde homojenlik kontrolü için ANOVA tablosu incelenmiştir. Sonuç  $p\leq 0,001$  düzeyinde

ölçeği oluşturan 25 ifadenin birbirleri ile ilişkili ve homojen olduğu bulgulanmıştır. Ölçeğin genelinde ise Cronbach's Alpha katsayısı 0,877 olarak saptanmış olup oldukça yüksek seviyede güvenilirliğe sahiptir. Tablo 14'de ifadelerin toplam korelasyonları ve ifade çıkarıldığında alacağı alfa değerini almaktadır.

Tablo 14: İş Performansı Güvenirlik Ölçeği Analizi Sonucu

(Alfa=0,877)		
Ölçekte Yer Alan İfadeler	Düzeltilmiş İfade Toplam Korelasyonları	İfade Çıktığında Ölçeğin Alfası
1. İfade	0,495	0,872
2. İfade	0,409	0,874
3. İfade	0,536	0,870
4. İfade	0,221	0,882
5. İfade	0,381	0,875
6. İfade	0,604	0,869
7. İfade	0,696	0,868
8. İfade	0,021	0,889
9. İfade	0,527	0,872
10. İfade	0,349	0,876
11. İfade	-0,047	0,891
12. İfade	0,727	0,868
13. İfade	0,647	0,868
14. İfade	0,394	0,875
15. İfade	0,581	0,869
16. İfade	0,524	0,871
17. İfade	0,513	0,872
18. İfade	0,380	0,874
19. İfade	0,687	0,868
20. İfade	0,726	0,868
21. İfade	0,691	0,866
22. İfade	0,528	0,871
23. İfade	0,498	0,872
24. İfade	0,538	0,871
25. İfade	0,551	0,871

İfade Sayısı = 25

Tablo 14’de her bir ifade ile ifadelerin tümünün toplamından oluşan korelasyon arasından çıkan değerlerden 8 numaralı “Günün sonuna doğru enerjimi kaybederim” ( $\alpha=0,021$ ) ve 11 numaralı “İşte gereksiz yere izin kullanmam” ( $\alpha=-0,047$ ) ifadeler düşük bir değer aldığından dolayı ölçekten çıkarılmıştır. İfadelerin çıkarıldığı revize ölçek yeniden analiz edildiğinde güvenilirlik katsayısı 0,904 değerine yükselmiştir. Yenilenen değerler çerçevesinde her bir ifadenin ölçeğe yaptığı katkı kabul edilebilir sınırlar içerisinde bulunmaktadır. Dolayısıyla iç tutarlılığı sağlanmış ölçekte silinmesi gereken başka bir ifade görülmemektedir.

İş performansın ölçeği ile toplanan verilerin alt elemanlarını belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. “Temel Bileşenler” (Principal Components) tekniği ve döndürme yöntemi olarak Varimax seçilerek, ölçekte yer alan 23 ifade üzerinde analiz yapılmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Test sonucunda KMO örneklem yeterliliği 0,756 olup bu değer örneklem büyüklüğünün analiz için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonucu ( $p<0.001$ ) anlamlı çıkmıştır. Tablo 15’de ifadeler ve faktör yükleri ile birlikte gösterilmektedir.

Tablo 15 incelendiğinde faktör analizi sonucunda özdeğeri 3,00 üzerinde çıkan iki bileşen (alt eleman) tespit edilmiştir. Faktör yüklerinden birbirine yakın değerlere sahip olan 10 numaralı ifade “İşteki zamanımın büyük bir bölümünü kişisel telefon görüşmelerim için harcadığım olur” ve 21 numaralı ifade “Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim” analizden çıkarılmıştır. İfadeler çıkarıldıktan sonra yenilenen analizde KMO testi sonucu 0,759 ile faktör analizi için örneklem büyüklüğünün uygun olduğunu göstermiştir. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonucu ( $p<0.001$ ) anlamlı çıkmıştır. Aynı yöntem ile tekrarlanan faktör analizi sonucunda netleşen iki boyut bulgulanmıştır. Ayrışan faktörden birincisi olan görev performansının güvenilirlik katsayı değeri 0,919 iken bağlamsal performansın güvenilirlik katsayı değeri 0,852’dir. Bu iki faktörün %52,7’sini açıklayan iş performans ölçeği yapısal geçerliliği sağladığı bulgulanmıştır.

Tablo 15: İş Performansı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekte Yer Alan İfadeler	Faktörler	
	Görev Performansı %28	Bağlamsal Performans %24
İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarım.	0,875	
İşin amaçlarına ulaşmasını planlarım ve verilen görevi tamamlanması gerekirken zamanda tamamlarım.	0,830	
Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	0,821	
İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla çalışırım.	0,820	
Bütün performans kriterlerine uygunum.	0,736	
Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	0,729	
İşimin bütün gerekliliklerini yerine getiririm.	0,677	
İşimin bütün amaçlarına ulaşırım.	0,663	
İşte fazladan mola kullanmam.		0,750
Arkadaşlarımın iş yükleri fazla olduğunda onlara yardımcı olurum.		0,671
Sorumluluğum dahilinde olmayan, fakat örgütümün imajına olumlu katkı yapacak faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.		0,664
4eteri kadar çalışmış olmasam bile tüm molaları kullanırım.		0,650
İşe devam konusunda standartların üzerinde bir hassasiyet gösteririm.		0,642
İşe gelebilecek gibi değilsem, haber veririm.		0,624
Arkadaşlarıma görevlerinde yardımcı olurum.		0,617
Bölümümün kalitesini artırmak için yenilikçi önerilerde bulunurum.		0,592
İşe hep zamanında gelirim.		0,550
İş arkadaşlarım işe gelmediklerinde, onların işlerine yardım ederim.		0,524
İşteki zamanımı gereksiz görüşmelerle harcamam.		0,511
İşte resmi olarak benim görevim olmayan şeyleri de gönüllü olarak yaparım.		0,494
İşimin bir parçası olmasa da bölümümdeki işe yeni başlayan bireylerin işe alışmalarına yardımcı olurum.		0,423

Toplam Açıklanan Varyans: %52,7

Alfa Güvenirlik Katsayısı: 0,896

KMO: 0,759

Hem güvenilirlik analizinden hem de faktör analizinden çıkarılan ifadeler (8,10,11,21) ölçekten çıkarıldıktan sonra yenilenen güvenilirlik analizi neticesinde alfa katsayısı 0,896 olarak bulgulanmıştır.

## 8.2. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anketlerden elde edilen veriler doğrultusunda çalışanların, değişkenler ve boyutlarına ilişkin puanlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları tablo 16’da bulgulanmıştır.

Tablo 16: Değişkenler ve Alt Elemanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler ve Boyutları	Ort.	Medyan	Mod	ss	Varyans	Aralık	Min.	Maks.
<b>Örgüt İklimi</b>	<b>3,39</b>	<b>3,41</b>	<b>2,93</b>	<b>0,71</b>	<b>0,50</b>	<b>3,38</b>	<b>1,59</b>	<b>4,97</b>
Örgütsel Cesaretlendirme	3,31	3,33	4,00	0,83	0,69	3,33	1,67	5,00
Yönetim Desteği	3,30	3,43	3,86	0,67	0,45	3,43	1,43	4,86
Katılım Esnekliği	3,46	3,50	3,75	0,85	0,72	4,00	1,00	5,00
İletişim	3,49	3,50	3,75	0,87	0,76	4,00	1,00	5,00
Takım Desteği	3,39	3,50	3,50	0,98	0,95	4,00	1,00	5,00
Otonomi	3,53*	3,50	3,25	0,79	0,63	3,50	1,50	5,00
<b>Psikolojik Sermaye</b>	<b>3,86</b>	<b>3,78</b>	<b>3,39</b>	<b>0,48</b>	<b>0,23</b>	<b>2,61</b>	<b>2,39</b>	<b>5,00</b>
İyimserlik	3,56	3,40	3,60	0,66	0,43	3,20	1,80	5,00
Umut	3,88	3,83	3,83	0,51	0,26	2,33	2,67	5,00
Öz Yeterlilik	4,02*	4,00	4,00	0,62	0,38	2,83	2,17	5,00
Dayanıklılık	3,92	4,00	4,00	0,51	0,26	2,83	2,17	5,00
<b>İş Performansı</b>	<b>4,05</b>	<b>3,95</b>	<b>3,90</b>	<b>0,45</b>	<b>0,20</b>	<b>2,67</b>	<b>2,33</b>	<b>5,00</b>
Bağlamsal Performans	4,05*	4,00	4,00	0,55	0,30	2,50	2,50	5,00
Görev Performansı	4,05*	3,92	3,69	0,50	0,25	2,77	2,23	5,00

\* Değişken içerisindeki ortalaması en yüksek alt eleman  
Katılımcı sayısı = 183

Tablo 16’da değişkenler ve alt elemanlarının aritmetik puan ortalamaları incelendiğinde, çalışanların ifadeleri değerlendirmesi orta düzeyin üzerinde olduğu söylenebilir.

Çalışanların verdiği cevapların ortalama değeri incelendiğinde; psikolojik sermaye düzeyi içinde en yüksek öz yeterlilik en düşük iyimserlik, örgüt iklimi içerisinde en yüksek otonomi en düşük yönetim desteği ve iş performansı alt elemanlarının aynı oranda ortalamaya sahip olduğu bulgulanmıştır.



### 8.3. Hipotez Testleri

Korelasyon, regresyon ve değişkenler arası fark testlerinin doğru yöntemler ile analiz edilmesi için elde edilen veriler üzerinden normallik dağılımları incelenmiştir.

Tablo 17: Değişkenler ve Alt Elemanlarına İlişkin Normallik Dağımı

Değişkenler ve Alt Elemanları	Skewness (Basıklık)	Kurtosis (Çarpıklık)
Örgüt İklimi	-0,220	-0,215
Örgütsel Cesaretlendirme	-0,083	-0,862
Yönetim Desteği	-0,350	0,184
Katılım Esnekliği	-0,181	0,081
İletişim	-0,776	1,559
Takım Desteği	-0,800	0,496
Otonomi	-0,129	-0,171
Psikolojik Sermaye	0,122	-0,133
İyimserlik	0,159	0,081
Umut	0,170	-0,462
Öz Yeterlilik	-0,372	-0,337
Dayanıklılık	-0,099	0,115
İş Performansı	0,151	0,546
Bağlamsal Performans	-0,193	-0,220
Görev Performansı	0,265	0,090

Normal dağılım analizinde verilerin dağılımıyla ilgili olarak verilen çarpıklık (Kurtosis) ve basıklık (Skewness) değerlerinin kimi kaynaklara göre +1,5 ile -1,5 arasında olması (Tabachnick & Fidell, 2013) kimi kaynaklara göre ise +2,0 ile -2,0 arasında yer alması (George & Mallery, 2010) normal dağılımı göstermektedir. Tablo 17’de verilen basıklık ve çarpıklık değerleri genel olarak +1 ile -1 değerleri arasında yer aldığı, iletişim boyutunun ise +1,5 ile -1,5 arasında bulunduğu gözlemlenmiş olup verinin normal dağılımı sağladığı saptanmıştır.

Araştırmada verilen hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin varsa yönünü belirlemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Korelasyon analizi yapabilmek için değişkenlerin sürekli ve normal dağılım göstermeleri gerekmektedir. Analizde çıkan korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Bu değerler arasındaki ilişki derecesi ve ona karşılık gelen katsayı aralığı aşağıda yer almaktadır.

- $0,00 < r < 0,25$  = Çok zayıf ilişki derecesi
- $0,26 < r < 0,49$  = Zayıf ilişki derecesi
- $0,50 < r < 0,69$  = Orta ilişki derecesi
- $0,70 < r < 0,89$  = Yüksek ilişki derecesi
- $0,90 < r < 1,00$  = Çok yüksek ilişki derecesi

Veriler 5’li Likert ile elde edildiği için “sürekli değişken” kategorisinde yer alıp Kurtosis ve Skewness analizi sonucunda normal dağılım gösterdiğinden dolayı korelasyon analizinde Pearson yöntemi uygulanmıştır.

### 8.3.1. Örgüt İklimi İle İş Performansı ve Alt Elemanları Arasındaki İlişkinin Analizi

Örgüt iklimi ile iş performansı ve alt elemanları arasındaki ilişkinin analiz edilmesi hususunda test edilen hipotezler ve korelasyon katsayılarının yer aldığı tablo aşağıda bulunmaktadır.

- $H_{1a}$ : Örgüt iklimi ile iş performansı arasında doğru orantılı ilişki vardır.
- $H_0$ : Örgüt iklimi ile iş performansı arasında bir ilişki yoktur.

Tablo 18: Örgüt İklimi İle İş Performansı Ve Alt Elemanları Arasındaki Korelasyonlar

	Değişkenler					
	Ort.	ss	1	2	3	4
1) Örgüt İklimi	3.39	3.41	1	,302*	,292*	,210*
2) İş Performansı	4.05	3.95		1	,909*	,786*
3) Bağlamsal Performans	4.05	4.00			1	,456*
4) Görev Performansı	4.05	3.92				1

\*  $p < 0,01$

Pearson korelasyon analizi sonucunda (tablo 18) örgüt iklimi ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $r=0.301$ ;  $p < 0.001$ ). Aynı şekilde örgüt iklimi ile iş performansının alt elemanları olan bağlamsal performans ( $r=0.292$ ;  $p < 0.001$ ) ve görev performansı ( $r=0.210$ ;  $p < 0.001$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların örgütsel iklimi algılama düzeyleri pozitif yönde artış gösterdiğinde iş performansları ve alt elemanları olan

görev ve bağlamsal performansları artmaktadır. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden biri olan  $H_{1a}$  hipotezi kabul edilmiş olup  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

Korelasyon sonuçlarından yola çıkarak iş performansının alt elemanlarının birbirleri ile olan pozitif ve anlamlı ilişkileri bu bileşenlerin kendi aralarında bağlantılı olduklarının iddiasını da desteklemektedir.

Örgüt iklimi bağımsız, iş performansı ve alt elemanları bağımlı değişkenler olmak üzere aralarındaki pozitif ve anlamlı ilişkinin doğrusal yönünü test etmek, örgüt ikliminin, iş performansı ve alt elemanlarındaki değişimin ne kadarını matematiksel olarak açıklamakta olduğunu saptamak için her bir bağımlı değişken üzerinde basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 19: Örgüt İkliminin İş Performansı Ve Alt Elemanlarına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

<i>Bağımsız Değişken</i> <i>Örgüt İklimi</i>	<i>Bağımlı Değişkenler</i>		
	<i>İş Performansı</i>	<i>Bağlamsal Performans</i>	<i>Görev Performansı</i>
$\beta$	0,302	0,292	0,210
t	4,256**	4,111**	2,892*
R	0,302	0,292	0,210
R <sup>2</sup>	0,091	0,085	0,044
Model F	18,116**	16,903**	8,368*

\*\*p<0.001, \*p<0.01

Tablo 19’da değişkenler arası basit doğrusal regresyon analizi modelinin sonucunda örgüt iklimi ile iş performansının (F=18,116; p<0,001), örgüt iklimi ile bağlamsal performansın (F=16,903; p<0,001) ve örgüt iklimi ile görev performansının (F=8,368; p<0,05) regresyon analizi için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Regresyon katsayılarının anlamlılığını gösteren t değeri (p<0,001) üç analiz içinde manidardır.

Örgüt iklimi ile iş performansı (R=0,302), bağlamsal performans (R=0,292) ve görev performansı (R=0,210) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt ikliminin, iş performansın üzerindeki değişimleri açıklama oranı %9,1

( $R^2 = 0,091$ ), bağlamsal performansı %8,5 ( $R^2 = 0,085$ ) ve görev performansını ise %4,4 ( $R^2 = 0,044$ ) olarak bulgulanmıştır.

### 8.3.1.1. Örgüt İkliminin Alt Elemanları İle İş Performansının Alt Elemanları Arasındaki İlişkinin Analizi

Örgüt ikliminin alt elemanları ile iş performansının alt elemanları arasındaki ilişkinin analiz edilmesi hususunda test edilen hipotezler ve korelasyon katsayılarının yer aldığı tablo aşağıda bulunmaktadır.

- $H_{1b}$ : Örgüt ikliminin alt elemanları ile iş performansının alt elemanları arasında doğru orantılı ilişki vardır.
- $H_0$ : Örgüt ikliminin alt elemanları ile iş performansının alt elemanları arasında bir ilişki yoktur.

Tablo 20: Örgüt İklimi Alt Elemanları Ve İş Performansının Alt Elemanları Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler												
	Ort.	ss	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	3.39	3.41	1	,908**	,918**	,923**	,876**	,889**	,653**	,302**	,292**	,210**
2	3.31	3.33		1	,857**	,816**	,661**	,780**	,487**	,239**	,198**	,216**
3	3.30	3.43			1	,815**	,759**	,762**	,483**	,228**	,235**	,139
4	3.46	3.50				1	,838**	,806**	,514**	,326**	,351**	,175*
5	3.49	3.50					1	,773**	,570**	,289**	,320**	,143
6	3.39	3.50						1	,468**	,176*	,202**	,077
7	3.53	3.50							1	,359**	,260**	,380**
8	4.05	3.95								1	,909**	,786**
9	4.05	4.00									1	,456**
10	4.05	3.92										1

\*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$  Numaralara karşılık gelen değişkenler:

1) Örgüt İklimi, 2) Örgütsel Cesaretlendirme, 3) Yönetim Desteği, 4) Katılım Esnekliği, 5) İletişim, 6) Takım Desteği, 7) Otonomi, 8) İş Performansı, 9) Bağlamsal Performans, 10) Görev Performansı

Pearson korelasyon analizi sonucunda (tablo 20) örgüt ikliminin alt elemanları olan yönetim desteği ( $p > 0,05$ ), iletişim ( $p > 0,05$ ) ve takım desteği ( $p > 0,05$ ) ile iş performansın alt elemanı olan görev performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durum bir yana örgüt ikliminin alt elemanları olan örgütsel

cesaretlendirme, katılım esnekliği ve otonomi ile iş performansının alt elemanları olan görev performansı ( $p<0.05$ ) ayrıca örgüt ikliminin tüm elemanları ile bağlamsal performans ( $p<0.001$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların örgütsel iklimi algılama düzeyleri pozitif yönde artış gösterdiğinde iş performansları ve alt elemanları olan görev ve bağlamsal performansları artmaktadır. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden biri olan  $H_{1b}$  hipotezi kısmen kabul edilmiş olup  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

Örgüt iklimi alt elemanları bağımsız, iş performansı ve alt elemanları bağımlı değişkenler olmak üzere bağımlı değişken üzerinde hangi bağımsız değişkenlerin etkisi olduğunu tespit etmek amacıyla adımsal (stepwise) yöntemi ile regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 21: Örgüt İkliminin Alt Elemanlarının İş Performansı Üzerine Olan Etkisine İlişkin Adımsal (Stepwise) Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	R	R <sup>2</sup>	t	VIF	F
<i>1. Adım</i>						
Otonomi	0,359	0,359	0,124	5,172***	1,000	26,748***
<i>2. Adım</i>						
Otonomi	0,260	0,395	0,147	3,259**	1,359	16,619***
Katılım Esnekliği	0,192			2,405*		
<i>3. Adım</i>						
Otonomi	0,281	0,430	0,171	3,555***	1,374	13,531***
Katılım Esnekliği	0,415			3,507**		
Takım Desteği	0,289			-2,522*		

\*\*\* $p<0.001$ , \*\* $p<0.01$ , \* $p<0.05$

Bağımlı Değişken: İş performansı

Tablo 21’de yer alan adımsal regresyon analizi sonucunda üç farklı model önerilmiştir. Örgüt ikliminin alt elemanlarından olan örgütsel cesaretlendirme, yönetim desteği ve iletişim analiz edilerek manidar bir ilişki bulunmadığı için denklem tarafından model dışında bırakılmıştır ( $p>0,05$ ).

Adımsal regresyon analizi incelendiğinde her bir model için F değerinin anlamlı düzeyde yer aldığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ). Varyans şişme çarpanı olarak bilinen VIF değeri üç bağımsız değişken sonucu için bütün adımlar içerisinde en

düşük 1,000 ve en yüksek 3,355 (V.I.F.<10) olduğundan değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi bulunmadığı bulgulanmıştır. Analizde yer alan t değeri ise ( $p<0,05$ ) üç model içinde manidardır.

