

**T.C.  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI**

**PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞ PERFORMANSI VE SINIZM  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KÜLTÜREL SIKILIK-ESNEKLİĞİN  
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**CEM ŞEN**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. H. NEJAT BASIM**

**ANKARA – 2018**



**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 13 / 02 / 2018

Öğrencinin Adı, Soyadı : Cem ŞEN  
Öğrencinin Numarası : 21310353  
Anabilim Dalı : Yönetim Organizasyon  
Programı : Doktora  
Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı : Prof.Dr. H.Nejat BASIM  
Tez Başlığı : Psikolojik Sermayenin İş Performansı ve Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Düzenleyici Rolü

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 151 sayfalık kısmına ilişkin, 13 / 02 / 2018 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 14'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

Onay

13 / 02 / 2018

Prof.Dr. H.Nejat BASIM

Öğrenci Danışmanı

Cem ŞEN tarafından hazırlanan “Psikolojik Sermayenin İŞ Performansı ve Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kùltürel Sıkılık-Esnekliğin Düzeyleyici Rolü” adlı bu çalışma jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 16 / 02 / 2018

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

Jüri Üyesi : Prof.Dr. H. Nejat BASIM, Başkent Üniversitesi

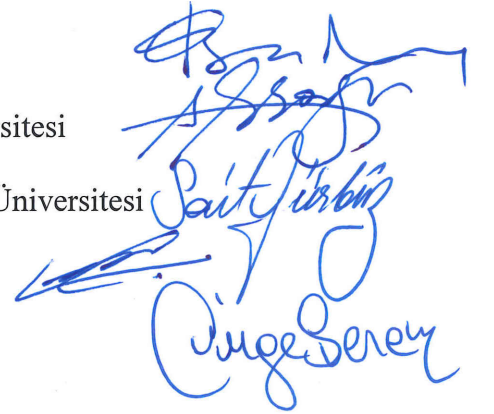
Jüri Üyesi : Prof.Dr. Abdùlkadir VAROĞLU, Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi : Prof.Dr. Sait GÜRBÜZ, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Jüri Üyesi : Prof.Dr. H. Cenk SÖZEN, Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi : Doç.Dr. İrge ŐENER, Çankaya Üniversitesi


İmzası



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

13 / 2018

  
Prof. Dr. İpek KALEMCI TÜZÜN  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmamın gerçekleşmesinde eşsiz bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, değerli hocam tez danışmanım Prof. Dr. H. Nejat Basım'a, bu uzun ve keyifli yolculukta hep yanımda olduğu, profesyonel, güler yüzlü ve dostça yaklaşımlarıyla beni her zaman doğruya yönlendirdiği, aklımdaki soruların doğru cevaplarını bulmamı sağladığı ve beni her zaman gönülden desteklediği için çok teşekkür ederim.

Doktora çalışmalarım boyunca gerek ders, gerekse de tez aşamasında her zaman yanımda olan ve bana destek veren değerli hocalarım Prof. Dr. A. Selami Sargut'a, Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu'na, Prof. Dr. nsal Sığrı'ya, Prof. Dr. H. Cenk Sözen'e, Prof. Dr. Sait Gürbüz'e, Prof. Dr. İ. Sani Mert'e, Doç. Dr. H. Okan Yeloğlu'na ve Doç. Dr. Cem Harun Meydan'a en içten teőekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu araştırmaya gönüllü olarak katılıp, ankette yer alan uzun sorulara sabır ve içtenlikle cevap veren bütün katılımcılara Őukranlarımı sunarım.

Beni akademik yolculuğumda hiçbir zaman yalnız bırakmayan, her zaman iyiye, doğruya ve başarıya teşvik eden tüm aileme, verdiği destek ve gösterdiği sabırdan dolayı eşim Hülya ve biricik kızım Doğa'ya çok teşekkür ederim.