Adımsal regresyon analizinin ilk adımında yer alan model içerisinde otonomi değişkeni ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki ( $R=0,359$ ) bulunmaktadır. Bağımsız değişkenin (otonomi) bağımlı değişkene (iş performansı) ait toplam varyansı açıklama oranı %12,4 ( $R^2=0,124$ ) olarak saptanmıştır. İkinci adımda modele katılım esnekliği değişkeni eklenerek regresyon katsayısı 0,395 olarak tespit edilmiştir. İkinci adımda yer alan bağımsız değişkenlerin (otonomi ve katılım esnekliği) bağımlı değişkene (iş performansı) ait toplam varyansın %14,7'sini ( $R^2=0,147$ ) açıkladığı görülmektedir. Üçüncü adımda ise modele takım desteği değişkeni katılarak regresyon katsayısı 0,430 değerini almıştır. Üçüncü adımda yer alan bağımsız değişkenlerin (otonomi, katılım esnekliği ve takım desteği) bağımlı değişkene (iş performansı) ait toplam varyansı açıklama oranı %17,1 ( $R^2=0,171$ ) olarak bulgulanmıştır. Yapılan analizden yola çıkarak örgüt iklimi alt elemanlarının birlikte analize sokulduğunda iş performansı üzerinde etkisi bulunan otonomi, katılım esnekliği ve takım desteği bileşenlerinin pozitif ve anlamlı bir yordama gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 22: Örgüt İkliminin Alt Elemanlarının Bağlamsal Performans Üzerine Olan Etkisine İlişkin Adımsal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	R	$R^2$	t	VIF	F
<i>1. Adım</i>						
Katılım Esnekliği	0,351	0,351	0,123	5,036**	1,000	25,359**
<i>2. Adım</i>						
Katılım Esnekliği	0,566	0,382	0,146	4,746**	2,997	15,400**
Örgütsel Cesaretlendirme	0,264			-2,213*	2,997	

\*\* $p<0.001$ , \* $p<0.05$

Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans

Tablo 22'de yer alan adımsal regresyon analizi sonucunda iki farklı model önerilmiştir. Örgüt ikliminin alt elemanlarından olan otonomi, takım desteği, yönetim desteği ve iletişim analiz edilerek manidar bir ilişki bulunmadığı için denklem tarafından model dışında bırakılmıştır ( $p>0,05$ ).

Adımsal regresyon analizi incelendiğinde her bir model için F değerinin anlamlı düzeyde yer aldığı saptanmıştır ( $p<0,001$ ). Varyans şişme çarpanı olarak bilinen VIF değeri iki bağımsız değişken sonucu için bütün adımlar içerisinde en düşük 1,000 ve en yüksek 2,997 ( $V.I.F.<10$ ) olduğundan değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi bulunmadığı bulgulanmıştır. Analizde yer alan t değeri ise ( $p<0,05$ ) iki model içinde manidardır.

Adımsal regresyon analizinin ilk adımında yer alan model içerisinde katılım esnekliği değişkeni ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki ( $R=0,351$ ) bulunmaktadır. Bağımsız değişkenin (katılım esnekliği) bağımlı değişkene (bağlamsal performans) ait toplam varyansı açıklama oranı %12,3 ( $R^2=0,123$ ) olarak saptanmıştır. İkinci adımda ise modele örgütsel cesaretlendirme değişkeni eklenerek regresyon katsayısı 0,382 olarak tespit edilmiştir. İkinci adımda yer alan bağımsız değişkenlerin (katılım esnekliği ve örgütsel cesaretlendirme) bağımlı değişkene (bağlamsal performans) ait toplam varyansın %14,6'sini ( $R^2=0,146$ ) açıkladığı görülmektedir Yapılan analizden yola çıkarak örgüt iklimi alt elemanlarının birlikte analize sokulduğunda bağlamsal performans üzerinde etkisi bulunan katılım esnekliği ve örgütsel cesaretlendirme bileşenlerinin pozitif ve anlamlı bir yordama gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 23: Örgüt İkliminin Alt Elemanlarının Görev Performansı Üzerine Olan Etkisine İlişkin Adımsal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	$\beta$	R	$R^2$	t	F
Otonomi	0,380	0,380	0,144	5,520*	30,472*

\* $p<0.001$ ,

Bağımlı Değişken: Görev Performansı

Tablo 23'de yer alan adımsal regresyon analizi sonucunda tek bir model oluşmuştur. Örgüt ikliminin alt elemanlarından olan örgütsel cesaretlendirme, takım desteği, yönetim desteği, katılım esnekliği ve iletişim analiz edilerek manidar bir ilişki bulunmadığı için denklem tarafından model dışında bırakılmıştır ( $p>0,05$ ).

Adımsal regresyon analizi incelendiğinde önerilen model için F değerinin anlamlı düzeyde yer aldığı saptanmıştır ( $p<0,001$ ). Analizde yer alan t değeri ise ( $p<0,001$ ) model içinde manidardır.

Adımsal regresyon analizinin tek model içerisinde otonomi değişkeni ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki ( $R=0,380$ ) bulunmaktadır. Bağımsız değişkenin (otonomi) bağımlı değişkene (görev performansı) ait toplam varyansı açıklama oranı %14,4 ( $R^2=0,144$ ) olarak saptanmıştır Yapılan analizden yola çıkarak örgüt iklimi alt elemanlarının birlikte analize sokulduğunda görev performansı üzerinde etkisi bulunan bileşenin sadece otonomi olduğu, ayrıca pozitif ve anlamlı bir yordama gücüne sahip olduğu söylenebilir.

### 8.3.1.2. Psikolojik Sermaye İle İş Performansı ve Alt Elemanları Arasındaki İlişkinin Analizi

Psikolojik sermaye ile iş performansı ve alt elemanları arasındaki ilişkinin analiz edilmesi hususunda test edilen hipotezler ve korelasyon katsayılarının yer aldığı tablo aşağıda bulunmaktadır.

- $H_{2a}$ : Psikolojik sermaye ile iş performansı arasında doğru orantılı ilişki vardır.
- $H_0$ : Psikolojik sermaye ile iş performansı arasında bir ilişki yoktur.

Tablo 24: Psikolojik Sermaye İle İş Performansı ve Alt Elemanları Arasındaki Korelasyonlar

	Değişkenler					
	Ort.	ss	1	2	3	4
1) Psikolojik Sermaye	3.86	3.78	1	,624*	,504*	,584*
2) İş Performansı	4.05	3.95		1	,909*	,786*
3) Bağlamsal Performans	4.05	4.00			1	,456*
4) Görev Performans	4.05	3.92				1

\*  $p<0,001$



Pearson korelasyon analizi sonucunda (tablo 24) psikolojik sermaye ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $r=0.624$ ;  $p<0.001$ ). Aynı şekilde psikolojik sermaye ile iş performansının alt elemanları olan bağlamsal performans ( $r=0.504$ ;  $p<0.001$ ) ve görev performansı ( $r=0.584$ ;  $p<0.001$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri pozitif yönde artış gösterdiğinde iş performansları ve alt elemanları olan görev ve bağlamsal performansları artmaktadır. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden biri olan  $H_{2a}$  hipotezi kabul edilmiş olup  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

Psikolojik sermaye bağımsız, iş performansı ve alt elemanları bağımlı değişkenler olmak üzere aralarındaki pozitif ve anlamlı ilişkinin doğrusal yönünü test etmek, psikolojik sermayenin, iş performansı ve alt elemanlarındaki değişimin ne kadarını matematiksel olarak açıklamakta olduğunu saptamak için her bir bağımlı değişken üzerinde basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 25’de değişkenler arası basit doğrusal regresyon analizi modelinin sonucunda psikolojik sermaye ile iş performansının ( $F=115,471$ ;  $p<0,001$ ), psikolojik sermaye ile bağlamsal performansın ( $F=61,694$ ;  $p<0,001$ ) ve psikolojik sermaye ile görev performansının ( $F=93,654$ ;  $p<0,001$ ) regresyon analizi için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Analizde yer alan t değeri ( $p<0,001$ ) üç analiz içinde manidardır.

Tablo 25: Psikolojik Sermayenin İş Performansı ve Alt Elemanlarına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

<i>Bağımsız Değişken</i> <i>Psikolojik Sermaye</i>	<i>Bağımlı Değişkenler</i>		
	<i>İş Performansı</i>	<i>Bağlamsal Performans</i>	<i>Görev Performansı</i>
$\beta$	0,624	0,504	0,584
t	10,746*	7,855*	9,677*
R	0,624	0,504	0,584
$R^2$	0,389	0,254	0,341
F	115,471*	61,694*	93,654*

\* $p<0.001$

Tablo 25’de psikolojik sermaye ile iş performansı ( $R=0,624$ ), bağlamsal performans ( $R=0,504$ ) ve görev performansı ( $R=0,584$ ) arasında pozitif yönlü bir

ilişki olduğu görülmektedir. Psikolojik sermayenin, iş performansın üzerindeki değişimleri açıklama oranı %38,9 ( $R^2 = 0,389$ ), bağlamsal performansı %25,4 ( $R^2 = 0,254$ ) ve görev performansını ise %34,1 ( $R^2 = 0,341$ ) olarak bulgulanmıştır.

### 8.3.1.3. Psikolojik Sermayenin Alt Elemanları İle İş Performansı Alt Elemanlarının Arasındaki İlişkinin Analizi

Psikolojik sermaye alt elemanları ile iş performansının alt elemanları arasındaki ilişkinin analiz edilmesi hususunda test edilen hipotezler ve korelasyon katsayılarının yer aldığı tablo aşağıda bulunmaktadır.

- $H_{2b}$ : Psikolojik sermayenin alt elemanları ile iş performansı alt elemanlarının arasında doğru orantılı ilişki vardır.
- $H_0$ : Psikolojik sermayenin alt elemanları ile iş performansı alt elemanlarının arasında bir ilişki yoktur.

Tablo 26: Psikolojik Sermayenin Alt Elemanları İle İş Performansı Alt Elemanlarının Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler										
	Ort.	ss	1	2	3	4	5	6	7	8
1	3.86	3.78	1	,822*	,779*	,895*	,893*	,624*	,504*	,584*
2	3.56	3.40		1	,545*	,636*	,602*	,391*	,314*	,367*
3	3.88	3.83			1	,536*	,598*	,629*	,419*	,719*
4	4.02	4.00				1	,829*	,527*	,451*	,456*
5	3.92	4.00					1	,583*	,530*	,458*
6	4.05	3.95						1	,909*	,786*
7	4.05	4.00							1	,456*
8	4.05	3.92								1

\*  $p < 0,001$

1) Psikolojik Sermaye, 2) İyimserlik, 3) Umut, 4) Öz Yeterlilik, 5) Dayanıklılık, 6) İş Performansı, 7) Bağlamsal Performans, 8) Görev Performans

Pearson korelasyon analizi sonucunda (tablo 26) psikolojik sermayenin alt elemanları olan iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve dayanıklılık ile iş performansının

alt elemanları olan görev performansı ve bağlamsal performans arasında pozitif ve anlamlı ( $p<0,01$ ) bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların psikolojik sermaye ve alt bileşenlerini algılama düzeyleri pozitif yönde artış gösterdiğinde iş performansları ile alt elemanları olan görev performansı ve bağlamsal performansları artmaktadır. Dolayısıyla  $H_{2b}$  hipotezi kabul edilmiş olup  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

Psikolojik sermayenin alt elemanları bağımsız, iş performansı ve alt elemanları bağımlı değişkenler olmak üzere bağımlı değişken üzerinde hangi bağımsız değişkenlerin etkisi olduğunu tespit etmek amacıyla adımsal (stepwise) yöntemi ile regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 27’de yer alan adımsal çoklu regresyon analizi sonucunda iki farklı model önerilmiştir. Psikolojik sermayenin alt elemanlarından olan iyimserlik ve öz yeterlilik analiz edilerek manidar bir ilişki bulunmadığı için denklem tarafından model dışında bırakılmıştır ( $p>0,05$ ).

Tablo 27: Psikolojik Sermaye Alt Elemanlarının İş Performansı Üzerine Olan Etkisine İlişkin Adımsal Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	R	R <sup>2</sup>	t	VIF	F
<i>1. Adım</i>						
Umut	0,629	0,629	0,395	10,876*	1,000	118,289**
<i>2. Adım</i>						
Umut	0,436	0,680	0,462	6,388**	1,557	77,296**
Dayanıklılık	0,323			4,728**	1,557	

\*\* $p<0,001$ , \* $p<0,01$ ,

Bağımlı Değişken: İş Performansı

Tablo 27’de adımsal regresyon analizi incelendiğinde her bir model için F değerinin anlamlı düzeyde yer aldığı saptanmıştır ( $p<0,001$ ). Varyans şişme çarpanı olarak bilinen VIF değeri iki bağımsız değişken sonucu için bütün adımlar içerisinde en düşük 1,000 ve en yüksek 1,557 ( $V.I.F.<10$ ) olduğundan değişkenler arasında

çoklu bağlantı problemi bulunmadığı bulgulanmıştır. Analizde yer alan t değeri ise ( $p<0,001$ ) iki model içinde manidardır.

Adımsal çoklu regresyon analizinin ilk adımında yer alan model içerisinde umut değişkeni ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki ( $R=0,629$ ) bulunmaktadır. Bağımsız değişkenin (umut) bağımlı değişkene (iş performansı) ait toplam varyansı açıklama oranı %39,5 ( $R^2=0,395$ ) olarak saptanmıştır. İkinci adımda ise modele dayanıklılık değişkeni eklenerek regresyon katsayısı 0,680 olarak tespit edilmiştir. İkinci adımda yer alan bağımsız değişkenlerin (umut ve dayanıklılık) bağımlı değişkene (iş performansı) ait toplam varyansın %46,2'sini ( $R^2=0,462$ ) açıkladığı görülmektedir. Yapılan analizden yola çıkarak psikolojik sermaye alt elemanlarının birlikte analize sokulduğunda iş performansı üzerinde etkisi bulunan umut ve dayanıklılık bileşenlerinin pozitif ve anlamlı bir yordama gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 28'de yer alan adımsal çoklu regresyon analizi sonucunda iki farklı model önerilmiştir. Psikolojik sermayenin alt elemanlarından olan iyimserlik ve öz yeterlilik analiz edilerek manidar bir ilişki bulunmadığı için denklem tarafından model dışında bırakılmıştır ( $p>0,05$ ).

Tablo 28: Psikolojik Sermaye Alt Elemanlarının Bağlamsal Performans Üzerine Olan Etkisine İlişkin Adımsal Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	R	$R^2$	t	VIF	F
<i>1. Adım</i>						
Dayanıklılık	0,530	0,530	0,281	8,418**	1,000	70,869**
<i>2. Adım</i>						
Dayanıklılık	0,435	0,546	0,298	5,584**	1,557	38,138**
Umut	0,169			2,041*	1,557	

\*\* $p<0,001$ , \* $p<0,05$

Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans

Tablo 28'de adımsal regresyon analizi incelendiğinde her bir model için F değerinin anlamlı düzeyde yer aldığı saptanmıştır ( $p<0,001$ ). Varyans şişme çarpanı olarak bilinen VIF değeri iki bağımsız değişken sonucu için bütün adımlar içerisinde en düşük 1,000 ve en yüksek 1,557 ( $V.I.F.<10$ ) olduğundan değişkenler arasında

çoklu bağlantı problemi bulunmadığı bulgulanmıştır. Analizde yer alan t değeri ise ( $p<0,05$ ) iki model içinde manidardır.

Adımsal çoklu regresyon analizinin ilk adımında yer alan model içerisinde dayanıklılık değişkeni ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki ( $R=0,530$ ) bulunmaktadır. Bağımsız değişkenin (dayanıklılık) bağımlı değişkene (bağlamsal performans) ait toplam varyansı açıklama oranı %28,1 ( $R^2=0,281$ ) olarak saptanmıştır. İkinci adımda ise modele umut değişkeni eklenerek regresyon katsayısı 0,546 olarak tespit edilmiştir. İkinci adımda yer alan bağımsız değişkenlerin (dayanıklılık ve umut) bağımlı değişkene (bağlamsal performans) ait toplam varyansın %29,8'sini ( $R^2=0,298$ ) açıkladığı görülmektedir Yapılan analizden yola çıkarak psikolojik sermaye alt elemanlarının birlikte analize sokulduğunda bağlamsal performans üzerinde etkisi bulunan dayanıklılık ve umut bileşenlerinin pozitif ve anlamlı bir yordama gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 29'da yer alan adımsal regresyon analizi sonucunda tek bir model oluşmuştur. Psikolojik sermayenin alt elemanlarından olan iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık analiz edilerek manidar bir ilişki bulunmadığı için denklem tarafından model dışında bırakılmıştır ( $p>0,05$ ).

Tablo 29: Psikolojik Sermaye Alt Elemanlarının Görev Performansı Üzerine Olan Etkisine İlişkin Adımsal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	$\beta$	R	$R^2$	t	F
Umut	0,719	0,719	0,518	13,934*	194,157*

\* $p<0.001$ ,

Bağımlı Değişken: Görev Performansı

Tablo 29'da adımsal regresyon analizi incelendiğinde önerilen model için F değerinin anlamlı düzeyde yer aldığı saptanmıştır ( $p<0,001$ ). Regresyon katsayısının anlamlılığını gösteren t istatistik değeri ise ( $p<0,001$ ) model içinde manidardır.

Adımsal çoklu regresyon analizinin tek model içerisinde umut değişkeni ile görev performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki ( $R=0,719$ ) bulunmaktadır. Bağımsız değişkenin (umut) bağımlı değişkene (görev performansı) ait toplam

varyansı açıklama oranı %51,8 ( $R^2=0,518$ ) olarak saptanmıştır Yapılan analizden yola çıkarak psikolojik sermayenin alt elemanlarının birlikte analize sokulduğunda görev performansı üzerinde etkisi bulunan bileşenin sadece umut olduğu, ayrıca %50 gibi oldukça yüksek pozitif ve anlamlı bir yordama gücüne sahip olduğu görülmektedir.

#### 8.3.1.4. Örgüt İklimi İle Psikolojik Sermaye ve Alt Elemanları Arasındaki İlişkinin Analizi

Örgüt iklimi ile psikolojik sermaye ve alt elemanları arasındaki ilişkinin analiz edilmesi hususunda test edilen hipotezler ve korelasyon katsayılarının yer aldığı tablo aşağıda bulunmaktadır.

- $H_{3a}$ : Örgüt iklimi ile psikolojik sermaye arasında doğru orantılı ilişki vardır.
- $H_0$ : Örgüt iklimi ile psikolojik sermaye arasında bir ilişki yoktur.

Tablo 30: Örgüt İklimi İle Psikolojik Sermaye Ve Alt Elemanları Arasındaki Korelasyon

	Değişkenler							
	Ort.	ss	1	2	3	4	5	6
1) Örgüt İklimi	3.39	3.41	1	,573*	,658*	,310*	,520*	,439*
2) Psikolojik Sermaye	3.86	3.78		1	,822*	,779*	,895*	,893*
3) İyimserlik	3.56	3.40			1	,545*	,636*	,602*
4) Umut	3.88	3.83				1	,536*	,598*
5) Öz Yeterlilik	4.02	4.00					1	,829*
6) Dayanıklılık	3.92	4.00						1

\*  $p<0,01$

Örgüt iklimi ile psikolojik sermaye ilişkisi pozitif ve anlamlıdır ( $r=0.575$ ;  $p<0.001$ ). Çalışanların örgütsel iklimi algılama düzeyleri pozitif yönde artış gösterdiğinde psikolojik sermaye düzeyleri artmaktadır. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden biri olan  $H_{3a}$  kabul edilmiş olup  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

Pearson korelasyon analizi sonucunda (tablo 30) örgüt iklimi ile psikolojik sermaye arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $r=0.573$ ;  $p<0.001$ ). Aynı şekilde örgüt iklimi ile psikolojik sermayenin alt elemanları olan iyimserlik ( $r=0.658$ ;  $p<0.001$ ), umut ( $r=0.310$ ;  $p<0.001$ ), öz yeterlilik ( $r=0.520$ ;  $p<0.001$ ) ve dayanıklılık ( $r=0.439$ ;  $p<0.001$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların örgüt iklimi algıları pozitif yönde artış gösterdiğinde psikolojik sermaye düzeyleri ve alt elemanları olan iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve dayanıklılık düzeyleri artmaktadır. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden biri olan  $H_{3a}$  hipotezi kabul edilmiş olup  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

Korelasyon sonuçlarından yola çıkarak psikolojik sermayenin alt elemanlarının birbirleri ile olan pozitif ve anlamlı ilişkileri bu bileşenlerin kendi aralarında bağlantılı olduklarının iddiasını desteklemektedir.

Örgüt ikliminin bağımsız, psikolojik sermaye ve alt elemanlarının bağımlı değişkenler olmak üzere aralarındaki pozitif ve anlamlı ilişkinin doğrusal yönünü test etmek, örgüt ikliminin, psikolojik sermaye ve alt elemanlarındaki değişimin ne kadarını matematiksel olarak açıklamakta olduğunu saptamak için her bir bağımlı değişken üzerinde basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 31: Örgüt İkliminin Psikolojik Sermaye Ve Alt Elemanlarına Olan Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

<i>Bağımsız Değişken</i> <i>Örgüt İklimi</i>	<i>Bağımlı Değişkenler</i>				
	<i>Psikolojik Sermaye</i>	<i>İyimserlik</i>	<i>Umut</i>	<i>Öz Yeterlilik</i>	<i>Dayanıklılık</i>
$\beta$	0,573	0,658	0,310	0,520	0,439
t	9,412***	11,766*	4,393*	8,197*	8,569*
R	0,573	0,658	0,310	0,520	0,439
R2	0,329	0,433	0,096	0,271	0,192
Model F	88,577***	138,449*	19,299*	67,194*	43,147*

\* $p<0.001$

Tablo 31’de değişkenler arası basit doğrusal regresyon analizi modelinin sonucunda örgüt iklimi ile psikolojik sermayenin ( $F=88,577$ ;  $p<0,001$ ), iyimserlik boyutunun ( $F=138,449$ ;  $p<0,001$ ), umut boyutunun ( $F=19,299$ ;  $p<0,001$ ), öz yeterlilik boyutunun ( $F=67,194$ ;  $p<0,001$ ) ve dayanıklılık boyutunun ( $F=43,147$ ;  $p<0,001$ ) regresyon analizi için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Analizde yer alan t değeri ( $p<0,001$ ) beş analiz içinde manidardır.

Örgüt iklimi ile psikolojik sermaye ( $R=0,573$ ), iyimserlik ( $R=0,658$ ), umut ( $R=0,310$ ), öz yeterlilik ( $R=0,520$ ) ve dayanıklılık ( $R=0,439$ ) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt ikliminin psikolojik sermaye düzeyi üzerindeki değişimleri açıklama oranı %32,9 ( $R^2=0,329$ ), iyimserlik boyutunda %43,3 ( $R^2=0,433$ ), umut boyutunda %09,6 ( $R^2=0,096$ ), öz yeterlilik boyutunda %27,1 ( $R^2=0,271$ ) ve dayanıklılık boyutunda ise %19,2 ( $R^2=0,192$ ) olarak bulgulanmıştır.

### **8.3.1.5. Örgüt İkliminin Alt Elemanları İle Psikolojik Sermayenin Alt Elemanları Arasındaki İlişkinin Analizi**

Örgüt ikliminin alt elemanları ile psikolojik sermaye ve alt elemanları arasındaki ilişkinin analiz edilmesi hususunda test edilen hipotezler ve korelasyon katsayılarının yer aldığı tablo aşağıda bulunmaktadır.

- $H_{3b}$ : Örgüt ikliminin alt elemanları ile psikolojik sermayenin alt elemanları arasında doğru orantılı ilişki vardır.
- $H_0$ : Örgüt ikliminin alt elemanları ile psikolojik sermayenin alt elemanları arasında bir ilişki yoktur.



Tablo 32: Örgüt İklimi Alt Elemanları İle Psikolojik Sermaye Ve Alt Elemanları Arasındaki Korelasyon

Değişkenler														
	Ort.	ss	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	3.39	3.41	1	,908	,918	,923	,876	,889	,653	,573	,658	,310	,520	,439
2	3.31	3.33		1	,857	,816	,661	,780	,487	,439	,544	,271	,372	,292
3	3.30	3.43			1	,815	,759	,762	,483	,446	,599	,219	,359	,328
4	3.46	3.50				1	,838	,806	,514	,488	,582	,229	,450	,378
5	3.49	3.50					1	,773	,570	,512	,506	,224	,543	,439
6	3.39	3.50						1	,468	,549	,582	,257	,557	,443
7	3.53	3.50							1	,606	,632	,457	,495	,469
8	3.86	3.78								1	,822	,779	,895	,893
9	3.56	3.40									1	,545	,636	,602
10	3.88	3.83										1	,536	,598
11	4.02	4.00											1	,829
12	3.92	4.00												1

Bütün katsayılar =  $p < 0,01$ , Numaralara karşılık gelen değişkenler:

1) Örgüt İklimi, 2) Örgütsel Cesaretlendirme, 3) Yönetim Desteği, 4) Katılım Esnekliği, 5) İletişim, 6) Takım Desteği, 7) Otonomi, 8) Psikolojik Sermaye, 9) İyimserlik, 10) Umut, 11) Öz Yeterlilik, 12) Dayanıklılık

Pearson korelasyon analizi sonucunda (tablo 32) örgüt ikliminin alt elemanları olan örgütsel cesaretlendirme, katılım esnekliği, yönetim desteği, iletişim, takım desteği ve otonomi ile psikolojik sermayenin alt elemanları olan iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve dayanıklılık ( $p < 0.01$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların örgütsel iklimi ile alt elemanları algılama düzeyleri pozitif yönde artış gösterdiğinde psikolojik sermaye ve alt elemanları düzeyleri artmaktadır. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden biri olan  $H_{3b}$  hipotezi kabul edilmiş olup  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

Örgüt iklimi alt elemanları bağımsız, psikolojik sermaye ve alt elemanları bağımlı değişkenler olmak üzere bağımlı değişken üzerinde hangi bağımsız değişkenlerin etkisi olduğunu tespit etmek amacıyla adimsal (stepwise) yöntemi ile regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 33: Örgüt iklimi Alt Elemanlarının Psikolojik Sermaye Düzeyine Olan Etkisine İlişkin Adımsal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	R	R <sup>2</sup>	t	VIF	F
<i>1. Adım</i>						
Otonomi	0,606	0,606	0,367	10,239*	1,000	104,842*
<i>2. Adım</i>						
Otonomi	0,446	0,676	0,457	7,183*	1,281	75,830*
Takım Desteği	0,340			5,478*	1,281	

\*p<0.001,

Bağımlı Değişken: Psikolojik Sermaye

Tablo 33’de yer alan adımsal regresyon analizi sonucunda iki farklı model önerilmiştir. Örgüt ikliminin alt elemanlarından olan örgütsel cesaretlendirme, katılım esnekliği, yönetim desteği ve iletişim analiz edilerek manidar bir ilişki bulunmadığı için denklem tarafından model dışında bırakılmıştır (p>0,05).

Adımsal regresyon analizi incelendiğinde her bir model için F değerinin anlamlı düzeyde yer aldığı saptanmıştır (p<0,001). Varyans şişme çarpanı olarak bilinen VIF değeri iki bağımsız değişken sonucu için bütün adımlar içerisinde en düşük 1,000 ve en yüksek 1,285 (V.I.F.<10) olduğundan değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi bulunmadığı bulgulanmıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılığını gösteren t istatistik değeri ise (p<0,001) iki model içinde manidardır.

Adımsal regresyon analizinin ilk adımında yer alan model içerisinde otonomi değişkeni ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü bir ilişki (R=0,606) bulunmaktadır. Bağımsız değişkenin (otonomi) bağımlı değişkene (psikolojik sermaye) ait toplam varyansı açıklama oranı %36,7 (R<sup>2</sup>=0,367) olarak saptanmıştır. İkinci adımda ise modele takım desteği değişkeni eklenerek regresyon katsayısı pozitif yönlü 0,676 olarak tespit edilmiştir. İkinci adımda yer alan bağımsız değişkenlerin (otonomi ve takım desteği) bağımlı değişkene (psikolojik sermaye) ait toplam varyansın %45,7’sini (R<sup>2</sup>=0,457) açıkladığı görülmektedir Yapılan analizden yola çıkarak örgüt iklimi alt elemanlarının birlikte analize sokulduğunda psikolojik sermaye düzeyine etkisi bulunan otonomi ve takım desteği bileşenlerinin pozitif ve anlamlı bir yordama gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 34: Örgüt iklimi Alt Elemanlarının İyimserlik Düzeyine Olan Etkisine İlişkin Adımsal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	R	R <sup>2</sup>	t	VIF	F
<i>1. Adım</i>						
Otonomi	0,632	0,632	0,399	10,960**	1,000	120,113**
<i>2. Adım</i>						
Otonomi	0,446	0,715	0,511	7,504**	1,304	94,226**
Yönetim Desteği	0,383			6,440**	1,304	
<i>3. Adım</i>						
Otonomi	0,421	0,726	0,528	7,056**	1,346	66,641**
Yönetim Desteği	0,244			2,994*	2,510	
Takım Desteği	0,199			2,473*	2,464	
<i>4. Adım</i>						
Otonomi	0,472	0,738	0,545	7,634**	1,495	53,354**
Yönetim Desteği	0,326			3,792**	2,896	
Takım Desteği	0,299			3,402*	3,032	
İletişim	-0,242			-2,627*	3,321	

\*\*p<0.001, \*p<0,05

Bağımlı Değişken: İyimserlik

Tablo 34'de yer alan adımsal regresyon analizi sonucunda dört farklı model önerilmiştir. Örgüt ikliminin alt elemanlarından olan örgütsel cesaretlendirme ve katılım esnekliği analiz edilerek manidar bir ilişki bulunmadığı için denklem tarafından model dışında bırakılmıştır (p>0,05).

Adımsal regresyon analizi incelendiğinde her bir model için F değerinin anlamlı düzeyde yer aldığı saptanmıştır (p<0,05). Varyans şişme çarpanı olarak bilinen VIF değeri dört bağımsız değişken sonucu için bütün adımlar içerisinde en düşük 1,000 ve en yüksek 3,321 (V.I.F.<10) olduğundan değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi bulunmadığı bulgulanmıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılığını gösteren t istatistik değeri ise (p<0,05) dört model içinde manidardır.

Adımsal regresyon analizinin ilk adımında yer alan model içerisinde otonomi değişkeni ile iyimserlik arasında pozitif yönlü bir ilişki (R=0,632) bulunmaktadır. Bağımsız değişkenin (otonomi) bağımlı değişkene (iyimserlik) ait toplam varyansı açıklama oranı %39,9 (R<sup>2</sup>=0,399) olarak saptanmıştır. Dördüncü adımda ise modele sırasıyla yönetim desteği, takım desteği ve iletişim değişkenleri eklenerek regresyon

katsayısı pozitif yönlü 0,738 olarak tespit edilmiştir. Son adımda yer alan bağımsız değişkenlerin (otonomi, yönetim desteği, takım desteği ve iletişim) bağımlı değişkene (iyimserlik) ait toplam varyansın %54,5'sini ( $R^2=0,545$ ) açıkladığı görülmektedir Yapılan analizden yola çıkarak örgüt iklimi alt elemanlarının birlikte analize sokulduğunda iyimserlik düzeyine etkisi bulunan otonomi, yönetim desteği, takım desteği ve iletişim bileşenlerinin pozitif ve anlamlı bir yordama gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 35: Örgüt iklimi Alt Elemanlarının Umut Düzeyine Olan Etkisine İlişkin Adımsal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	$\beta$	R	$R^2$	t	F
Otonomi	0,457	0,457	0,208	6,904*	47,659*

\* $p<0.001$ ,

Bağımlı Değişken: Umut

Tablo 35'de yer alan adımsal regresyon analizi sonucunda tek bir model oluşmuştur. Örgüt ikliminin alt elemanlarından olan örgütsel cesaretlendirme, takım desteği, yönetim desteği, katılım esnekliği ve iletişim analiz edilerek manidar bir ilişki bulunmadığı için denklem tarafından model dışında bırakılmıştır ( $p>0,05$ ).

Adımsal regresyon analizi incelendiğinde önerilen model için F değerinin anlamlı düzeyde yer aldığı saptanmıştır ( $p<0,001$ ). Analizde yer alan t değeri ise ( $p<0,001$ ) model içinde manidardır.

Adımsal regresyon analizinin tek model içerisinde otonomi değişkeni ile umut arasında pozitif yönlü bir ilişki ( $R=0,457$ ) bulunmaktadır. Bağımsız değişkenin (otonomi) bağımlı değişkene (umut) ait toplam varyansı açıklama oranı %20,8 ( $R^2=0,208$ ) olarak saptanmıştır Yapılan analizden yola çıkarak örgüt iklimi alt elemanlarının birlikte analize sokulduğunda umut üzerinde etkisi bulunan bileşenin sadece otonomi olduğu, ayrıca pozitif ve anlamlı bir yordama gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 36: Örgüt iklimi Alt Elemanlarının Öz Yeterlilik Düzeyine Olan Etkisine İlişkin Adımsal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	R	R <sup>2</sup>	t	VIF	F
<i>1. Adım</i>						
Takım Desteği	0,567	0,567	0,310	9,020**	1,000	81,362**
<i>2. Adım</i>						
Takım Desteği	0,416	0,617	0,381	6,271**	1,281	55,305**
Otonomi	0,300			4,526**	1,281	
<i>3. Adım</i>						
Takım Desteği	0,595	0,638	0,408	6,585**	2,484	41,040**
Otonomi	0,342			5,131**	1,346	
Yönetim Desteği	-0,260			-2,851*	2,510	
<i>4. Adım</i>						
Takım Desteği	0,478	0,657	0,431	4,859**	3,032	33,773**
Otonomi	0,283			4,090**	1,495	
Yönetim Desteği	-0,356			-3,702*	2,896	
İletişim	0,282			2,739**	3,321	

\*\*p<0.001, \*p<0,05

Bağımlı Değişken: Öz Yeterlilik

Tablo 36'da yer alan adımsal regresyon analizi sonucunda dört farklı model önerilmiştir. Örgüt ikliminin alt elemanlarından olan örgütsel cesaretlendirme ve katılım esnekliği analiz edilerek manidar bir ilişki bulunmadığı için denklem tarafından model dışında bırakılmıştır (p>0,05).

Adımsal regresyon analizi incelendiğinde her bir model için F değerinin anlamlı düzeyde yer aldığı saptanmıştır (p<0,05). Varyans şişme çarpanı olarak bilinen VIF değeri dört bağımsız değişken sonucu için bütün adımlar içerisinde en düşük 1,000 ve en yüksek 3,321 (V.I.F.<10) olduğundan değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi bulunmadığı bulgulanmıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılığını gösteren t istatistik değeri ise (p<0,05) dört model içinde manidardır.

Adımsal regresyon analizinin ilk adımında yer alan model içerisinde takım desteği değişkeni ile öz yeterlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki (R=0,567) bulunmaktadır. Bağımsız değişkenin (takım desteği) bağımlı değişkene (öz yeterlilik) ait toplam varyansı açıklama oranı %31 (R<sup>2</sup>=0,310) olarak saptanmıştır. Dördüncü adımda ise modele sırasıyla otonomi, yönetim desteği ve iletişim değişkenleri

eklenerek regresyon katsayısı pozitif yönlü 0,657 olarak tespit edilmiştir. Son adımda yer alan bağımsız değişkenlerin (takım desteği, otonomi, yönetim desteği ve iletişim) bağımlı değişkene (öz yeterlilik) ait toplam varyansın %43,1'sini ( $R^2=0,431$ ) açıkladığı görülmektedir. Yapılan analizden yola çıkarak örgüt iklimi alt elemanlarının birlikte analize sokulduğunda öz yeterlilik düzeyine etkisi bulunan takım desteği, otonomi, yönetim desteği ve iletişim bileşenlerinin pozitif ve anlamlı bir yordama gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 37: Örgüt iklimi Alt Elemanlarının Dayanıklılık Düzeyine Olan Etkisine İlişkin Adımsal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	R	$R^2$	t	VIF	F	
<i>1. Adım</i>							
Otonomi	0,469	0,469	0,220	7,144**	1,000	51,033**	
<i>2. Adım</i>							
Otonomi	0,335	0,533	0,284	4,692**	1,281	35,714**	
Takım Desteği	0,287			4,016**			
<i>3. Adım</i>							
Otonomi	0,375	0,555	0,308	5,195**	1,346	26,592**	
Takım Desteği	0,467			4,637**			2,620
Örgütsel Cesaretlendirme	-0,255			-2,502*			2,683

\*\*p<0.001, \*p<0.05

Bağımlı Değişken: Dayanıklılık

Tablo 37'de yer alan adımsal regresyon analizi sonucunda üç farklı model önerilmiştir. Örgüt ikliminin alt elemanlarından olan iletişim, yönetim desteği ve katılım esnekliği analiz edilerek manidar bir ilişki bulunmadığı için denklem tarafından model dışında bırakılmıştır ( $p>0,05$ ).

Adımsal regresyon analizi incelendiğinde her bir model için F değerinin anlamlı düzeyde yer aldığı saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Varyans şişme çarpanı olarak bilinen VIF değeri üç bağımsız değişken sonucu için bütün adımlar içerisinde en düşük 1,000 ve en yüksek 2,683 ( $V.I.F.<10$ ) olduğundan değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi bulunmadığı bulgulanmıştır. Analizde yer alan t değeri ise ( $p<0,05$ ) dört model içinde manidardır.

Adımsal regresyon analizinin ilk adımında yer alan model içerisinde otonomi değişkeni ile dayanıklılık arasında pozitif yönlü bir ilişki ( $R=0,469$ ) bulunmaktadır. Bağımsız değişkenin (otonomi) bağımlı değişkene (dayanıklılık) ait toplam varyansı açıklama oranı %22 ( $R^2=0,220$ ) olarak saptanmıştır. Üçüncü adımda ise modele sırasıyla takım desteği ve örgütsel cesaretlendirme değişkenleri eklenerek regresyon katsayısı pozitif yönlü 0,555 olarak tespit edilmiştir. Son adımda yer alan bağımsız değişkenlerin (otonomi, takım desteği ve örgütsel cesaretlendirme) bağımlı değişkene (dayanıklılık) ait toplam varyansın %30,8'sini ( $R^2=0,308$ ) açıkladığı görülmektedir. Yapılan analizden yola çıkarak örgüt iklimi alt elemanlarının birlikte analize sokulduğunda dayanıklılık düzeyine etkisi bulunan otonomi, takım desteği ve örgütsel cesaretlendirme bileşenlerinin pozitif ve anlamlı bir yordama gücüne sahip olduğu söylenebilir.

### **8.3.2. Psikolojik Sermayenin, Örgüt İklimi İle İş Performansı İlişkisinde Ara Değişken Rolünün Analizi**

Psikolojik sermayenin ara değişken rolü olup olmadığını üç aşamalı regresyon analizi (three stage multiple regression) ile test edilmiştir (Baron & Kenny, 1986 Akt: Turgut, 2011:168). Varsayılan ara değişken rolünün ispatı için üç regresyon testini içeren dört aşamalı modele göre;

- I. Bağımsız değişkenin varsayılan ara değişken üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmalıdır.
- II. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmalıdır.
- III. Bağımsız değişken ile varsayılan ara değişken birlikte bağımlı değişken üzerine olan etkisinde ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- IV. Varsayılan ara değişken ile birlikte analize giren bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinden ikinci analizde oluşan sonuca göre çok daha düşük olması ya da anlamsız çıkması gerekmektedir.

Üç aşamalı analiz sürecinde regresyon analizleri ile ilk olarak bağımsız değişken olan örgüt iklimi ile bağımlı değişken olan iş performansı arasındaki ilişki incelenir. İkinci aşamada, bağımsız değişken ile ara değişken olarak varsayılan

psikolojik sermaye arasında ilişki tespit edilir. Ardından son aşamada hem varsayılan ara değişken hem de bağımsız değişken birlikte analize sokularak bağımlı değişken üzerindeki ilişki saptanır. Eğer ki varsayılan ara değişkenin etkisi anlamlı ve bağımsız değişkenin etkisi azalıyorsa “kısmi ara değişken” olarak adlandırılır. Varsayılan ara değişkenin etkisi anlamlı ve bağımsız değişkenin etkisi anlamını yitiriyorsa “tam ara değişken” olarak nitelendirilebilir. Anlatılan bu süreçten yola çıkarak aşağıdaki tablo 38’de yer alan sonuçlar ışığında aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

- $H_{4a}$ : Psikolojik sermayenin, örgüt iklimi ile iş performansı ilişkisinde ara değişken rolüne sahiptir.
- $H_0$ : Psikolojik sermayenin, örgüt iklimi ile iş performansı ilişkisinde ara değişken rolüne sahip değildir.

Tablo 38: Psikolojik Sermayenin Örgüt İklimi İle İş Performansı İlişkisinde Ara Değişken Rolüne Yönelik Analiz

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş		Standardize		Model Özeti		Anlam Düzeyi
	B	Std. Hata	$\beta$	t	R	R <sup>2</sup>	F
<i>1. Adım</i>							
<i>Bağımlı Değişken: İş Performansı</i>							
Örgüt İklimi	0,191	0,045	0,302	4,256*	0,302	0,091	18,116*
<i>2. Adım</i>							
<i>Bağımlı Değişken: Psikolojik Sermaye</i>							
Örgüt İklimi	0,391	0,042	0,573	9,412*	0,573	0,329	88,577*
<i>3. Adım</i>							
<i>Bağımlı Değişken: İş Performansı</i>							
Psikolojik Sermaye	0,622	0,066	0,672	9,491*	0,628	0,394	58,557*
Örgüt İklimi	-0,053	0,045	-0,084	-1,180			

\*p<0.001

Tablo 38’de yer alan üç regresyon analizi, örgüt ikliminin bağımsız değişken, iş performansının bağımlı değişken ve psikolojik sermayenin ara değişken rolünü incelemek için uygulanmıştır.

Modelde yer alan üç adım için regresyon analizleri incelendiğinde her bir analiz için F değerinin anlamlı düzeyde yer aldığı saptanmıştır (p<0,001). Varyans şişme çarpanı olarak bilinen VIF değeri son adımdaki iki bağımsız değişken sonucu



için 1,000 ve en yüksek 1,489 (V.I.F.<10) olduğundan değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi bulunmadığı bulgulanmıştır.

Regresyon analizinin ilk adımında yer alan örgüt iklimi değişkeni ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki ( $R=0,302$ ) bulunmaktadır. Bağımsız değişkenin (örgüt iklimi) bağımlı değişkene (iş performans) ait toplam varyansı açıklama oranı %9,1 ( $R^2=0,091$ ) olarak saptanmıştır. İkinci adımda örgüt iklimi bağımsız değişken ve psikolojik sermaye bağımlı değişken olarak analiz edildiğinde regresyon katsayısı pozitif yönlü 0,573 olarak tespit edilmiştir. Bu adımda yer alan bağımsız değişkenin (örgüt iklimi) bağımlı değişkene (psikolojik sermaye) ait toplam varyansın %32,9'unu ( $R^2=0,329$ ) açıkladığı görülmektedir. Son adımda ise yapılan regresyon analizinde örgüt iklimi ve psikolojik sermaye bağımsız değişkenler olarak analize dahil edilerek iş performansı üzerindeki etkileri incelendiğinde psikolojik sermayenin anlamlı, ( $\beta=0,672$ ;  $t=9,493$ ;  $p<0,001$ ) örgüt ikliminin ise anlamsız ( $\beta=-0,084$ ;  $t=-1,180$ ;  $p>0,05$ ) olduğu bulgulanmıştır. Ara değişken rolü için yapılan analizin sonucunda örgüt iklimi değişkeninin son adımda manidar çıkmaması ve psikolojik sermayenin anlamlı olması sebebi ile psikolojik sermayenin tam ara değişken olarak bu araştırmanın ana hipotezi olan  $H_{4a}$  kabul edilmiş,  $H_0$  reddedilmiştir.