## ÖZET

Bu çalışma ile çalışanların güçlü yönlerinin geliştirilmesinde değişik bir bakış açısı ve soluk getiren psikolojik sermayenin iş performansı ve sinizm üzerindeki etkileri ile örgüt kültürü içerisinde algılanan kültürel sıklık-esnekliğin söz konusu etkiler üzerindeki rolünü tespit etmek ve bahse konu değişkenlerin birbirleriyle olan etkileşimlerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Çalışmada araştırma yaklaşımı olarak nicel yöntem, desen olarak ise ilişkisel ve nedensel tarama kullanılmıştır. Kolayda örneklem metodu ile çeşitli bakanlıklarla ve bakanlıkların bağlı/ilgili kuruluşları, devlet ve vakıf üniversiteleri ile özel sektörün Ankara, İstanbul ve İzmir bölgelerinde görev yapan toplam 393 çalışandan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırmada SPSS 20.0, PROCESS (SPSS Makro 2.16.3) ve AMOS 21.0 yazılımları kullanılarak korelasyon, regresyon, tek yönlü varyans analizleri ile yapısal eşitlik modeli kapsamında yol analizi yapılmıştır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar; çalışanların psikolojik sermayeleri arttıkça iş performansının arttığını, sinizmlerinin ise azaldığını; bu süreçte algılanan kültürel sıklık-esnekliğin, psikolojik sermaye-iş performansı ilişkisinde düzenleyici bir rolünün olmadığını, psikolojik sermaye-sinizm ilişkisinde ise düzenleyici bir rolünün olduğunu (algılanan kültürel sıklığın sinizmin etkisini artırırken, algılanan kültürel esnekliğin ise sinizmin etkisini azalttığı), demografik değişkenlerden çalışanların yaş ve kurumdaki çalışma süresinin psikolojik sermayeleri ve algıladıkları kültürel sıklık-esneklik üzerinde anlamlı bir şekilde etkili olduğunu göstermiştir.

Bu çalışmanın, psikolojik sermayenin önemli örgütsel sonuç değişkenlerinden olan iş performansı ve sinizm üzerindeki etkileri ile söz konusu etkilerde örgüt içerisinde algılanan kültürel sıklık-esnekliğin düzenleyici rolünü ilk kez ele alarak örgütsel davranış alanına katkı yapması hedeflenmiştir. Ele alınan düzenleyici, bireylerin içerisinde yer aldıkları örgüt ve çalışma ortamından etkilenerek, farklı davranış ve tutumlar gösterebildiklerini ortaya koymak açısından önemlidir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik sermaye, kültürel sıklık-esneklik, iş performansı, sinizm.

## ABSTRACT

In this study, it is aimed to determine the impact of psychological capital, which brings a new perspective and a new breathe into empowering the development of the strengths of the employees, on job performance and cynicism, and the moderator effect of perceived cultural tightness-looseness within the organizational culture on the relationship between psychological capital & job performance, and psychological capital & cynicism, and also the interactions of all these variables among themselves.

In the study, quantitative method was used as a research approach; relational and causal screening was used as a research pattern. Data through questionnaires were collected by conveniency method from total of 393 employees working in various ministries and affiliated/related institutions, state and foundation universities, and private sector located in Ankara, İstanbul and Izmir. In the research, correlation, regression, one way ANOVA, and path analysis within the context of structural equation modeling were conducted by using SPSS 20.0, PROCESS (SPSS Macro 2.16.3) and, AMOS 21.0 softwares.

The results obtained show that as the psychological capital of the employees increases the job performance increases as well, meanwhile cynicism decreases. During this process, there has been no sign of moderating effect of perceived cultural tightness-looseness within the organizational culture on the relationship between psychological capital & job performance, whereas there is a clear moderating effect of perceived cultural tightness-looseness on the relationship between psychological capital & cynicism (where perceived cultural tightness increases the effects of cynicism, perceived cultural looseness decreases the effects of cynicism). In addition to that, the psychological capital and the perceived cultural tightness-looseness of the employees are influenced by demographic variables such as the age of the employees and the length of employment significantly.

In this study, it is intended to contribute to the field of organizational behavior by investigating the impact of psychological capital on important organizational outcome variables such as job performance and cynicism, and the moderator effect of perceived

cultural tightness-looseness within the organizational culture on the relationship between psychological capital & job performance, and psychological capital & cynicism for the first time. The perceived cultural tightness-looseness as being the moderator of this research is important in terms of showing that the persons can show different behaviors and attitudes by being influenced by the organization and working environment in which they are involved.