### **8.3.3. Psikolojik Sermayenin Alt Elemanları, Örgüt İkliminin Alt Elemanları İle İş Performansının Alt Elemanları İlişkisinde Ara Değişken Rollerinin Analizi**

Daha önceki hipotez testlerinde uygulanan adımsal regresyon analizleri örgüt ikliminin alt elemanlarının ve psikolojik sermayenin alt elemanlarının hangilerinin iş performansı ve alt elemanları üzerinde anlamlı etki sağladığı konusunda fikir vermiştir. Bu sonuçlara dayanarak seçilen alt elemanlar üzerinden ara değişkenli modeller saptanmaya çalışılmıştır. Tablo 39'da yer alan adımsal regresyon sonuçlarına göre aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

- $H_{4b}$ : Psikolojik sermayenin (alt elemanları), örgüt ikliminin (alt elemanları) ile iş performansının (alt elemanları) ilişkisinde ara değişken rolüne sahiptir.

- $H_0$ : Psikolojik sermayenin (alt elemanları), örgüt ikliminin (alt elemanları) ile iş performansının (alt elemanları) ilişkisinde ara değişken rolüne sahiptir.

Tablo 39: Adımsal Regresyon Analizi Özet Tablosu

Bağımsız Değişkenler	İş Performansı	Bağlamsal Performans	Görev Performansı
	Otonomi	Katılım Esnekliği	
Örgüt İkliminin Alt Elemanları	Katılım Esnekliği Takım Desteği	Örgütsel Cesaretlendirme	Otonomi
Psikolojik Sermayenin Alt Elemanları	Umut Dayanıklılık	Dayanıklılık Umut	Umut

### 8.3.3.1. İş Performansı Bağımlı Değişken Olmak Üzere Ara Değişken Analizleri

Adımsal regresyon analizi sonuçlarına göre iş performansı üzerinde etkisi diğerlerine göre daha fazla ve anlamlı olan örgüt iklimi alt elemanları otonomi, katılım esnekliği ve takım desteği olurken psikolojik sermayenin alt elemanları ise dayanıklılık ve umut olarak saptanmıştır.

İş performansı bağımlı değişken, örgüt ikliminin alt elemanları olan otonomi, katılım esnekliği ve takım desteği bağımsız değişken olmak üzere; psikolojik sermayenin alt elemanı olan umut ve dayanıklılığın ara değişken rolüne sahip olup olmadığı üç aşamalı regresyon analizi (three stage multiple regression) ile test edilmiştir (Baron & Kenny, 1986). Önce umut ardından dayanıklılık alt elemanları sırasıyla modele alınarak test edilmiştir.

Tablo 40: Örgüt iklimi Alt Elemanlarının İş Performansı (Bağımlı Değişken) Üzerine Etkisinde Umudun Alt Elemanının Ara Değişken Rolü

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş	Standardize	Model Özeti	Model Anlam
----------------------	-----------------------	-------------	-------------	-------------

	B	Std. Hata	$\beta$	t	R	R <sup>2</sup>	Düzeyi F
<i>1. Adım</i>							
<i>Bağımlı Değişken: İş Performansı</i>							
Otonomi	0,203	0,039	0,359	5,172**	0,359	0,159	26,748**
Katılım Esnekliği	0,172	0,037	0,326	4,634**	0,326	0,106	21,478**
Takım Desteği	0,081	0,034	0,176	2,411*	0,176	0,031	5,814*
<i>2. Adım</i>							
<i>Bağımlı Değişken: Umut</i>							
Otonomi	0,295	0,043	0,457	6,904**	0,457	0,208	47,659**
Katılım Esnekliği	0,137	0,044	0,229	3,158*	0,229	0,052	9,976*
Takım Desteği	0,135	0,038	0,257	3,572**	0,257	0,066	12,759**
<i>3. Adım</i>							
<i>Bağımlı Değişken: İş Performansı</i>							
Umut	0,515	0,057	0,587	9,063**	0,634	0,402	60,438**
Otonomi	0,051	0,037	0,091	1,400			
Umut	0,512	0,051	0,585	10,118**	0,656	0,43	67,946**
Katılım Esnekliği	0,101	0,030	0,192	3,323*			
Umut	0,533	0,052	0,608	10,305**	0,635	0,404	60,962**
Takım Desteği	0,063	0,039	0,095	1,611			

\*\*p<0.001, \*p<0.05

Tablo 40'da yer alan üç adımlı regresyon analizleri otonomi, katılım esnekliği ve takım desteği bağımsız değişken, iş performansının bağımlı değişken ve umut alt elemanının ara değişken rolünü incelemek için uygulanmıştır.

Modelde yer alan üç adım için regresyon analizleri incelendiğinde her bir analiz için F değerinin anlamlı düzeyde yer aldığı saptanmıştır (p<0,05). Varyans şişme çarpanı olarak bilinen VIF değeri son adımdaki iki bağımsız değişken sonucu V.I.F.<10 olduğu tespit edilmiş, değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi bulunmadığı bulgulanmıştır.

Regresyon analizinin ilk iki adımında yer alan otonomi, katılım esnekliği ve takım desteği bağımsız değişkenleri, bağımlı değişkenler olarak modele alınan iş performansı ve umut üzerinde pozitif yönlü bir ilişki (En düşük R=0,176 ve en yüksek R=0,457) sağlamıştır. Bağımsız değişkenlerin tek tek bağımlı değişkenlere (iş performansı ve umut) ait toplam varyansı açıklama oranları incelendiğinde en düşük takım desteğinin iş performansını açıklama düzeyi %3,1 (R<sup>2</sup>=0,031) iken en yüksek otonominin umut üzerine %20,8 (R<sup>2</sup>=0,208) olan açıklama düzeyi saptanmıştır.

Üçüncü ve son adımda yapılan regresyon analizlerinde bağımsız değişkenler olarak *otonomi* ve *umut* analize dahil edildiğinde iş performansı üzerinde umut alt elemanın anlamlı, ( $\beta=0,587$ ;  $t=9,063$ ;  $p<0,001$ ) otonominin ise anlamsız ( $\beta=0,091$ ;  $t=1,400$ ;  $p>0,05$ ) olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuca istinaden örgüt ikliminin alt elemanı olan otonomi ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt elemanı olan umut bileşeninin *tam ara değişken* rolü oynadığı bulgulanmıştır.

*Katılım esnekliği* ve *umut* bağımsız değişken iş performansı bağımlı değişken olmak üzere son adımda yapılan analizde umut alt elemanın anlamlı, ( $\beta=0,585$ ;  $t=10,118$ ;  $p<0,001$ ) katılım esnekliğinin ise umut bileşenine göre daha az anlamlı ( $\beta=0,192$ ;  $t=3,323$ ;  $p<0,05$ ) olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuca istinaden örgüt ikliminin alt elemanı olan katılım esnekliği ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt elemanı olan umut bileşeninin *kısmi ara değişken* rolü oynadığı bulgulanmıştır.

*Takım desteği* ve *umut* bağımsız değişken iş performansı bağımlı değişken olmak üzere son adımda yapılan analizde umut alt elemanın anlamlı, ( $\beta=0,608$ ;  $t=10,305$ ;  $p<0,001$ ) takım desteğinin ise anlamsız ( $\beta=0,095$ ;  $t=1,611$ ;  $p>0,05$ ) olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuca istinaden örgüt ikliminin alt elemanı olan takım desteği ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt elemanı olan umut bileşeninin *tam ara değişken* rolü oynadığı bulgulanmıştır.

Tablo 41’de yer alan üç adımlı regresyon analizleri otonomi, katılım esnekliği ve takım desteği bağımsız değişken, iş performansının bağımlı değişken ve dayanıklılık alt elemanın ara değişken rolünü incelemek için uygulanmıştır.

Tablo 41’de yer alan modelde üç adım için regresyon analizleri incelendiğinde her bir analiz için F değerinin anlamlı düzeyde yer aldığı saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Varyans şişme çarpanı olarak bilinen VIF değeri son adımdaki iki bağımsız değişken sonucu  $V.I.F.<10$  olduğu tespit edilmiş, değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi bulunmadığı bulgulanmıştır.

Tablo 41: Örgüt iklimi Alt Elemanlarının İş Performansı (Bağımlı Değişken) Üzerine Etkisinde Dayanıklılık Alt Elemanının Ara Değişken Rolü

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş		Standardize		Model Özeti		Model Anlam Düzeyi
	B	Std. Hata	$\beta$	t	R	$R^2$	F
<i>1. Adım</i>							
<i>Bağımlı Değişken: İş Performansı</i>							
Otonomi	0,203	0,039	0,359	5,172**	0,359	0,159	26,748**
Katılım Esnekliği	0,172	0,037	0,326	4,634**	0,326	0,106	21,478**
Takım Desteği	0,081	0,034	0,176	2,411*	0,176	0,031	5,814*
<i>2. Adım</i>							
<i>Bağımlı Değişken: Dayanıklılık</i>							
Otonomi	0,302	0,042	0,469	7,144**	0,469	0,220	51,033**
Katılım Esnekliği	0,226	0,041	0,378	5,488**	0,378	0,143	30,114**
Takım Desteği	0,232	0,035	0,443	6,654**	0,443	0,197	44,275**
<i>3. Adım</i>							
<i>Bağımlı Değişken: İş Performansı</i>							
Dayanıklılık	0,468	0,060	0,532	7,813**	0,591	0,349	48,336**
Otonomi	0,062	0,038	0,109	1,607			
Dayanıklılık	0,472	0,057	0,537	8,289**	0,594	0,353	49,112**
Katılım Esnekliği	0,065	0,034	0,123	1,900			
Dayanıklılık	0,552	0,059	0,628	9,363**	0,590	0,348	48,135**
Takım Desteği	-0,047	0,031	-0,102	-1,523			

\*\*p<0.001, \*p<0.05

Regresyon analizinin ilk iki adımında yer alan otonomi, katılım esnekliği ve takım desteği bağımsız değişkenleri, bağımlı değişkenler olarak modele alınan iş performansı ve dayanıklılık üzerinde pozitif yönlü bir ilişki (En düşük R=0,176 ve en yüksek R=0,469) sağlamıştır. Bağımsız değişkenlerin tek tek bağımlı değişkenlere (iş performans ve dayanıklılık) ait toplam varyansı açıklama oranları incelendiğinde en düşük takım desteğinin iş performansını açıklama düzeyi %3,1 ( $R^2=0,031$ ) iken en yüksek otonominin dayanıklılık üzerine %22 ( $R^2=0,220$ ) olan açıklama düzeyi saptanmıştır.

Üçüncü ve son adımda yapılan regresyon analizlerinde bağımsız değişkenler olarak *otonomi* ve *dayanıklılık* analize dahil edildiğinde iş performansı üzerinde dayanıklılık alt elemanının anlamlı, ( $\beta=0,535$ ;  $t=7,813$ ;  $p<0,001$ ) otonominin ise anlamsız ( $\beta=0,109$ ;  $t=1,607$ ;  $p>0,05$ ) olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuca istinaden örgüt ikliminin alt elemanı olan otonomi ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt elemanı olan dayanıklılık bileşeninin *tam ara değişken* rolü oynadığı bulgulanmıştır.

*Katılım esnekliği ve dayanıklılık* bağımsız değişken iş performansı bağımlı değişken olmak üzere son adımda yapılan analizde dayanıklılık alt elemanının anlamlı, ( $\beta=0,537$ ;  $t=8,289$ ;  $p<0,001$ ) katılım esnekliğinin ise anlamsız ( $\beta=0,123$ ;  $t=1,900$ ;  $p>0,05$ ) olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuca istinaden örgüt ikliminin alt elemanı olan katılım esnekliği ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt elemanı olan dayanıklılık bileşeninin *tam ara değişken* rolü oynadığı bulgulanmıştır.

*Takım desteği ve dayanıklılık* bağımsız değişken iş performansı bağımlı değişken olmak üzere son adımda yapılan analizde dayanıklılık alt elemanının anlamlı, ( $\beta=0,628$ ;  $t=9,3363$ ;  $p<0,001$ ) takım desteğinin ise anlamsız ( $\beta=-0,102$ ;  $t=-1,523$ ;  $p>0,05$ ) olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuca istinaden örgüt ikliminin alt elemanı olan takım desteği ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt elemanı olan dayanıklılık bileşeninin *tam ara değişken* rolü oynadığı bulgulanmıştır.

### **8.3.3.2. Bağlamsal Performans Bağımlı Değişken Olmak Üzere Ara Değişken Analizleri**

Adımsal regresyon analizi sonuçlarına göre bağlamsal performans üzerinde etkisi diğerlerine göre daha fazla ve anlamlı olan örgüt iklimi alt elemanları örgütsel cesaretlendirme ve katılım esnekliği olurken psikolojik sermayenin alt elemanları ise dayanıklılık ve umut olarak saptanmıştır.

Bağlamsal performans bağımlı değişken, örgüt ikliminin alt elemanları olan örgütsel cesaretlendirme ve katılım esnekliği bağımsız değişken olmak üzere; psikolojik sermayenin alt elemanı olan umut ve dayanıklılığın ara değişken rolüne sahip olup olmadığı üç aşamalı regresyon analizi (three stage multiple regression) ile test edilmiştir (Baron & Kenny, 1986). Önce umut ardından dayanıklılık alt elemanları sırasıyla modele alınarak test edilmiştir.

Tablo 42’de yer alan üç adımlı regresyon analizleri örgütsel cesaretlendirme ve katılım esnekliği bağımsız değişken, bağlamsal performansın bağımlı değişken ve umut alt elemanının ara değişken rolünü incelemek için uygulanmıştır.

Tablo 42: Örgüt iklimi Alt Elemanlarının Bağlamsal Performans (Bağımlı Değişken) Üzerine Etkisinde Umut Alt Elemanının Ara Değişken Rolü

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş		Standardize		Model Özeti		Model Anlam Düzeyi
	B	Std. Hata	$\beta$	t	R	$R^2$	F
<i>1. Adım</i>							
<i>Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans</i>							
Örgütsel Cesaretlendirme	0,121	0,044	0,198	2,720*	0,198	0,039	7,397*
Katılım Esnekliği	0,207	0,041	0,351	5,036**	0,351	0,123	25,359**
<i>2. Adım</i>							
<i>Bağımlı Değişken: Umut</i>							
Örgütsel Cesaretlendirme	0,168	0,044	0,271	3,786**	0,271	0,073	14,330**
Katılım Esnekliği	0,137	0,044	0,229	3,158*	0,229	0,052	9,976*
<i>3. Adım</i>							
<i>Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans</i>							
Umut	0,388	0,069	0,395	5,643**	0,429	0,184	20,248**
Örgütsel Cesaretlendirme	0,056	0,043	0,091	1,304			
Umut	0,352	0,065	0,358	5,380**	0,494	0,236	29,108**
Katılım Esnekliği	0,159	0,039	0,269	4,038**			

\*\*p<0.001, \*p<0.05

Modelde yer alan üç adım için regresyon analizleri incelendiğinde her bir analiz için F değerinin anlamlı düzeyde yer aldığı saptanmıştır (p<0,05). Varyans şişme çarpanı olarak bilinen VIF değeri son adımdaki iki bağımsız değişken sonucu V.I.F.<10 olduğu tespit edilmiş, değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi bulunmadığı bulgulanmıştır.

Regresyon analizinin ilk iki adımında yer alan örgütsel cesaretlendirme ve katılım esnekliği bağımsız değişkenleri, bağımlı değişkenler olarak modele alınan bağlamsal performans ve umut üzerinde pozitif yönlü bir ilişki (En düşük R=0,198 ve en yüksek R=0,351) sağlamıştır. Bağımsız değişkenlerin tek tek bağımlı değişkenlere (bağlamsal performans ve umut) ait toplam varyansı açıklama oranları incelendiğinde en düşük örgütsel cesaretlendirme bağlamsal performansı açıklama düzeyi %3,9 ( $R^2=0,039$ ) iken en yüksek katılım esnekliğinin umut üzerine %12,3 ( $R^2=0,123$ ) olan açıklama düzeyi saptanmıştır.

Üçüncü ve son adımda yapılan regresyon analizlerinde bağımsız değişkenler olarak *örgütsel cesaretlendirme* ve *umut* analize dahil edildiğinde bağlamsal performans üzerinde umut alt elemanının anlamlı, ( $\beta=0,395$ ;  $t=5,643$ ;  $p<0,001$ ) örgütsel cesaretlendirme ise anlamsız ( $\beta=0,091$ ;  $t=1,304$ ;  $p>0,05$ ) olduğu

bulgulanmıştır. Bu sonuca istinaden örgüt ikliminin alt elemanı olan örgütsel cesaretlendirme ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt elemanı olan umut bileşeninin *tam ara değişken* rolü oynadığı bulgulanmıştır.

*Katılım esnekliği* ve *umut* bağımsız değişken, bağlamsal performans bağımlı değişken olmak üzere son adımda yapılan analizde umut alt elemanının anlamlı, ( $\beta=0,358$ ;  $t=5,380$ ;  $p<0,001$ ) katılım esnekliğinin ise yine anlamlı ( $\beta=0,269$ ;  $t=4,038$ ;  $p<0,001$ ) olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuca istinaden örgüt ikliminin alt elemanı olan katılım esnekliği ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt elemanı olan umut bileşeninin *ara değişken* rolü oynamadığı bulgulanmıştır.

Tablo 43: Örgüt iklimi Alt Elemanlarının Bağlamsal Performans (Bağımlı Değişken) Üzerine Etkisinde Dayanıklılık Alt Elemanının Ara Değişken Rolü

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş		Standardize		Model Özeti		Model Anlam Düzeyi
	B	Std. Hata	$\beta$	t	R	$R^2$	F
<i>1. Adım</i>							
<i>Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans</i>							
Örgütsel Cesaretlendirme	0,121	0,044	0,198	2,720*	0,198	0,039	7,397*
Katılım Esnekliği	0,207	0,041	0,351	5,036**	0,351	0,123	25,359**
<i>2. Adım</i>							
<i>Bağımlı Değişken: Dayanıklılık</i>							
Örgütsel Cesaretlendirme	0,180	0,044	0,292	4,102**	0,292	0,085	16,829**
Katılım Esnekliği	0,226	0,041	0,378	5,488**	0,378	0,143	30,114**
<i>3. Adım</i>							
<i>Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans</i>							
Dayanıklılık	0,510	0,065	0,517	7,832**	0,532	0,283	35,599**
Örgütsel Cesaretlendirme	0,029	0,040	0,047	0,720			
Dayanıklılık	0,458	0,066	0,464	6,932**	0,555	0,308	40,000**
Katılım Esnekliği	0,104	0,044	0,175	2,616*			

\*\* $p<0,001$ , \* $p<0,05$

Tablo 43’de yer alan üç adımlı regresyon analizleri örgütsel cesaretlendirme ve katılım esnekliği bağımsız değişken, bağlamsal performansın bağımlı değişken ve dayanıklılık alt elemanının ara değişken rolünü incelemek için uygulanmıştır.

Modelde yer alan üç adım için regresyon analizleri incelendiğinde her bir analiz için F değerinin anlamlı düzeyde yer aldığı saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Varyans şişme çarpanı olarak bilinen VIF değeri son adımdaki iki bağımsız değişken sonucu



V.I.F.<10 olduğu tespit edilmiş, değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi bulunmadığı bulgulanmıştır.

Regresyon analizinin ilk iki adımında yer alan örgütsel cesaretlendirme ve katılım esnekliği bağımsız değişkenleri, bağımlı değişkenler olarak modele alınan bağlamsal performans ve dayanıklılık üzerinde pozitif yönlü bir ilişki (En düşük  $R=0,198$  ve en yüksek  $R=0,378$ ) sağlamıştır. Bağımsız değişkenlerin tek tek bağımlı değişkenlere (bağlamsal performans ve dayanıklılık) ait toplam varyansı açıklama oranları incelendiğinde en düşük örgütsel cesaretlendirme bağlamsal performansı açıklama düzeyi %3,9 ( $R^2=0,039$ ) iken en yüksek katılım esnekliğinin dayanıklılık üzerine %14,3 ( $R^2=0,143$ ) olan açıklama düzeyi saptanmıştır.

Üçüncü ve son adımda yapılan regresyon analizlerinde bağımsız değişkenler olarak *örgütsel cesaretlendirme* ve *dayanıklılık* analize dahil edildiğinde bağlamsal performans üzerinde dayanıklılık alt elemanın anlamlı, ( $\beta=0,517$ ;  $t=7,832$ ;  $p<0,001$ ) örgütsel cesaretlendirme ise anlamsız ( $\beta=0,047$ ;  $t=0,720$ ;  $p>0,05$ ) olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuca istinaden örgüt ikliminin alt elemanı olan örgütsel cesaretlendirme ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt elemanı olan dayanıklılık bileşeninin *tam ara değişken* rolü oynadığı bulgulanmıştır.

*Katılım esnekliği* ve *dayanıklılık* bağımsız değişken, bağlamsal performans bağımlı değişken olmak üzere son adımda yapılan analizde dayanıklılık alt elemanın anlamlı, ( $\beta=0,464$ ;  $t=6,932$ ;  $p<0,001$ ) katılım esnekliğinin ise dayanıklılığa nazaran düşük seviyede anlamlı ( $\beta=0,175$ ;  $t=6,616$ ;  $p<0,05$ ) olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuca istinaden örgüt ikliminin alt elemanı olan katılım esnekliği ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt elemanı olan dayanıklılık bileşeninin *kısmi ara değişken* rolü oynadığı bulgulanmıştır.

### **8.3.3.3. Görev Performansı Bağımlı Değişken Olmak Üzere Ara Değişken Analizleri**

Adımsal regresyon analizi sonuçlarına göre görev performansı üzerinde etkisi diğerlerine göre daha fazla ve anlamlı olan örgüt iklimi alt elemanı otonomi olurken psikolojik sermayenin alt elemanları ise umut olarak saptanmıştır.

Görev performansı bağımlı değişken, örgüt ikliminin alt elemanı olan otonomi bağımsız değişken olmak üzere; psikolojik sermayenin alt elemanı olan umut bileşeninin ara değişken rolüne sahip olup olmadığı üç aşamalı regresyon analizi (three stage multiple regression) ile test edilmiştir (Baron & Kenny, 1986).

Tablo 44: Otonomi Alt Elemanının Görev Performansı (Bağımlı Değişken) Üzerine Etkisinde Umut Alt Elemanının Ara Değişken Rolü

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş		Standardize		Model Özeti		Model Anlam Düzeyi
	B	Std. Hata	$\beta$	t	R	$R^2$	F
<i>1. Adım</i>	<i>Bağımlı Değişken: Görev Performansı</i>						
Otonomi	0,264	0,048	0,380	5,520**	0,380	0,144	30,472**
<i>2. Adım</i>	<i>Bağımlı Değişken: Umut</i>						
Otonomi	0,295	0,043	0,457	6,904**	0,457	0,208	47,659**
<i>3. Adım</i>	<i>Bağımlı Değişken: Görev Performansı</i>						
Umut	0,744	0,083	0,690	11,897**	0,722	0,521	97,830**
Otonomi	0,045	0,040	0,065	1,115			

\*\*p<0.001, \*p<0.05

Tablo 44’de yer alan üç adımlı regresyon analizleri otonomi bağımsız değişken, görev performansı bağımlı değişken ve umut alt elemanının ara değişken rolünü incelemek için uygulanmıştır.

Modelde yer alan üç adım için regresyon analizleri incelendiğinde her bir analiz için F değerinin anlamlı düzeyde yer aldığı saptanmıştır (p<0,05). Varyans şişme çarpanı olarak bilinen VIF değeri son adımdaki iki bağımsız değişken sonucu V.I.F.<10 olduğu tespit edilmiş, değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi bulunmadığı bulgulanmıştır.

Regresyon analizinin ilk adımında yer alan otonomi değişkeni ile görev performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki (R=0,380) bulunmaktadır. Bağımsız değişkenin (otonomi) bağımlı değişkene (görev performansı) ait toplam varyansı açıklama oranı %14,4 ( $R^2=0,144$ ) olarak saptanmıştır. İkinci adımda otonomi bağımsız değişken ve umut bağımlı değişken olarak analiz edildiğinde regresyon katsayısı pozitif yönlü 0,457 olarak tespit edilmiştir. Bu adımda yer alan bağımsız değişkenin (otonomi) bağımlı değişkene (umut) ait toplam varyansın %20,8’unu

( $R^2=0,208$ ) açıkladığı görülmektedir. Son adımda ise yapılan regresyon analizinde otonomi ve umut bağımsız değişkenler olarak analize dahil edilerek görev performansı üzerindeki etkileri incelendiğinde umut bileşeninin anlamlı, ( $\beta=0,690$ ;  $t=11,897$ ;  $p<0,001$ ) otonominin ise anlamsız ( $\beta=0,065$ ;  $t=-1,115$ ;  $p>0,05$ ) olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuca istinaden örgüt ikliminin alt elemanı olan otonomi ile görev performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin alt elemanı olan umut bileşeninin *tam ara değişken* rolü oynadığı bulgulanmıştır.

#### **8.4. Demografik Değişkenlere göre Farklılıklar**

Demografik unsurların normal dağılım gösterdiği tablo 17’de yer almaktadır. Bu doğrultuda değişkenlerin ve alt elemanlarının demografik unsurlara göre farklılaşmasını tespit edebilmek amacıyla parametrik testler uygulanmıştır. İncelenen iki kategorili ve süreksiz demografik verilerin ortalamasındaki farklılaşmayı analiz edebilmek için bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Bu test ile medeni durum, cinsiyet ve pozisyon demografik değişkenleri incelenmiştir. Üç kategori ve üzeri süreksiz demografik verilerin ortalamalarındaki farklılıkları inceleyebilmek adına tek yönlü varyans (ANOVA) analizi uygulanmıştır.

Hem t-testi hem de ANOVA için değerlerin yansıttığı varyansın homojenliği kontrol edilmiştir. T-testi içerisinde yer alan parametrik Levene Testi analizi sonucunda verilerin homojenliği ya da homojen olmayışlarına göre tablonun ilgili bölümlerine bakılarak ilgili kategori içerisinde farklılaşmanın anlamlı olup olmadığı görülmüştür. ANOVA testinde ise demografik grupların homojenliğini ve farklılıklarının anlamlı olup olmadığını verebilmekte ancak hangi grupların ne ölçüde birbirinden farklı olduğu sonucunu vermemektedir. Bu yüzden homojenlik durumuna bağlı olarak ilave testler (Post Hoc çoklu karşılaştırmalar) kapsamında yer alan analiz yöntemleri kullanılmıştır (Akbulut, 2010).

#### 8.4.1. Cinsiyet Gruplarını Açısından Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarının Analizi

Örgüt iklimi, psikolojik sermaye ve iş performansı ile bu değişkenlere ait alt elemanların cinsiyete göre farklılaşma durumları test edilmiştir.

Tablo 45: Cinsiyete Göre Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarındaki Farklılaşmanın Analizi

Değişkenler ve Alt elemanları	Cinsiyet	n	Ort.	SS	t	p
Örgüt İklimi	Kadın	87	3,682	0,734	5,652	0.000*
	Erkek	96	3,133	0,577	5,586	
Örgütsel Cesaretlendirme	Kadın	87	3,628	0,847	5,279	0.000*
	Erkek	96	3,024	0,700	5,230	
Yönetim Desteği	Kadın	87	3,558	0,611	5,413	0.000*
	Erkek	96	3,057	0,640	5,425	
Katılım Esnekliği	Kadın	87	3,833	0,886	6,220	0.000*
	Erkek	96	3,120	0,658	6,132	
İletişim	Kadın	87	3,761	0,891	4,134	0.000*
	Erkek	96	3,250	0,783	4,107	
Takım Desteği	Kadın	87	3,750	0,933	5,031	0.000*
	Erkek	96	3,068	0,901	5,022	
Otonomi	Kadın	87	3,681	0,800	2,484	0.014*
	Erkek	96	3,393	0,767	2,478	
Psikolojik Sermaye	Kadın	87	3,949	0,493	2,475	0.014*
	Erkek	96	3,774	0,464	2,467	
İyimserlik	Kadın	87	3,729	0,714	3,364	0.001*
	Erkek	96	3,410	0,563	3,326	
Umut	Kadın	87	3,889	0,547	0,228	0,820
	Erkek	96	3,872	0,482	0,227	
Öz Yeterlilik	Kadın	87	4,113	0,621	2,053	0.041*
	Erkek	96	3,927	0,603	2,050	
Dayanıklılık	Kadın	87	4,029	0,517	2,725	0.007*
	Erkek	96	3,826	0,487	2,717	
İş Performansı	Kadın	87	4,141	0,429	2,685	0.008*
	Erkek	96	3,965	0,453	2,692	
Bağlamsal Performans	Kadın	87	4,183	0,515	3,586	0.000*
	Erkek	96	3,924	0,463	3,567	
Görev Performansı	Kadın	87	4,072	0,540	0,480	0,632
	Erkek	96	4,033	0,565	0,481	

\*p<0.05

Tablo 45’de yer alan bağımsız örneklem t-testi analizinde değişkenlerin cinsiyete göre ortalamalarında farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre iş performansı değişkeninin alt elemanı olan görev performansı ( $p>0,05$ ) bileşeni hariç diğer boyutların tamamında anlamlı ( $p<0,05$ ) bir farklılık saptanmıştır. Anlamlı farklılıkların bulunduğu tüm boyutlarda kadınların ortalaması erkeklerin ortalamasından daha yüksek çıkmıştır. Bu analiz neticesinde örgüt iklimi ile alt elemanlarının algılanması, psikolojik sermaye ile alt elemanları düzeyleri ve iş performansı ile bağlamsal performans seviyeleri erkeklerin kadınlardan anlamlı olarak daha düşük olduğunu göstermektedir.

#### **8.4.2. Medeni Durum Açısından Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarının Analizi**

Örgüt iklimi, psikolojik sermaye ve iş performansı ile bu değişkenlere ait alt elemanların medeni hallerine göre farklılaşma durumları test edilmiştir.

Tablo 46’da yer alan bağımsız örneklem t-testi analizinde değişkenlerin medeni duruma göre ortalamalarında farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre evli ve bekâr olanlar arasında anlamlı fark iş performansı alt elemanında yer alan bağlamsal performans bileşeninde ortaya çıkmıştır ( $p<0,05$ ). Bu sonuca göre evli olanların bağlamsal performans düzeyleri bekâr olanlara nazaran anlamlı olarak daha yüksektir. Diğer değişkenler ve alt elemanlarına dair ortalamalarda anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 46: Medeni Duruma Göre Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarındaki Farklılaşmanın Analizi

Değişkenler ve Alt elemanları	Cinsiyet	n	Ort.	SS	t	p
Örgüt İklimi	Bekâr	108	3,389	0,651	-0,908	0,898
	Evli	75	3,402	0,791	-0,881	
Örgütsel Cesaretlendirme	Bekâr	108	3,327	0,843	-0,128	0,759
	Evli	75	3,289	0,811	-0,124	
Yönetim Desteği	Bekâr	108	3,299	0,597	0,307	0,926
	Evli	75	3,290	0,774	0,309	
Katılım Esnekliği	Bekâr	108	3,440	0,788	0,093	0,716
	Evli	75	3,487	0,941	0,089	
İletişim	Bekâr	108	3,431	0,708	-0,365	0,279
	Evli	75	3,583	1,064	-0,354	
Takım Desteği	Bekâr	108	3,475	0,858	-1,167	0,192
	Evli	75	3,273	1,119	-1,087	
Otonomi	Bekâr	108	3,458	0,759	1,376	0,143
	Evli	75	3,633	0,836	1,312	
Psikolojik Sermaye	Bekâr	108	3,830	0,450	-1,471	0,380
	Evli	75	3,896	0,531	-1,446	
İyimserlik	Bekâr	108	3,509	0,656	-1,299	0,196
	Evli	75	3,637	0,656	-1,299	
Umut	Bekâr	108	3,897	0,468	0,532	0,608
	Evli	75	3,856	0,572	0,514	
Öz Yeterlilik	Bekâr	108	3,974	0,561	-1,098	0,292
	Evli	75	4,076	0,690	-1,058	
Dayanıklılık	Bekâr	108	3,887	0,457	-1,121	0,284
	Evli	75	3,973	0,578	-1,076	
İş Performansı	Bekâr	108	4,009	0,401	-1,429	0,173
	Evli	75	4,105	0,507	-1,371	
Bağlamsal Performans	Bekâr	108	3,949	0,465	-3,251	0,001*
	Evli	75	4,189	0,526	-3,179	
Görev Performansı	Bekâr	108	4,108	0,463	1,667	0,119
	Evli	75	3,970	0,654	1,569	

\*p<0.05

### 8.4.3. Çalışma Pozisyonu Açısından Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarının Analizi

Örgüt iklimi, psikolojik sermaye ve iş performansı ile bu değişkenlere ait alt elemanların çalışma pozisyonuna göre farklılaşma durumları test edilmiştir.

Tablo 47: Çalışma Pozisyonuna Göre Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarındaki Farklılaşmanın Analizi

Değişkenler ve Alt elemanları	Pozisyon	n	Ort.	SS	t	p
Örgüt İklimi	Çalışan	108	3,389	0,651	0,893	0,373
	Yönetici	75	3,402	0,791	0,841	
Örgütsel Cesaretlendirme	Çalışan	108	3,327	0,843	-0,097	0,923
	Yönetici	75	3,289	0,811	-0,102	
Yönetim Desteği	Çalışan	108	3,299	0,597	0,569	0,570
	Yönetici	75	3,290	0,774	0,524	
Katılım Esnekliği	Çalışan	108	3,440	0,788	1,020	0,309
	Yönetici	75	3,487	0,941	1,033	
İletişim	Çalışan	108	3,431	0,708	1,054	0,293
	Yönetici	75	3,583	1,064	1,037	
Takım Desteği	Çalışan	108	3,475	0,858	1,556	0,121
	Yönetici	75	3,273	1,119	1,434	
Otonomi	Çalışan	108	3,458	0,759	0,943	0,395
	Yönetici	75	3,633	0,836	0,855	
Psikolojik Sermaye	Çalışan	108	3,830	0,450	-1,157	0,313
	Yönetici	75	3,896	0,531	-1,016	
İyimserlik	Çalışan	108	3,509	0,656	0,142	0,909
	Yönetici	75	3,637	0,656	0,114	
Umut	Çalışan	108	3,897	0,468	-3,805	0,000*
	Yönetici	75	3,856	0,572	-3,724	
Öz Yeterlilik	Çalışan	108	3,974	0,561	-0,223	0,838
	Yönetici	75	4,076	0,690	-0,205	
Dayanıklılık	Çalışan	108	3,887	0,457	-0,404	0,686
	Yönetici	75	3,973	0,578	-0,385	
İş Performansı	Çalışan	108	4,009	0,401	-1,402	0,223
	Yönetici	75	4,105	0,507	-1,230	
Bağlamsal Performans	Çalışan	108	3,949	0,465	-0,188	0,851
	Yönetici	75	4,189	0,526	-0,172	
Görev Performansı	Çalışan	108	4,108	0,463	-2,752	0,007*
	Yönetici	75	3,970	0,654	-2,766	

\*p<0.05

Tablo 47’de yer alan bağımsız örneklem t-testi analizinde değişkenlerin çalışanların pozisyonuna göre ortalamalarında farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre çalışanlar ile yöneticiler arasında farklılaşmanın anlamlı olduğu iki değişken saptanmıştır ( $p<0.05$ ). Psikolojik sermayenin alt elemanı olan umut bileşeni ortalaması yönetici olmayanların daha yüksek seviyede bulunurken yönetici pozisyonunda bulunanlarda ise daha düşük bir ortalama almıştır. Bir diğer anlamlı çıkan iş performansının alt elemanında yer alan görev performansı bileşenin ortalamasında yönetici olanların olmayanlara nazaran anlamlı olarak daha düşük düzeyde yer aldığını göstermektedir.

#### **8.4.4. Eğitim Düzeyi Açısından Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarının Analizi**

Örgüt iklimi, psikolojik sermaye ve iş performansı ile bu değişkenlere ait alt elemanların eğitim düzeyine göre farklılaşma durumları test edilmiştir.

Araştırma anketinde yer alan eğitim düzeyi kategorileri “ilköğretim, lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora” gruplarından oluşmaktadır. Ancak ilköğretim düzeyinde ankete katılan hiçbir çalışan bulunmadığı için bu grup analizde yer almamaktadır. Gruplar arasındaki farkları iyileştirmek adına lise ( $n=4$ ) ve ön lisans ( $n=6$ ) kategorileri analiz dışında bırakılmıştır. Doktora ( $n=17$ ) ile yüksek lisans ( $n=59$ ) grupları birleştirilerek “Lisans Üzeri ( $n=76$ )” olarak yeni bir kategori oluşturulmuştur (Lisans:  $n=97$ ). Böylece üç ve üzeri uygulanan tek yönlü varyans analizi yerine iki kategori için uygulanan t-testi ile analiz yapılmıştır.

Tablo 48’de yer alan bağımsız örneklem t-testi analizinde değişkenlerin eğitim düzeyine göre ortalamalarında farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre eğitim düzeyinde ortalamaların anlamlı olarak farklılaştığı tek bir değişken bulunmaktadır ( $p<0.05$ ). Psikolojik sermaye değişkeninin alt elemanı olan iyimserlik bileşeni lisans ve üzeri eğitim görmüş çalışanların lisans düzeyinde olanlara nazaran anlamlı olarak daha yüksek bir ortalama sahip oldukları saptanmıştır.



Tablo 48: Eğitim Düzeyine Göre Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarındaki Farklılaşmanın Analizi

Değişkenler ve Alt elemanları	Eğitim Düzeyi	n	Ort.	SS	t	p
Örgüt İklimi	Lisans	97	3,349	0,652	-1,061	0,290
	Lisans Üzeri	76	3,463	0,756	-1,042	
Örgütsel Cesaretlendirme	Lisans	97	3,246	0,752	-1,352	0,179
	Lisans Üzeri	76	3,415	0,889	-1,325	
Yönetim Desteği	Lisans	97	3,233	0,637	-1,399	0,164
	Lisans Üzeri	76	3,374	0,688	-1,386	
Katılım Esnekliği	Lisans	97	3,387	0,806	-1,309	0,192
	Lisans Üzeri	76	3,556	0,891	-1,293	
İletişim	Lisans	97	3,490	0,846	-0,153	0,879
	Lisans Üzeri	76	3,510	0,885	-0,152	
Takım Desteği	Lisans	97	3,376	0,924	-0,490	0,625
	Lisans Üzeri	76	3,447	0,974	-0,487	
Otonomi	Lisans	97	3,503	0,756	-0,521	0,603
	Lisans Üzeri	76	3,566	0,836	-0,515	
Psikolojik Sermaye	Lisans	97	3,824	0,448	-0,821	0,421
	Lisans Üzeri	76	3,885	0,523	-0,806	
İyimserlik	Lisans	97	3,437	0,620	-2,799	0,006*
	Lisans Üzeri	76	3,713	0,673	-2,772	
Umut	Lisans	97	3,857	0,490	-0,339	0,737
	Lisans Üzeri	76	3,884	0,529	-0,336	
Öz Yeterlilik	Lisans	97	4,007	0,598	-0,158	0,875
	Lisans Üzeri	76	4,022	0,655	-0,156	
Dayanıklılık	Lisans	97	3,931	0,480	0,499	0,623
	Lisans Üzeri	76	3,893	0,539	0,492	
İş Performansı	Lisans	97	4,020	0,439	-0,319	0,750
	Lisans Üzeri	76	4,042	0,457	-0,318	
Bağlamsal Performans	Lisans	97	4,033	0,505	0,198	0,843
	Lisans Üzeri	76	4,017	0,505	0,198	
Görev Performansı	Lisans	97	4,005	0,514	-0,983	0,327
	Lisans Üzeri	76	4,082	0,585	-0,967	

\*p<0.05

#### 8.4.5. Yaş Aralığı Açısından Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarının Analizi

Örgüt iklimi, psikolojik sermaye ve iş performansı ile bu değişkenlere ait alt elemanların yaş aralığına göre farklılaşma durumları test edilmiştir.

Tablo 49: Yaş Aralığına Göre Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarındaki Farklılaşmanın Analizi

Değişkenler ve Alt elemanları	Yaş Aralığı	n	Ort.	SS	t	p
Örgüt İklimi	25-34	94	3,506	0,602	2,303	0,023*
	35-44	68	3,266	0,722	2,237	
Örgütsel Cesaretlendirme	25-34	94	3,466	0,816	2,501	0,013*
	35-44	68	3,142	0,812	2,503	
Yönetim Desteği	25-34	94	3,368	0,583	1,723	0,087
	35-44	68	3,189	0,736	1,661	
Katılım Esnekliği	25-34	94	3,577	0,767	2,236	0,027*
	35-44	68	3,298	0,808	2,217	
İletişim	25-34	94	3,577	0,708	1,333	0,184
	35-44	68	3,419	0,792	1,309	
Takım Desteği	25-34	94	3,622	0,697	3,567	0,001*
	35-44	68	3,118	1,101	3,328	
Otonomi	25-34	94	3,551	0,658	-0,008	0,994
	35-44	68	3,552	0,883	-0,007	
Psikolojik Sermaye	25-34	94	3,836	0,397	-0,245	0,816
	35-44	68	3,854	0,535	-0,234	
İyimserlik	25-34	94	3,572	0,503	0,578	0,589
	35-44	68	3,515	0,765	0,542	
Umut	25-34	94	3,786	0,440	-3,224	0,002*
	35-44	68	4,025	0,499	-3,160	
Öz Yeterlilik	25-34	94	4,036	0,520	1,041	0,322
	35-44	68	3,936	0,694	0,995	
Dayanıklılık	25-34	94	3,908	0,462	0,297	0,767
	35-44	68	3,885	0,520	0,291	
İş Performansı	25-34	94	4,022	0,410	-0,628	0,545
	35-44	68	4,067	0,509	-0,607	
Bağlamsal Performans	25-34	94	4,011	0,505	-0,515	0,608
	35-44	68	4,052	0,507	-0,514	
Görev Performansı	25-34	94	4,040	0,476	-0,599	0,568
	35-44	68	4,092	0,631	-0,573	

\*p<0.05

Araştırma anketinde yer alan yaş aralığı kategorileri “18-24, 25-34, 35-44, 45-54 ve 55 üzeri gruplarından oluşmaktadır. Ancak 55 yaş ve üzerinde ankete katılan hiçbir çalışan bulunmadığı için bu grup analizde yer almamaktadır. Gruplar arasındaki farkları iyileştirmek adına 18-24 yaş arası (n=6) ve 45-54 yaş arası (n=15) kategorileri analiz dışında bırakılmıştır. Böylece üç ve üzeri uygulanan tek yönlü varyans analizi yerine iki kategori “25-34 (n=94), 35-44 (n=68)” için uygulanan t-testi ile analiz yapılmıştır.