**Key Words:** Psychological capital, cultural tightness-looseness, job performance, cynicism.



## İÇİNDEKİLER

<b>TEŞEKKÜR.....</b>	<b>I</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>III</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>V</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>VII</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>IX</b>
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....</b>	<b>X</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>6</b>
1.1. İnsan Unsurunun Önemi ve Sermaye Türleri .....	6
1.2. Pozitif Örgütsel Davranış .....	12
1.3. Pozitif Psikoloji .....	13
1.4. Psikolojik Sermaye .....	15
1.4.1. Öz Yeterlilik.....	20
1.4.2. İyimserlik .....	23
1.4.3. Umut.....	26
1.4.4. Psikolojik Dayanıklılık.....	28
1.5. İş Performansı.....	31
1.6. Psikolojik Sermaye İş Performansı İlişkisi.....	34
1.7. Sinizm.....	36
1.8. Psikolojik Sermaye Sinizm İlişkisi.....	41
1.9. Kültür ve Örgüt Kültürü .....	42
1.10. Kültürel Sıkılık-Esneklik Boyutu .....	46
1.11. Psikolojik Sermayenin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt İçerisinde Algılanan Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Düzenleyici Rolü.....	55
1.12. Psikolojik Sermayenin Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgüt İçerisinde Algılanan Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Düzenleyici Rolü.....	58
1.13. Demografik ve Mesleki Değişkenlerin Araştırma Kapsamındaki Değişkenler Üzerindeki Etkileri .....	60
<b>BÖLÜM II. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ.....</b>	<b>63</b>
2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	63



2.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler .....	64
2.3. Evren ve Örneklem .....	66
2.4. Veri Toplama/Ölçüm Araçları, Ölçeklerin Güvenilirliği ve Geçerliliği .....	69
2.4.1. Kültürel Sıkılık-Esneklik Boyutu Ölçeği (KSEBÖ).....	71
2.4.2. Psikolojik Sermaye Ölçeği (PSÖ) .....	72
2.4.3. İş Performansı Ölçeği (İPÖ).....	75
2.4.4. Sinizm Ölçeği (SÖ) .....	76
2.5. İşlem ve Kullanılan Analizler .....	78
<b>BÖLÜM III. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>80</b>
3.1. Tanımlayıcı Bulgular .....	80
3.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler .....	81
3.3. Psikolojik Sermayenin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Düzenleyici Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları..	85
3.4. Psikolojik Sermayenin Sinizm Üzerindeki Etkisinde Algılanan Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Düzenleyici Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları.....	88
3.5. Yaş ve Kurumdaki Çalışma Süresinin Çalışanların Psikolojik Sermayelerine Etkilerine İlişkin Analizi Bulguları .....	92
3.6. Yaş ve Kurumdaki Çalışma Süresinin Çalışanların Algıladıkları Kültürel Sıkılık-Esnekliğe Etkilerine İlişkin Analizi Bulguları.....	94
3.7. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ve Yol Analizi (YA) .....	97
<b>BÖLÜM IV. SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>100</b>
4.1. Araştırmanın Yazına Katkısı .....	100
4.2. Araştırmanın Sonuçları.....	101
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	107
4.4. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler .....	108
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>110</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>138</b>
<b>EK 1. ANKET FORMU .....</b>	<b>138</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Rekabet Avantajı Yaratan Çeşitli Kaynakların Durumu.....	9
Tablo 2. Psikolojik Sermayeyi Oluşturan ve Potansiyel Olarak Uygunluk Gösterebilecek Bileşenler .....	19
Tablo 3. Kültürel Sıkılık-Esneklik Boyutunda Ülke Sıralamaları.....	51
Tablo 4. Kültürel Sıkılık-Esneklik Boyutunda Türkiye .....	52
Tablo 5. Çeşitli Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları .....	67
Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	68
Tablo 7. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler .....	70
Tablo 8. Kültürel Sıkılık-Esneklik Boyutu Ölçeği DFA Sonuçları (Model Uyum Değerleri) .....	72
Tablo 9. Psikolojik Sermaye Ölçeği DFA Sonuçları (Model Uyum Değerleri) .....	74
Tablo 10. İş Performansı Ölçeği DFA Sonuçları (Model Uyum Değerleri) .....	76
Tablo 11. Sinizm Ölçeği DFA Sonuçları (Model Uyum Değerleri) .....	77
Tablo 12. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular .....	80
Tablo 13. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	82
Tablo 14. İş Performansı Psikolojik Sermaye ile Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	83
Tablo 15. Sinizmin Psikolojik Sermaye ile Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	84
Tablo 16. Psikolojik Sermayenin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi (SPSS) ...	86
Tablo 17. Psikolojik Sermayenin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Düzenleyiciliğine İlişkin Analiz (PROCESS).....	87
Tablo 18. Psikolojik Sermayenin Sinizm Üzerindeki Etkisinde Algılanan Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi (SPSS) .....	89
Tablo 19. Psikolojik Sermayenin Sinizm Üzerindeki Etkisinde Algılanan Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Düzenleyiciliğine İlişkin Analiz (PROCESS) .....	90
Tablo 20. Psikolojik Sermayenin Yaş Gruplarına Göre Farklılıkları.....	92
Tablo 21. Psikolojik Sermaye Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	93
Tablo 22. Psikolojik Sermayenin Çalışma Sürelerine Göre Farklılıkları.....	93