Tablo 48’de yer alan bağımsız örneklem t-testi analizinde değişkenlerin yaş aralığına göre ortalamalarında farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre yaş aralığı ortalamalarının anlamlı olarak farklılaştığı beş değişken bulunmaktadır ( $p<0.05$ ). Örgüt iklimi ve bu değişkenin alt elemanları olan örgütsel cesaretlendirme, katılım esnekliği ve takım desteği bileşenlerinde 25-34 yaş aralığında olan çalışanların ortalamaları 35-44 yaş aralığında olan çalışanlara nazaran anlamlı olarak daha yüksek çıkmıştır.

#### **8.4.6. Aylık Gelir Açısından Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarının Analizi**

Örgüt iklimi, psikolojik sermaye ve iş performansı ile bu değişkenlere ait alt elemanların çalışanların aylık gelirlerine göre farklılaşma durumları test edilmiştir. Araştırma anketinde yer alan aylık gelir kategorileri “0-1500 TL, 1501-2500 TL, 2501-4000 TL, 4001-5500 TL, 5501-7500 TL ve 7501 TL Üzeri” gruplarından oluşmaktadır. Ankette yer alan bu soruya cevap vermeyen sekiz çalışan mevcuttur. Aylık gelir kategorisinde altı grup bulunduğu için dolayı tek yönlü varyans (ANOVA) testi uygulanmıştır.

Tablo 50: Aylık Gelir Skalasına Göre Değişkenler ve Alt Elemanları Ortalamalarındaki Farklılaşmanın Analizi

Aylık Gelir	n	Ort.	f	p	Aylık Gelir	n	Ort.	f	p
<i>Örgüt İklimi</i>					<i>İyimserlik</i>				
0 - 1500 TL	24	3,925	5,442	0,000*	0 - 1500 TL	24	3,633	2,171	0,060
1501 - 2500 TL	26	3,566			1501 - 2500 TL	26	3,746		
2501 - 4000 TL	29	3,099			2501 - 4000 TL	29	3,310		
4001 - 5500 TL	33	3,527			4001 - 5500 TL	33	3,739		
5501 - 7500 TL	32	3,335			5501 - 7500 TL	32	3,600		
7501 TL ve Üzeri	31	3,155			7501 TL ve Üzeri	31	3,400		
<i>Örgütsel Cesaretlendirme</i>					<i>Umut</i>				
0 - 1500 TL	24	3,854	4,712	0,000*	0 - 1500 TL	24	3,576	3,415	0,006*
1501 - 2500 TL	26	3,596			1501 - 2500 TL	26	4,071		
2501 - 4000 TL	29	3,218			2501 - 4000 TL	29	3,977		
4001 - 5500 TL	33	3,480			4001 - 5500 TL	33	3,742		
5501 - 7500 TL	32	3,047			5501 - 7500 TL	32	3,932		
7501 TL ve Üzeri	31	3,043			7501 TL ve Üzeri	31	3,968		
<i>Yönetim Desteği</i>					<i>Öz Yeterlilik</i>				
0 - 1500 TL	24	3,702	4,701	0,000*	0 - 1500 TL	24	4,229	1,026	0,404
1501 - 2500 TL	26	3,577			1501 - 2500 TL	26	4,064		
2501 - 4000 TL	29	3,025			2501 - 4000 TL	29	3,954		
4001 - 5500 TL	33	3,359			4001 - 5500 TL	33	3,864		
5501 - 7500 TL	32	3,232			5501 - 7500 TL	32	4,037		
7501 TL ve Üzeri	31	3,069			7501 TL ve Üzeri	31	4,011		
<i>Katılım Esnekliği</i>					<i>Dayanıklılık</i>				
0 - 1500 TL	24	4,156	8,517	0,000*	0 - 1500 TL	24	4,153	2,100	0,068
1501 - 2500 TL	26	3,683			1501 - 2500 TL	26	4,006		
2501 - 4000 TL	29	3,017			2501 - 4000 TL	29	3,822		
4001 - 5500 TL	33	3,788			4001 - 5500 TL	33	3,773		
5501 - 7500 TL	32	3,172			5501 - 7500 TL	32	3,953		
7501 TL ve Üzeri	31	3,274			7501 TL ve Üzeri	31	3,833		
<i>İletişim</i>					<i>İş Performansı</i>				
0 - 1500 TL	24	4,188	5,443	0,000*	0 - 1500 TL	24	4,163	6,521	0,146
1501 - 2500 TL	26	3,510			1501 - 2500 TL	26	4,253		
2501 - 4000 TL	29	3,095			2501 - 4000 TL	29	4,322		
4001 - 5500 TL	33	3,485			4001 - 5500 TL	33	3,929		
5501 - 7500 TL	32	3,680			5501 - 7500 TL	32	3,881		
7501 TL ve Üzeri	31	3,258			7501 TL ve Üzeri	31	3,871		
<i>Takım Desteği</i>					<i>Bağlamsal Performans</i>				
0 - 1500 TL	24	3,917	5,034	0,000*	0 - 1500 TL	24	4,359	8,135	0,187
1501 - 2500 TL	26	3,587			1501 - 2500 TL	26	4,225		
2501 - 4000 TL	29	2,845			2501 - 4000 TL	29	4,324		
4001 - 5500 TL	33	3,712			4001 - 5500 TL	33	3,939		
5501 - 7500 TL	32	3,164			5501 - 7500 TL	32	3,858		
7501 TL ve Üzeri	31	3,202			7501 TL ve Üzeri	31	3,799		

\*P<0,05; N=175

**Tablo 50'nin Devamı**

Aylık Gelir	n	Ort.	f	p	Aylık Gelir	n	Ort.	f	p
<i>Otonomi</i>					<i>Görev Performansı</i>				
0 - 1500 TL	24	3,938			0 - 1500 TL	24	3,844		
1501 - 2500 TL	26	3,423			1501 - 2500 TL	26	4,298		
2501 - 4000 TL	29	3,388	4,611	0,001*	2501 - 4000 TL	29	4,319	4,131	0,061
4001 - 5500 TL	33	3,485			4001 - 5500 TL	33	3,913		
5501 - 7500 TL	32	3,938			5501 - 7500 TL	32	3,918		
7501 TL ve Üzeri	31	3,202			7501 TL ve Üzeri	31	3,988		
<i>Psikolojik Sermaye</i>									
0 - 1500 TL	24	3,909							
1501 - 2500 TL	26	3,982							
2501 - 4000 TL	29	3,786	0,718	0,611	(*p<0,05 olmak üzere farklı grupların tespiti için Post Hoc çoklu karşılaştırmalar analiz türlerinden yararlanılmıştır)				
4001 - 5500 TL	33	3,781							
5501 - 7500 TL	32	3,893							
7501 TL ve Üzeri	31	3,821							

\*P<0,05; N=175

Çalışanların aylık gelir skalasına göre değişkenler ve alt elemanları ortalamalarındaki farklılaşmanın anlamlı olup olmadığı tablo 50'de yer almaktadır. Yapılan testin sonucuna göre örgüt iklimi, örgütsel cesaretlendirme, otonomi, takım desteği, katılım esnekliği, iletişim, yönetim desteği, ve umut değişkenlerinin gelir düzeyine göre anlamlı biçimde farklılaştığı görülmüştür (p<0,05). Varyans analizi sonucunda ortaya çıkan manidar farklılaşmaların hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek amacıyla Tukey çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır.

Yapılan Tukey testi sonucunda ortaya çıkan anlamlı (p<0,05) farklılıklar tablo 51'de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde aylık geliri düşük olan çalışanların daha yüksek olan çalışanlara nazaran örgüt iklimi ve alt elemanlarını algılama düzeyleri düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların aylık gelir düzeyleri arttıkça umutlarının da arttığı görülmektedir.

Tablo 51: Aylık Gelir Düzeyine Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Tukey Testi)

Değişkenler	(I) Aylık Gelir	(J) Aylık Gelir	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Std. Hata	p
ÖRGÜT İKLİMİ	2501 - 4000 TL	0 - 1500 TL	-,82660	.18676	.000
	5501 - 7500 TL	0 - 1500 TL	-,59016	.18275	.018
	7501 TL Üzeri	0 - 1500 TL	-,77067	.18401	.001
Örgütsel Cesaretlendirme	2501 - 4000 TL	0 - 1500 TL	-,63578	.21720	.044
	5501 - 7500 TL	0 - 1500 TL	-,80729	.21254	.003
	7501 TL Üzeri	0 - 1500 TL	-,81116	.21400	.003
Yönetim Desteği	0 - 1500 TL	2501 - 4000 TL	,67775	.17982	.003
	0 - 1500 TL	7501 TL Üzeri	,63326	.17718	.006
	1501 - 2500 TL	2501 - 4000 TL	,55229	.17600	.024
	1501 - 2500 TL	7501 TL Üzeri	,50780	.17329	.044
Katılım Esnekliği	0 - 1500 TL	2501 - 4000 TL	113901	.21441	.000
	0 - 1500 TL	5501 - 7500 TL	,98438	.20981	.000
	0 - 1500 TL	7501 TL Üzeri	,88206	.21126	.001
	2501 - 4000 TL	1501 - 2500 TL	-,66545	.20985	.022
	4001 - 5500 TL	2501 - 4000 TL	,77064	.19777	.002
İletişim	0 - 1500 TL	2501 - 4000 TL	,61600	.19277	.020
	0 - 1500 TL	2501 - 4000 TL	109267	.23007	.000
	0 - 1500 TL	4001 - 5500 TL	,70265	.22367	.024
Takım Desteği	0 - 1500 TL	7501 TL Üzeri	,92944	.22669	.001
	0 - 1500 TL	2501 - 4000 TL	107184	.26054	.001
	0 - 1500 TL	5501 - 7500 TL	,75260	.25495	.041
	2501 - 4000 TL	1501 - 2500 TL	-,74171	.25500	.047
Otonomi	2501 - 4000 TL	4001 - 5500 TL	-,86729	.24031	.005
	7501 TL Üzeri	0 - 1500 TL	-,73589	.20796	.007
Umut	7501 TL Üzeri	5501 - 7500 TL	-,73589	.19275	.003
	0 - 1500 TL	1501 - 2500 TL	-,49412	.14336	.009

p>0.05

#### 8.4.7. Çalışma Süresi Açısından Değişkenler Ve Alt Elemanları

##### Ortalamalarının Analizi

Örgüt iklimi, psikolojik sermaye ve iş performansı ile bu değişkenlere ait alt elemanların çalışma süresine göre farklılaşma durumları test edilmiştir.

Tablo 52: Çalışma Süresine Göre Değişkenler ve Alt Elemanları Ortalamalarındaki Farklılaşmanın Analizi

Değişkenler ve Alt Elemanları	Çalışma Süresi	n	Ort.	f	p
ÖRGÜT İKLİMİ	2 Yılden Az	33	3.3417	1.119	0.329
	2-5 Yıl Arası	111	3.4545		
	6 Yıl ve Üzeri	39	3.2670		
Örgütsel Cesaretlendirme	2 Yılden Az	33	3.1717	1.894	0.153
	2-5 Yıl Arası	111	3.4069		
	6 Yıl ve Üzeri	39	3.1581		
Yönetim Desteği	2 Yılden Az	33	3.1991	2.946	0.055
	2-5 Yıl Arası	111	3.3887		
	6 Yıl ve Üzeri	39	3.1099		
Katılım Esnekliği	2 Yılden Az	33	3.4848	2.056	0.131
	2-5 Yıl Arası	111	3.5360		
	6 Yıl ve Üzeri	39	3.2179		
İletişim	2 Yılden Az	33	3.4318	0.122	0.886
	2-5 Yıl Arası	111	3.5158		
	6 Yıl ve Üzeri	39	3.4808		
Takım Desteği	2 Yılden Az	33	3.4545	0.337	0.714
	2-5 Yıl Arası	111	3.4122		
	6 Yıl ve Üzeri	39	3.2821		
Otonomi	2 Yılden Az	33	3.5000	0.034	0.967
	2-5 Yıl Arası	111	3.5405		
	6 Yıl ve Üzeri	39	3.5256		
PSİKOLOJİK SERMAYE	2 Yılden Az	33	3.6561	5.325	0.086
	2-5 Yıl Arası	111	3.9436		
	6 Yıl ve Üzeri	39	3.7815		
İyimserlik	2 Yılden Az	33	3.5030	4.164	0.097
	2-5 Yıl Arası	111	3.6631		
	6 Yıl ve Üzeri	39	3.3231		
Umut	2 Yılden Az	33	3.6364	4.738	0.110
	2-5 Yıl Arası	111	3.9309		
	6 Yıl ve Üzeri	39	3.9402		
Öz Yeterlilik	2 Yılden Az	33	3.7323	4.853	0.209
	2-5 Yıl Arası	111	4.1051		
	6 Yıl ve Üzeri	39	4.0000		

n=183, \*p<0,05

**Tablo 52'nin Devamı**

Değişkenler ve Alt Elemanları	Çalışma Süresi	n	Ort.	f	p
Dayanıklılık	2 Yıldan Az	33	3.7273	6.574	0.112
	2-5 Yıl Arası	111	4.0285		
	6 Yıl ve Üzeri	39	3.7863		
İŞ PERFORMANSI	2 Yıldan Az	33	3.8975	4.108	0.218
	2-5 Yıl Arası	111	4.1218		
	6 Yıl ve Üzeri	39	3.9683		
Bağlamsal Performans	2 Yıldan Az	33	3.8578	5.924	0.333
	2-5 Yıl Arası	111	4.1462		
	6 Yıl ve Üzeri	39	3.9250		
Görev Performansı	2 Yıldan Az	33	3.9621	0.612	0.543
	2-5 Yıl Arası	111	4.0822		
	6 Yıl ve Üzeri	39	4.0385		

n=183, \*p<0,05

Araştırma anketinde yer alan çalışma süresi kırılımları “2 yıldan az, 2-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası, 16 yıl ve üzeri” gruplarından oluşmaktadır. Gruplar arasındaki farkları iyileştirmek adına “16 yıl ve üzeri” (n=1), “11-15 yıl arası” (n=4) ve “6-10 yıl arası” (n=17) grupları birleştirilerek “6 yıl ve üzeri (n=39)” olarak yeni bir kategori oluşturulmuştur (Lisans: n=97). Böylece “2 yıldan az (n=33), 2-5 yıl arası (n=111) ve 6 yıl ve üzeri (n=39)” olmak üzere üç grup analize tabi tutulmuştur.

Çalışma süresi kategorisinde üç grup bulunduğu için dolayı tek yönlü varyans (ANOVA) testi uygulanmıştır. Tablo 52’de yer alan ANOVA analizinde değişkenlerin çalışma süresine göre ortalamalarında farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre çalışma süresi ortalamalarının anlamlı olarak farklılaştığı herhangi bir değişken bulunmamaktadır (p<0.05).



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacını örgüt ikliminin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin ara değişken rolünün incelenmesi oluşturmuştur. Diğer bir deyişle çalışanların örgüt içerisinde çalışma yaşamına dair ne algıladıklarının performanslarını nasıl etkileyeceğinin araştırılması ve bu süreçte psikolojik sermaye değişkenlerinin ara değişken rolü çalışmanın ana teması olarak irdelenmiştir. Bu genel amaç doğrultusunda araştırma modeli oluşturulmuş ve değişkenler arasındaki ilişkiler hipotezler ile ifade edilmiştir.

Araştırma, İstanbul'da bulunan özel bir bankanın genel müdürlük çalışanlarına dağıtılan anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Elektronik posta ile dağıtılan anketlerden analize uygun olan 183 tanesi incelenmiştir. Gerçekleştirilen geçerlilik, güvenirlik ve normal dağılım testlerinden çıkan sonuçlara ve hipotez testlerine uygun analiz yöntemleri kullanılarak aşağıda tartışılan bulgular elde edilmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgüt ikliminin alt elemanları örgütsel cesaretlendirme, takım desteği, katılım esnekliği, otonomi ve iletişim; ara değişkeni olan psikolojik sermayenin alt elemanları umut, öz yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik; bağımlı değişkeni olan iş performansının alt elemanları ise görev ve bağlamsal performans bileşenlerinden/alt elemanlarından oluşmaktadır.

Aşağıdaki tabloda araştırmanın ortaya çıkardığı bulgular yer almaktadır. Açıklama bölümünde her değişken ve alt elemanları için yapılan korelasyon analizi sonuçları bulunmaktadır. Korelasyon analizlerinden değişkenler ve alt elemanları arasındaki ilişkinin yönü ve manidarlığı test edilmiştir. Açıklama bölümünde yer alan regresyon analizlerinde ise basit, adımsal (stepwise) ve üç aşamalı regresyon yöntemlerinin sonuçları ortaya konulmuştur (Tablo 53).

Tablo 53: Hipotez Testleri Sonuçları

Hipotezler	Sonuç	Açıklama
$H_{1a}$ : Örgüt iklimi ile iş performansı arasında doğru orantılı ilişki vardır.	KABUL	<i>Korelasyon İlişkisi Sonucu</i> Örgüt iklimi ile iş performansı ve alt elemanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır.
		<i>Basit Regresyon Sonucu</i> Örgüt ikliminin iş performansı üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur Örgüt ikliminin bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur Örgüt ikliminin görev performansı üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur
$H_{1b}$ : Örgüt ikliminin alt elemanları ile iş performansının alt elemanları arasında doğru orantılı ilişki vardır.	KISMEN KABUL	<i>Korelasyon İlişkisi Sonucu</i> Yönetim desteği, iletişim ve takım desteği ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır Örgütsel cesaretlendirme, katılım esnekliği ve otonomi ile görev performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır Örgüt ikliminin tüm alt elemanları ile iş performansı ve bağlamsal performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır
		<i>Adımsal (Stepwise) Regresyon Sonucu</i> Otonomi, katılım esnekliği ve takım desteğinin iş performansı üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur Katılım esnekliği ve örgütsel cesaretlendirmenin bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur Otonominin görev performansı üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur
		<i>Korelasyon İlişkisi Sonucu</i> Psikolojik sermaye ile iş performansı ve alt elemanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır.
$H_{2a}$ : Psikolojik sermaye ile iş performansı arasında doğru orantılı ilişki vardır.	KABUL	<i>Basit Regresyon Sonucu</i> Psikolojik sermayenin iş performansı üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur Psikolojik sermayenin bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur Psikolojik sermayenin görev performansı üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur
		<i>Korelasyon İlişkisi Sonucu</i> Psikolojik sermayenin alt elemanları ile iş performansı ve alt elemanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır.
$H_{2b}$ : Psikolojik sermayenin alt elemanları ile iş performansının alt elemanlarının arasında doğru orantılı ilişki vardır.	KABUL	<i>Adımsal (Stepwise) Regresyon Sonucu</i> Umut ve dayanıklılığın iş performansı üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur Umut ve dayanıklılığın bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur Umut bileşeninin görev performansı üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur
		<i>Korelasyon İlişkisi Sonucu</i> Örgüt iklimi ile psikolojik sermaye ve alt elemanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır.
$H_{3a}$ : Örgüt iklimi ile psikolojik sermaye arasında doğru orantılı ilişki vardır.	KABUL	<i>Basit Regresyon Sonucu</i> Örgüt ikliminin psikolojik sermaye üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur Örgüt ikliminin umut üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur Örgüt ikliminin iyimserlik üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur Örgüt ikliminin dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur Örgüt ikliminin öz yeterlilik üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur

**Tablo 51'in Devamı**

Hipotezler	Sonuç	Açıklama
		<i>Korelasyon İlişkisi Sonucu</i>
		Örgüt ikliminin ve alt elemanları ile psikolojik sermaye ve alt elemanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır
		<i>Adımsal (Stepwise) Regresyon Sonucu</i>
<i>H<sub>3b</sub></i> : Örgüt ikliminin alt elemanları ile psikolojik sermayenin alt elemanları arasında doğru orantılı ilişki vardır.	KABUL	Otonomi ve takım desteğinin psikolojik sermaye üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur Otonominin umut üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur Otonomi, yönetim desteği, takım desteği ve iletişimin iyimserlik üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur Otonomi, takım desteği ve örgütsel cesaretlendirmenin dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur Takım desteği, otonomi, yönetim desteği ve iletişimin öz yeterlilik üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur
		<i>Üç Aşamalı Regresyon Sonucu</i>
<i>H<sub>4a</sub></i> : Psikolojik sermayenin, örgüt iklimi ile iş performansı ilişkisinde ara değişken rolüne sahiptir.	KABUL	Psikolojik sermayenin örgüt iklimi ve iş performansı ilişkisinde ara değişken rolü saptanmıştır.
		<i>Üç Aşamalı Regresyon Sonucu</i>
<i>H<sub>4b</sub></i> : Psikolojik sermayenin (alt elemanları), örgüt ikliminin (alt elemanları) ile iş performansının (alt elemanları) ilişkisinde ara değişken rolüne sahiptir.	KISMEN KABUL	Umut, otonomi ve iş performansı ilişkisinde tam ara değişken rolü saptanmıştır Umut, katılım esnekliği ve iş performansı ilişkisinde kısmi ara değişken rolü saptanmıştır Umut, takım desteği ve iş performansı ilişkisinde tam ara değişken rolü saptanmıştır Dayanıklılık, otonomi ve iş performansı ilişkisinde tam ara değişken rolü saptanmıştır Dayanıklılık, katılım esnekliği ve iş performansı ilişkisinde tam ara değişken rolü saptanmıştır Dayanıklılık, takım desteği ve iş performansı ilişkisinde tam ara değişken rolü saptanmıştır Umut, örgütsel cesaretlendirme ve bağlamsal performans ilişkisinde tam ara değişken rolü saptanmıştır Dayanıklılık, örgütsel cesaretlendirme ve bağlamsal performans ilişkisinde tam ara değişken rolü saptanmıştır Dayanıklılık, katılım esnekliği ve bağlamsal performans ilişkisinde kısmi ara değişken rolü saptanmıştır Umut, otonomi ve görev performansı ilişkisinde tam ara değişken rolü saptanmıştır

Araştırma bulgularına göre örgüt iklimi ile iş performansı ve alt elemanları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmış olup örgüt ikliminin iş performansı ve alt elemanları üzerindeki açıklayıcı etkisi bulunmaktadır. Rogg ve arkadaşları (2001), Witt (1989), ve Oldham (1996) örgüt ikliminin performans üzerine etkisine dair araştırmalarında olumlu yönde seyreden örgüt ikliminin çalışanların normal şartlar altında performanslarını pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Araştırmalar göstermiştir ki örgüt yöneticilerinin, yaratıcılığı, takım desteğini, özerkliği, güven ortamını ya da katılım esnekliğini iklime kazandırdıkları takdirde çalışanların performansı artacaktır (Amabile vd. 1996; Bishop 2000; Çekmecelioğlu 2007). Araştırma bu açıdan alanyazındaki benzeri araştırmaları destekler niteliktedir.

Örgüt iklimi ile iş performansı arasındaki ilişkide iklimin alt elemanlarının etkisi tek tek incelendiğinde takım desteği, katılım esnekliği ve örgütsel cesaretlendirmenin çalışanların iş performansı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Çalışanların kendi işlerinde özerk olarak hareket edebilme kabiliyetine sahip olmaları onların performanslarını yükseltmektedir.

Nitekim ilgili alanyazında da örgüt iklimi algısının psikolojik sermaye düzeyi üzerine etkisini gösteren çok sayıda araştırma mevcuttur (Walumbwa vd. 2010; Özer vd. 2013). Bir işletmede çalışanlarca algılanan olumlu, destekleyici, cesaretlendiren, takım desteğinin yer aldığı ya da katılım esnekliği sağlayan örgütsel iklimlerde, bireyin çalışma ve performans etkinliğini arttıran bireysel özelliklerinde de (psikolojik sermaye) artış olabilmektedir. Bu bireyin iş ortamı ile ilgili algılarının gerek öz yeterliliği gerekse hedef ve amaçlarına ilişkin umut iyimserlik gibi bilişsel tutumları üzerinden performansını etkilediğini göstermesi açısından yönetim ve insan kaynakları uygulamaları için de önemli bir bulgudur. Araştırma bulgularına göre çalışanların algıladıkları takım desteği onların öz yeterliliğini etkilemektedir. Aynı zamanda çalışanların buldukları ortamda kendilerini özerk hissetmeleri (otonomi) onların iyimserlik, umut ve dayanıklılık düzeyinde değişiklikler meydana getirmektedir.

Psikolojik sermaye düzeyinin iş performansı üzerine etkisine ilişkin literatürde pek çok çalışma bulunmaktadır (Luthans vd. 2008a; Judge & Bono 2001; Youssef & Luthans 2007). Bu tez çalışmasında literatürde yer alan araştırma sonuçlarıyla

örtüşmektedir. Psikolojik sermayenin alt elemanlarının iş performansı alt elemanları üzerine en fazla etkisi olan bileşeni incelendiğinde örgütte çalışanların dayanıklılık/esneklik düzeylerinin bağlamsal performans (Luthans vd. 2005), umut düzeylerinin ise görev performansı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir (Adams vd. 2002).

Bu araştırmanın ana hipotezi de olan örgüt ikliminin iş performansına etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü oynadığı görülmüştür. Bir başka açıdan ifade edilecek olursa araştırma, bir örgütte olumlu ya da destekleyici bir örgüt ikliminin performansa katkıda bulunabilecek unsurlarının kullanılmasında bir çalışanın psikolojik sermaye seviyesinin bu iki durum arasında rol oynayabileceğinin farkına varılmasının önemli olabileceğini düşündürmektedir. Araştırma örgüt ikliminin iş performansı üzerindeki etkisiyle ilgili kuramsal tartışmaların kapsamına psikolojik sermayenin özellikle umut ve dayanıklılık değişkenlerinin ara değişken rollerinin eklenmesini öngörmesi açısından önemlidir. İlgili yazında umut, bireylerin çalışma ortamında ulaşmak istediği hedeflere verdiği değer ve bu hedeflere ulaşabilmek için yeteneklerini kullanabilecekleri yol ve araçlar çerçevesinde tartışılan gelecek yönelimli bilişsel bir kurgu olarak ele alınır (Syneder & Lopez 2001; Yousef & Luthans, 2007). Bu çerçevede umut değişkeninin hedefe ulaştıracak yollar ve uygun araçlar gösterebilme açısından yönetim ve motivasyon sistemleri ve uygulamaları ile ilgisi açıktır. Araştırma pozitif psikoloji alanında sıklıkla çalışılan umut değişkenini örgütsel davranış alanında ki önemine de işaret etmesi açısından katkı sağlamıştır.

Yine pozitif psikoloji çalışmalarının önemli bir ayağını teşkil eden dayanıklılık kavramı bireyin sosyal dezavantaj ve olumsuz koşullar karşısında yaşam görevlerine başarıyla adapte olabilme kabiliyeti şeklinde tanımlanır. Başka bir deyişle olumsuz durumlara karşı pozisyon alabilme veya bu durumlardan yeni şeyler öğrenebilecek fırsatlar yaratabilme dayanıklılıkla ilişkilendirilir (Rutter, 2008; Tugade & Fredrickson, 2004). Psikolojik dayanıklılığın iklim elemanları ile görev performansı arasında ara değişken rolünün olması özellikle başarısızlık ve hatalardan yılmama gibi özellik ve yaklaşımların performans sürekliliği üzerindeki önemine işaret etmektedir.

Sonuç olarak çalışanların örgüt içerisinde kendilerini özerk hissetmeleri, takım desteğini görmeleri ve katılım esnekliğini sağlayabilmeleri onların sahip olduğu umutları ve dayanıklılıkları yoluyla iş performanslarını etkilemektedir. Araştırma örgütsel iklim elemanlarından cesaretlendirme, katılım esnekliği ve özerklik algısını umut ve dayanıklılık düzeyini yükselterek performansı (görev ve bağlamsal) olumlu etkilediğini göstermiştir. Çalışma bu açılardan insan kaynakları ve yönetim uygulamalarında da ilham kaynağı oluşturabilir. Farklı örneklem grupları ile yapılabilecek başka araştırmalarda da benzeri bulgulara varılması değişkenlerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından önemini pekiştirecektir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalara İçin Öneriler**

Anketi dolduran çalışanlar, verdikleri cevaplarda gerçekten ziyade onlar için en iyisi olduğunu düşündükleri yanıtları vermiş olabilirler. Özellikle de iş performansına yönelik sorularda kişisel beyana dayalı olmasından dolayı oluşan sınırlılıklar bulunmaktadır.

Bu çalışma için düşünülebilecek bir sınırlılık olarak belirli bir kurumu ve sektörü temsil etmektedir. Dolayısıyla bu durum öne sürülen hipotezlerin genelleştirilme olasılığını düşürmektedir. Bu açıdan bakıldığında literatür yazınında yapılacak olan araştırmalarda daha fazla kurum ve sektörün incelenmesi ile verilerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Araştırma kapsamında ortaya çıkan bulgular ve sonuçlara ilişkin olarak yeni yapılacak olan çalışmalara dair bazı öneriler aşağıda sıralanmaktadır.

- Araştırma ana kütlesi tek bir sektörden oluşmaktadır. Farklı sektörler araştırmaya dahil edilebilir. Ayrıca sektörler arasında (inşaat, turizm vb.) karşılaştırmalar yapılabilir.
- Araştırma örnekleme zaman ve bütçe kısıtlamasından dolayı yalnızca İstanbul ilinden seçilmiştir. Çalışmada yer alan model ve hipotezler başka illerde test edilebilir. İller arasında araştırma modeli kapsamında karşılaştırmalar yapılabilir.

- Araştırmada yer alan psikolojik sermaye ve örgüt iklimi değişkenlerini ölçmek amacıyla anket kullanılmıştır. Yeni yapılacak araştırmalarda çalışanların örgüt iklimi algısı ile psikolojik sermaye düzeyini daha iyi belirlemek amacıyla anket yöntemine ek olarak bireylerle mülakatlar yapılabilir.
- Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilave değişkenler eklenebilir. Performansı etkiye psikolojik sermayenin aracı etkisi olduğu başka bağımsız değişkenler modele eklenebilir.

## KAYNAKÇA

- Adams, V.H., Snyder, C.R., Rand, K.L., King, E.A., Sigmon, D.R., & Pulvers, K.M. (2002). Hope in the Workplace, In Giacolone R, Jurkiewicz C (Ed.), *Workplace Spirituality and Organization Performance*. Sharpe. New York.
- Ağacık, K. (2011). *Kütahya'da Faaliyet Gösteren Özel Öğretim Kurumlarında Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi. Kütahya.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS uygulamaları*. İdeal Kültür Yayıncılık. İstanbul.
- Akçay, V. (2011). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Kişisel Değerler Bakımından İş Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (İktisat) Anabilim Dalı. İstanbul.
- Akın, B., Çetin C. & Erol V. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Altun. S.A. (2001). *Örgüt Sağlığı*, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Amabile M. vd. (1996). Assessing The Work Enviroment for Creativity. *Acedemy of Management Journal*, Cilt: 39 (5).
- Argyris, C. (1958). Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank, *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 2, s: 501-520.
- Arslan, N. T. (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve iklimi Hakkında Bir Değerlendirme, *Süleyman Demirel Üniversitesi. B.F. Dergisi*, Cilt: 9 s: 203-228. Isparta.



- Aybas, M. (2014). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü, Konuya İlişkin Bir Araştırma* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.
- Aydın, vd. (2013). Eğitim Yönetiminde Pozitif Psikoloji. *International Journal of Human Sciences*. Cilt: 10(1).
- Aytaç, S. (2003). Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım, Örgütsel Sağlık *Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 5(2).
- Bahar, E. (2006), *işletme Becerileri Grup Çalışması*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bakker, A. & Schaufeli, W. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 29, s: 147-154.
- Bandura, A. & Locke, E. (2003). Negative Self-Efficacy And Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 88, s: 87-99.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Freeman. New York.
- Barman, W. C & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research, *Human Performance*, Cilt: 10, s: 99-109.
- Barman, W. C. & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements, *Human Performance*, Cilt: 6, s: 1-21.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. Ankara.
- Batlis. C. (1980). The Effects of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety and Propensity to Leave, *The Journal of Psychology* Cilt: 5(104), s:233-240.

- Baum, J. A. & Rowley, T. J. (2002). Companion to Organizations: An Introduction. Baum, J. A. ve Rowley, T. J. (ed). *The Blackwell Companion to Organizations*, s: 1-34, Blackwell. London.
- Bilir, F. P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algulamaları* (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Anabilim Dalı. Adana.
- Bishop, J. (2000). Support, Commitment, And Employee Outcomes İn A Team Environment, *Journal Of Management*.
- Boniwell, I. (2006). *Positive Psychology in a Nutshell: A Balanced Introduction to the Science of Optimal Functioning*, Second Edition, s: 3.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance,N. Schmitt & W. Borman (ed), Personnel Selection in Organizations. s: 71-98. Jossey-Bass, New York.
- Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-frim performance linkages: the role of the 'strength' of the HRM system. *Academy of Management review*. Cilt: 29(2) s: 203-221.
- Brooks, I. (2008). *Organisational Behaviour Individuals, Groups and Organisation*. Pearson Education. Harlow. s: 121 England.
- Buchanan, G.M. & Seligman, M. (1995). *Explanatory Style*. Lawrence Erlbaum
- Burton, R. M. vd. (2006). *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*. Cambridge University Press.
- Cameron, K. S. & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*. Cilt: 47, s: 731-739.

- Campbell, J. M. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. McGraw Hill, New York.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology, M. D. Dunnette and L. M. Hough (ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Consulting Psychologists Press. Cilt: 1, s: 687-732. PaloAlto.
- Campbell, J. P. vd. (1993). A Theory Of Performance. C. W. Schmitt & W. C. A. Borman (ed). *Personnel Selection in Organizations*. Jossey Bass. s: 35-70 San Francisco.
- Carr, A. (2004). *Positive Psychology: The Science of Happiness and Human strengths*. Routledge.
- Culbertson, S. & Fullagar, C. (2010). Feeling good and doing great: The relationship between psychological capital and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*. Cilt: 15, s: 421-433.
- Çağlayan, E. (2014). *Okul Binaları ve Örgüt İklimi* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2007). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 9(1).
- Çekmecelioğlu, H. G. (2010). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık Ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. *Bir Araştırma. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi/Journal Of Economics And Administrative Sciences*, Cilt: 20(2).
- Çetin, F. & Basım, H.N. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:(45)1, s:121-137.

- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım. s: 13-14. Ankara.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin iş performansı üzerine etkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 9(1), s: 35-46.
- Doğan, H. & Üngüren, E. (2009). Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesinde Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 11(2).
- Doğan, H. & Üngüren, E. (2012). Örgüt iklimi ve iş tatmini ilişkisi: Hemşirelere yönelik karşılaştırmalı bir araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Sayı: 8.
- Downey, H. K., Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1975). Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction And Performance *Academy Of Management Journal*, Cilt: 18(1), s: 149-155.
- Dönmez, B (2009). *Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. İstanbul.
- Dönmez, B. & Korkmaz, M. (2011). Örgüt Kültürü, Örgütsel İklim ve Etkileşimleri, *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1(2).
- Dönmez, b. (2014). *Pozitif Psikolojik Sermaye İle İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı, İş Doyumu, İşgören Performansı Ve Yaşam Doyumu İlişkilerinin Seyahat Acentesi Çalışanları Örneğinde İncelenmesi* (Doktora Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı.
- Drucker, P. (1998). Management's New Paradigms. Forbes. (<https://www.forbes.com/forbes/1998/1005/6207152a.html>).
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Friedrich Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayını. Ankara.

- Erkmen, T. & Esen, E. (2012). Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 14(2), s: 55-72.
- Erkuş, A. & Afacan Fındıklı, M. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 42(2), s:302-318.
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: *Kuramsal Bir İnceleme Ege Akademik Bakış Dergisi*. Cilt: 11(1).
- Ertekin, Y. (1978). Örgüt İklimi, TODAİE Yayınları. Ankara.
- Ertürk, M. (2009). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayıncılık. İstanbul.
- Evan, M. W. (1968). A Systems Model of Organizational Climate, In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Explorations Of A Concept. Division Of Research Graduate School Of Business Administration, Printed United States Of America*.
- Fayol, H. (1949). *General And Industrial Management*, Pitman Publishing Company. London.
- Fernandez-Rios, L. & Cornes, J. (2009). A Critical Review of The History and Current Status of Positive Psychology. *APSC*. Cilt: 5.
- Fleishman, E. A. (1953). Leadership Climate, Human Relations Training, And Supervisory Behaviour, *Personnel Psychology*, Cilt. 6, s: 205-222.
- Forlag, R. H. (2010). Organisation Theory A Practical Approach. *Special Trykkeriet Viborg*. Danimarka.
- Gable, S. & Haidt. J. (2009). What (And Why) Is Positive Psychology?, *Review Of General Psychology*. Cilt: 9, s: 103-110.

- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (ed). Pearson. Boston.
- Godwin. Ikpe. Umoh. (2013). Organizational Climate and Corporate Performance. *The Nigerian Experience. European Journal of Business and Management*. Cilt: 5(21).
- Gül, Ö. (2012). *Örgütsel İklim Ve İletişim İklimi Arasındaki Etkileşim: Omu Vakfı İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi.
- Gül. H & Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 16(1).
- Güler, B. K. (2009). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi (Ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Şenay Yürür), *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar*, Umuttepe Yayınları. İzmit.
- Gülova, A. & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*. Cilt: 3(3). s: 49-76.
- Güney, S. (2012). *Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü*, Siyasal Yayınevi. Ankara.
- Halis M. & Yaşar U. Ö. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:10(2),
- Hefferon, K. & Boniwell, I. (2011). Positive Psychology: Theory, Research and Applications. *McGraw-Hill Education*. s:12-14. İngiltere.
- Hoy, K. W. & Foryth, B. P. (1985). Effective Supervision: Theory Into Practice. Random House. s:152–154.

- İşcan Ö. F. & Karabey C. N. (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6(2) s:103-116.
- Jex, S. M. (2002). *Organization Psychology A Scientist - Practitioner Approach*, John Wiley & Sons, New York.
- Jones, G. R. (2006). *Organizational Theory, Design and Change*. A&M University Texas.
- Judge, T. & Bono, J. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—with Job Satisfaction and Job Performance. *A Meta-analysis. Journal of Applied Psychology*, Cilt: 86(1), s: 80-92.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım. Ankara.
- Kalemci, T. İ. (2012). Yönetimde erken dönem klasik ve neoklasik yaklaşımlar, *Örgüt Kuramları*, Der. H. Cenk Sözen ve H. Nejat Basım. Beta Basım, s: 11-35. İstanbul.
- Karaçor, S. & Şahin, A. (2001). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.
- Karatepe, S. (2005), *Örgütlerde Gruplar, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Karcıoğlu, F. (2003). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Başak Ekonomi Dergisi*. s: 11-13, İstanbul.
- Keleş, H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 3(2), s: 343-350.

- Kızıl, Y. (2011). *Örgütlerde Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Kondalkar, V. C. (2007). *Orgazizational Behaviour*. New Age International. New Delhi.
- Köse, S. vd. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Cilt: 7(1).
- Kundu, K. (2007), Development of The Conceptual Framework of Organizational Climate, *Vidyasagar University Journal of Commerce*, Cilt:12, s: 98-108.
- Kutunis, R. & Yıldız, E. (2014). Pozitif Psikoloji ile Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. Cilt: 5(11). s: 135-154.
- Kuzgun, Y. (1985). Psikolojide İnsancı Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 18 (1).
- Leblebici, D. N. (2008). Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 21, s.:99-119.
- Lewin, K., Lippit, R. & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive behaviour in experimentally created 'Social Climate'. *Journal of Social Psychology*. Cilt:10, s: 271-290.
- Lilienfeld, S. vd. (2009). *Psychology: From Inquiry to Understanding*, Pearson International Edition, s: 6-7. USA.
- Litwin, G. H. & Stringer R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University Press. Boston.



- Lussato, B. (1972). *A Critical Introduction To Organisation Theory*. The Macmillan Press. Fransa.
- Luthans, F. (2002a). Positive Organizational Behavior: Developing And Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, Cilt: 16, s: 57–72.
- Luthans, F. (2002b). The Need For And Meaning Of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 23, s: 695-106.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, Cilt: 33(2), s: 143-160.
- Luthans, F. vd. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital, *Business Horizons*, Cilt: 47(1), s: 45-50.
- Luthans, F. vd. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*. Cilt: 2(1), s: 249-271.
- Luthans, F. vd. (2006a). Psychological Capital Development: Toward a Micro Intervention, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 27, s: 387-393.
- Luthans, F. vd. (2006b). The Impact of Efficacy on Work Attitudes across Cultures, *Journal of World Business*, Cilt: 41, s:121-132.
- Luthans, F. vd. (2007a). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction, *Personnel Psychology*, Cilt: 60, s:541-572.
- Luthans, F. vd. (2007b). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.

- Luthans, F. vd. (2008a). More Evidence on the Value of Chinese Workers' Psychological Capital: A Potentially Unlimited Competitive Resource. *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt: 19(5), s:818-827.
- Luthans, F. vd. (2008b). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-employee Performance Relationship *Journal of Organizational Behavior*. Cilt: 29, s:219-238.
- Marx, K. & Friedrich, E. (2003). *Komünist Manifesto*, İthaki Yayınları. İstanbul.
- Masten, A. & Reed, M. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, s: 74–88. Oxford University Press.
- Memiş, M. Ü. (2006) *İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması. (Doktora Tezi)*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Mess Yayınları, İstanbul.
- Muchinsky, P. M. (1976), An Assessment of The Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire: An Empirical and Theoretical Extension of The Sims and LaFollette Study. *Personnel Psychology*, Cilt: 29 s: 371-392.
- Muhr, S. L., Sørensen, B. M. & Vallentin, S. (2010). *Ethics and Organizational Practice: Questioning the Moral Foundations of Management*. Edward Elgar Publishing.
- Nelson, D. & Cooper, C. L. (2007). *Positive Organizational Behavior*. Sage Publication. London.

- Noordin, F. vd. (2010). Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment. *International Business & Economics Research Journal*. Cilt: 2(14).
- Oldham R. & Cummings A. (1996). Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work, *Academy of Management Journal*, Cilt: 39(3).
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA. Lexington
- Öge, S. (2001). Örgüt İklimi. *S. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme-Yönetim ve Organizasyon Dergisi*. Cilt: 1(4).
- Özbağ, G. (2012). Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 27(2), s: 145-161.
- Özçer, N. (2005). *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Özdamar, K. (2011). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1*. Kaan Kitabevi. Eskişehir.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Bir Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi.
- Özsoy, İ. (2012), *Örgüt İklimi, Öz Liderlik ve İş Tatminin Ar-Ge Performansına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Passer, M. & Smith, R. (2008). *Psychology: The Science of Mind and Behavior*, Fourth Edition, McGraw Hill, International Edition, s: 2.
- Peterson, C. (2000). The Future Of Optimism. *American Psychologist*, Cilt: 55(1), s: 44-55.

- Polatçı, S. (2014). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*. Cilt: 14(1), s:115-124.
- Pritchard, D, R. & Karasick, B.W. (1973). The Effects Of Organizational Climate On Managerial Job Performance And Job Satisfaction, *Organizational Behavior And Human Performance*, Cilt: 9, s: 126- 146.
- Raza, S. A. vd. (2010). Impact Of Organizational Climate On Performance Of College Teachers In Punjab. *Journal of College Teaching & Learning*. Cilt: 7(10).
- Ruthig, J. C. vd. (2007). Comparative risk and perceived control: Implications for psychological and physical well-being among older adults. *The Journal of Social Psychology*. Cilt: 147(4), s: 345-369
- Rutter, M. (2008). Developing concepts in developmental psychopathology, J.J. Hudziak (ed.) *Developmental psychopathology and wellness: Genetic and environmental influences*. American Psychiatric Publishing. S: 3–22 Washington, DC.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, Cilt: 27, s: 431–449.
- Schein, H. E. (1984), Coming To A New Awareness Of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, Cilt: 25 (2). S: 3-16. USA.
- Schein, H. E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist Published*, Cilt: 45(2). s: 105-115.
- Schneider, B. & Bartlett, J. (1970), Individual differences and organizational climate II: Measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix, *Personnel Psychology*, Sayı. 23 (493-512)

- Schneider, B. vd. (1996), Creating A Climate and Culture for sustainable Organizational Change, *Organizational Dynamics*, Cilt: 24(4).
- Schulman P. vd. (1993). Is Optimism Heritable? A Study of Twins. *Behavior Research and Therapy*. Cilt: 31(6), s: 569–574.
- Scott G. & Bruce A. (1994). Determinants of Innovative Behavior:A Path Model of Individual Innovation In The Workplace. *Academy of Management Journal*, Cilt: 37(3).
- Seçkin, S. (2013). *Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir İlinde Yapılan Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology, *American Psychologist January*, Cilt: 55(1). s: 5-14.
- Seligman, M. (1998). *Learned Optimism*. Pocket Books. New York
- Shadur, M. A. (1999). The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of İnvolveıment. *Group & Organization Management* Cilt: 24 (4) s:425-479.
- Snyder, C. & Lopez, S. (2001). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press
- Snyder, C. vd. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology* Cilt: 60, s: 570–585.
- Sonnentag, S. vd. (2010). *Job Performance. Micro Approaches* (Sage Handbook of Organizational Behaviour). (Ed). Julian Burling. Sage. S: 427-447. Los Angeles.

- Stajkovic, A. & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance: 1975–95. *Academy of Management Journal*, Cilt: 40, s: 1122–1149.
- Süral Özer, P. vd. (2013). Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici. *Ege Akademik Bakış*, Etkisi Cilt: 13(4), s: 437-447.
- Tabachnick, B. & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.) Pearson, Boston
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*, Harper. New York.
- Thomas, M. & Fredericks, V. (1992). The Culturel Approach to the Formation of Organization Climate. *Human Relations*. Cilt: 45 (1).
- Tokol, T. (1994). *Pazarlama Araştırması*. Bursa.Uludağ Üniversitesi Yayınları
- Turgut, T. (1998). *Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*: Suna Tevrüz (Ed). Türk Psikologlar Derneği Yayınları, s: 35-48.
- Tutar, H. & Altınöz, M. (2011). Örgütsel İklimin İş gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostîm İmalat Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 65 (2), s: 198.
- Ünlü, O. & Yürür, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 184 (37), s: 183-207.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity, *Academy of Management Journal*, Cilt: 41, s:108-119.
- VandenBos, G. (2015). *American Psychological Association Dictionary of psychology*. Second Edition

- Varol, M, (1989), Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 44(1-2), s: 195-222.
- Walumbwa, vd. (2010). An Investigation of the Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate, and Job Performance *Personnel Psychology*, Cilt: 63, s:937-963.
- Watkin, C. & Hubbard, B. (2003). Leadership Motivation And The Drivers Of Share Price: The Business Case For Measuring Organizational Climate. *Leadership & Organization Development journal*. Cilt: 24(7), s: 380-386.
- Weber, M. (2006). *Sosyoloji Yazıları*, Çev. Taha Paria, İletişim Yayınları. İstanbul.
- Weinstein, N. D. (1989). Optimistic Biases About Personal Risks. *Science*, Cilt: 246, s: 1232-1233.
- Wilson, J. H. (2010). Authority in the 21st Century: Likert's System 5 Theory. *Emerging Leadership Journeys*, Cilt: 3, s: 33-41.
- Witt, A. (1989). Sex Differences Among Bank Employees in The Relationships of Commitment With Psychological Climate and Job Satisfaction, *Journal of General Psychology*, Cilt: 116(4), s:419-426.
- Yıldırım, E. (2007). Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 12.
- Youssef, C. & Luthans, F. (2007). *Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience*. Management Department Faculty Publications. Lincoln.
- Youssef, C. & Sundermann, D. A. (2014). *Positive Interventions: From Prevention to Amplification. An Introduction to Contemporary Work Psychology*. (Ed) Peeters vd. Wiley Blackwell.

## **EKLER**

### **Ek-1 Anket Önsözü ve Demografik Bilgiler Formu**

Değerli Katılımcı,

Aşağıdaki soru formu Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Bölümü'nde yürütülmekte olan bir Yüksek Lisans tez çalışması için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Sonuçlar bilimsel amaçlı olarak kullanılacağı için vereceğiniz yanıtlar gizli tutulacak; şahsınız veya çalıştığınız kurumla ilgili özel bir değerlendirme yapılmayacaktır. Dolayısıyla, şahıs veya kurum isimlerinin belirtilmesine gerek yoktur.

Anketin geçerli olabilmesi için tüm soruların gerçekçi biçimde cevaplanması gerekmektedir. Vakit ayırdığınız ve araştırmama destek verdiğiniz için teşekkür ederim.

Ayrıca istek halinde tez çalışması bitirdikten sonra sonuçları merak etmeniz durumunda ya da bu alan ile ilgili herhangi bir sorunuz bulunuyorsa aşağıdaki mail adresinden iletişime geçebilirsiniz.

Yiğit Şener  
İstanbul Kültür Üniversitesi Psikoloji Ana Bilim Dalı  
Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Yüksek Lisans Bölümü



## Demografik Bilgiler Formu

### 1- Cinsiyetiniz

Kadın

Erkek

### 2- Medeni Durumunuz

Bekar

Evli

### 3- Yaşınız

18 - 24

25 - 34

35 - 44

45 - 54

55 veya üzeri

### 4- Eğitim Durumunuz

İlköğretim

Lise

Önlisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

### 5- Şu anki görevinizde ne kadar zamandır çalışmaktasınız?

2 Yıldan Az

2 - 5 Yıl

6 - 10 Yıl

11 - 15 Yıl

16 Yıldan Fazla

### 6- Genel olarak bulunduğunuz sektördeki tecrübeniz ne kadar?

2 Yıldan Az

2 - 5 Yıl

6 - 10 Yıl

11 - 15 Yıl

16 Yıldan Fazla

### 7- Aylık kazancınız

0 - 1500 TL

1501 - 2500 TL

2501 - 4000 TL

4001 - 5500 TL

5501 - 7500 TL

7501 TL veya üzeri

### 8- çalışma statünüz

Çalışan

Yönetici

## Ek-2 Örgüt İklimi Ölçeği

İfadelerin karşısına size uygun katılım düzeyinizi aşağıdaki kutucuklara işaretleyebilirsiniz. Kesinlikle Katılmıyorum = 1, Katılmıyorum = 2, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum = 3, Katılıyorum = 4, Kesinlikle Katılıyorum = 5

İfade No	İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	İş yerimde çalışanlar, risk alma ve yeni fikir üretme konusunda desteklenir.	1	2	3	4	5
2.	İş yerimde yönetim yeni fikirlere ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5
3.	İş yerimde çalışanlar problemleri farklı yollarla çözme konusunda cesaretlendirilir.	1	2	3	4	5
4.	İş yerimde yaratıcı ve yeni fikirler ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
5.	İş yerimde yaratıcı ve yeni fikirler objektif bir şekilde değerlendirilir.	1	2	3	4	5
6.	İş yerimde ortak fikir ve bilgi paylaşımı yapılarak kararlar alınır.	1	2	3	4	5
7.	İş yerimde yönetim hedefleri açık bir şekilde belirler.	1	2	3	4	5
8.	İş yerimde yönetim yaratıcı ve yeni fikirler için gerekli kaynakları temin eder.	1	2	3	4	5
9.	İş yerimde yönetim çalışmalarımı uygun ve yapıcı bir şekilde eleştirir.	1	2	3	4	5
10.	İşimi yapmam için gerekli tüm kaynaklara sahip değilimdir.	1	2	3	4	5
11.	Gerçekleştirmek istediğim işler ve projeler için yönetim tarafından yeterli bütçe ayrılmaktadır.	1	2	3	4	5
12.	İş yerimde yönetim yaratıcı ve yeni fikirleri kovalamak için gereken zamanı kullanmama izin verir.	1	2	3	4	5
13.	İşimi yaparken gereksinim duyduğum zamanlarda yöneticimden yardım istemekten çekinmem.	1	2	3	4	5
14.	İş yerimde işlerin daha iyi hale getirilmesi konusunda fikirler paylaşılır.	1	2	3	4	5
15.	İş yerimde problemlerin çözülmesi sürecinde çalışanların fikirlerinden yararlanır.	1	2	3	4	5

İfade No	İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
16.	İş yerimde işbirliğine ve katılıma dayalı bir çalışma ortamı vardır.	1	2	3	4	5
17.	İş yerimde çalışanlar uzun dönemli planlama sürecine katılır.	1	2	3	4	5
18.	İş yerimde düşüncelerimi açık ve dürüst bir biçimde ifade edebilirim	1	2	3	4	5
19.	İş yerimde bilgi, haber ve veriler sürekli paylaşılır.	1	2	3	4	5
20.	İş yerimde yönetim iletişimin çok yönlü olmasına önem verir.	1	2	3	4	5
21.	Yöneticimle sürekli ve açık bir iletişim içerisindeyim.	1	2	3	4	5
22.	İş yerimde yönetim birlikte çalıştığım takım arkadaşarımla aramızda güven ilişkisi olmasına önem verir.	1	2	3	4	5
23.	İş yerimde yönetim tüm takım üyelerinin yeni ve farklı fikirlere açık olmasını destekler.	1	2	3	4	5
24.	İş yerimde yönetim farklı özellik ve nitelikte bireylerden oluşan çalışma grupları oluşturur.	1	2	3	4	5
25.	İş yerimde yönetim çalışma gruplarının birbirine bağlı ve işbirliği içinde olmasına önem verir.	1	2	3	4	5
26.	İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda açık bir özerkliğim/serbestliğim var.	1	2	3	4	5
27.	İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim alamıyorum.	1	2	3	4	5
28.	İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.	1	2	3	4	5
29.	İşim, kişisel inisiyatifimi veya yargımı kullanmama imkân tanır.	1	2	3	4	5

### Ek-3 Psikolojik Sermaye Ölçeği

İfadelerin karşısına size uygun katılım düzeyinizi aşağıdaki kutucuklara işaretleyebilirsiniz. Kesinlikle Katılmıyorum = 1, Katılmıyorum = 2, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum = 3, Katılıyorum = 4, Kesinlikle Katılıyorum = 5

İfade No	İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
31.	Bu aralar işim aracılığı ile kendim için belirlediğim kariyer hedeflerimi gerçekleştirebiliyorum	1	2	3	4	5
32.	Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
33.	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
34.	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
35.	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5
36.	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
37.	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	1	2	3	4	5
38.	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5
39.	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	1	2	3	4	5
40.	İşimle ilgili bir şeyler yanlış giderse onu değiştirebilmek pek de elimden gelmez.	1	2	3	4	5
41.	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5
42.	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
43.	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5
44.	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
45.	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
46.	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
47.	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5
48.	İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5

İfade No	İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
49.	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5
50.	Kurumun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
51.	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
52.	Kurum dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5

## Ek-4 İş Performansı Ölçeği

İfadelerin karşısına size uygun katılım düzeyinizi aşağıdaki kutucuklara işaretleyebilirsiniz. Kesinlikle Katılmıyorum = 1, Katılmıyorum = 2, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum = 3, Katılıyorum = 4, Kesinlikle Katılıyorum = 5

İfade No	İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
54.	İş arkadaşlarım işe gelmediklerinde, onların işlerine yardım ederim.	1	2	3	4	5
55.	İşe hep zamanında gelirim.	1	2	3	4	5
56.	İşte resmi olarak benim görevim olmayan şeyleri de gönüllü olarak yaparım.	1	2	3	4	5
57.	Yeteri kadar çalışmış olmasam bile tüm molaları kullanırım.	1	2	3	4	5
58.	İşimin bir parçası olmasa da, bölümümdeki işe yeni başlayan bireylerin işe alışmalarına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
59.	İşe devam konusunda standartların üzerinde bir hassasiyet gösteririm.	1	2	3	4	5
60.	Arkadaşlarımın iş yükleri fazla olduğunda onlara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
61.	Günün sonuna doğru enerjimi kaybederim.	1	2	3	4	5
62.	İşe gelebilecek gibi değilsem, haber veririm.	1	2	3	4	5
63.	İşteki zamanımın büyük bir bölümünü kişisel telefon görüşmelerim için harcadığım olur.	1	2	3	4	5
64.	İşte gereksiz yere izin kullanmam.	1	2	3	4	5
65.	Arkadaşlarıma görevlerinde yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
66.	Bölümümün kalitesini artırmak için yenilikçi önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
67.	İşte fazladan mola kullanmam.	1	2	3	4	5
68.	Sorumluluğum dahilinde olmayan, fakat örgütümün imajına olumlu katkı yapacak faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.	1	2	3	4	5
69.	İşteki zamanımı gereksiz görüşmelerle harcamam.	1	2	3	4	5
70.	İşimin bütün amaçlarına ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
71.	Bütün performans kriterlerine uygunum.	1	2	3	4	5
72.	İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla çalışırım.	1	2	3	4	5
73.	İşimin bütün gerekliliklerini yerine getiririm.	1	2	3	4	5

İfade No	İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
74.	Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.	1	2	3	4	5
75.	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	1	2	3	4	5
76.	İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarım.	1	2	3	4	5
77.	Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	1	2	3	4	5
78.	İşin amaçlarına ulaşmasını planlarım ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	1	2	3	4	5

*Değerli katkılarınız için teşekkürler.*

## EK-5 Örgüt İklimi Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekte Yer Alan İfadeler	Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
TD İş yerimde yönetim birlikte çalıştığım takım arkadaşlarımla aramızda güven ilişkisi olmasına önem verir.	0,80					
YD İşimi yaparken gereksinim duyduğum zamanlarda yöneticimden yardım istemekten çekinmem.	0,78					
İL Yöneticimle sürekli ve açık bir iletişim içerisindeyim.	0,73					
KE İş yerimde işlerin daha iyi hale getirilmesi konusunda fikirler paylaşılır.	0,64					
OT İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim alamıyorum.	0,60					
KE İş yerimde problemlerin çözülmesi sürecinde çalışanların fikirlerinden yararlanılır.	0,53					
TD İş yerimde yönetim tüm takım üyelerinin yeni ve farklı fikirlere açık olmasını destekler.	0,53					
ÖC İş yerimde yaratıcı ve yeni fikirler ödüllendirilir.		0,73				
YD İşimi yapmam için gerekli tüm kaynaklara sahip değilimdir.		0,69				
ÖC İş yerimde ortak fikir ve bilgi paylaşımı yapılarak kararlar alınır.		0,67				
ÖC İş yerimde çalışanlar, risk alma ve yeni fikir üretme konusunda desteklenir.		0,66				
YD İş yerimde yönetim yaratıcı ve yeni fikirler için gerekli kaynakları temin eder.		0,60				
ÖC İş yerimde yönetim yeni fikirlere ve değişime açıktır.		0,54				
KE İş yerimde işbirliğine ve katılıma dayalı bir çalışma ortamı vardır.		0,54				
YD Gerçekleştirmek istediğim işler ve projeler için yönetim tarafından yeterli bütçe ayrılmaktadır.		0,48				
İL İş yerimde düşüncelerimi açık ve dürüst bir biçimde ifade edebilirim			0,79			
KE İş yerimde çalışanlar uzun dönemli planlama sürecine katılır.			0,72			
İL İş yerimde bilgi, haber ve veriler sürekli paylaşılır.			0,67			
İL İş yerimde yönetim iletişimin çok yönlü olmasına önem verir.			0,67			
YD İş yerimde yönetim yaratıcı ve yeni fikirleri kovalamak için gereken zamanı kullanmama izin verir.				0,84		
ÖC İş yerimde çalışanlar problemleri farklı yollarla çözme konusunda cesaretlendirilir.				0,66		
ÖC İş yerimde yaratıcı ve yeni fikirler objektif bir şekilde değerlendirilir.				0,55		
YD İş yerimde yönetim çalışmalarımı uygun ve yapıcı bir şekilde eleştirir.				0,46		
TD İş yerimde yönetim çalışma gruplarının birbirine bağlı ve işbirliği içinde olmasına önem verir.						
OT İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda açık bir özerkliğim/serbestliğim var.					0,72	
YD İş yerimde yönetim hedefleri açık bir şekilde belirler.					0,60	
TD İş yerimde yönetim farklı özellik ve nitelikte bireylerden oluşan çalışma grupları oluşturur.					0,52	
OT İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.						0,93
OT İşim, kişisel inisiyatifimi veya yargımı kullanmama imkân tanır.						0,87

OT = Otonomi, TD = Takım Desteği, İL = İletişim, YD = Yönetimin Desteği, ÖC = Örgütsel Cesaretlendirme, KE = Katılım Esnekliği



## Ek-6 Psikolojik Sermaye Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekte Yer Alan İfadeler	Faktörler			
	1	2	3	4
ÖZ Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	0,88			
DY Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	0,83			
ÖZ Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	0,82			
İY İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceğı konusunda iyimserimdir.	0,81			
UM Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	0,80			
ÖZ Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	0,74			
DY Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	0,732			
ÖZ Kurum dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.		0,79		
DY İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.		0,72		
ÖZ Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.		0,66		
DY Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.		0,63		
DY İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.		0,58		
UM Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.		0,54		
UM Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.			0,72	
UM Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.			0,71	
UM Bu aralar işim aracılığı ile kendim için belirlediğim kariyer hedeflerimi gerçekleştirebiliyorum			0,70	
DY İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.			0,65	
UM Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.			0,64	
ÖZ Kurumun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.			0,54	
İY Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.				0,79
İY İşimle ilgili bir şeyler yanlış giderse onu değiştirebilmek pek de elimden gelmez.				0,63
İY İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.				0,61
İY İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.				0,54

UM = Umut, İY = İyimserlik, DY = Dayanıklılık, ÖZ = Öz Yeterlilik

## ÖZGEÇMİŞ

06 Mart 1988 tarihinde İstanbul'da doğan Yiğit Şener Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümünden 2012 yılında mezun olmuştur. 2014 yılında İstanbul Kültür Üniversitesi Psikoloji Ana Bilim Dalı Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Yüksek Lisans eğitimine başlamıştır. Özel bir bankada dört seneye yakın iş tecrübesi ile hayatına devam etmektedir.

GSM: 555 993 68 93

E-Mail: [yigitsener10@gmail.com](mailto:yigitsener10@gmail.com) & [yigitsener@outlook.com](mailto:yigitsener@outlook.com)