Tablo 23. Psikolojik Sermaye Puanlarının Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması .....	94
Tablo 24. Algılanan Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Yaş Gruplarına Göre Farklılıkları .....	95
Tablo 25. Algılanan Kültürel Sıkılık-Esneklik Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması ...	95
Tablo 26. Algılanan Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Çalışma Sürelerine Göre Farklılıkları ....	96
Tablo 27. Algılanan Kültürel Sıkılık-Esneklik Puanlarının Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması .....	96
Tablo 28. Araştırma Modelinin Uyum İyiliği Değerleri .....	99
Tablo 29. Araştırma Modelinin Regresyon Ağırlıkları .....	99
Tablo 30. Araştırmanın Hipotez Testi Sonuçları.....	104



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Rekabet Avantajı için Genişleyen Sermaye .....	16
Şekil 2. Psikolojik Sermayenin Bileşenleri .....	18
Şekil 3. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	65
Şekil 4. Kültürel Sıkılık-Esneklik Boyutu Ölçeği Modelinin AMOS'ta Ölçümlenen Faktör Yapısı.....	72
Şekil 5. Psikolojik Sermaye Ölçeği Modelinin AMOS'ta Ölçümlenen Faktör Yapısı .....	74
Şekil 6. İş Performans Ölçeği Modelinin AMOS'ta Ölçümlenen Faktör Yapısı .....	75
Şekil 7. Sinizm Ölçeği Modelinin AMOS'ta Ölçümlenen Faktör Yapısı .....	77
Şekil 8. Psikolojik Sermayenin Sinizm Üzerindeki Etkisinde Algılanan Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Düzenleyici Etkisi.....	91
Şekil 9. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli.....	97
Şekil 10. Araştırma Modelinin Yol Analizi.....	98

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ANOVA	Analysis of Variance (Varyans Analizi)
AMOS	Analysis of a Moment Structures (Yapısal Bileşen Analizi)
CAL	Cronbach's Alpha Level (Cronbach Alfa Seviyesi)
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA-Confirmatory Factor Analysis)
FA	Faktör Analizi (FA-Factor Analysis)
İP	İş Performansı (JP-Job Performance)
KFA	Keşfedici Faktör Analizi (EFA-Exploratory Factor Analysis)
KSE	Kültürel Sıkılık-Esneklik (CTL- Cultural Tightness-Looseness)
LLCI	Lower Level Confidence Interval (Alt Seviye Güven Aralığı)
PROCESS	A Macro for Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis for SPSS (SPSS için Aracı, Düzenleyici ve Durumsal İşlem Analiz Makrosu)
PS	Psikolojik Sermaye (PsyCap-Psychological Capital)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı)
ULCI	Upper Level Confidence Interval (Üst Seviye Güven Aralığı)
YA	Yol Analizi (PA-Path Analysis)
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli (SEM-Structural Equation Model)

## GİRİŞ

Örgütsel anlamda sahip olunması gereken en önemli kaynağın, örgüte özgü kaynak ve kabiliyetlerin ön plana çıkarılması olarak ifade edilmektedir (Barca ve Esen, 2012). Sahip olunan kaynakları; finansal, fiziksel, insan (beşeri) ve teknolojik kaynaklar ile patent ve marka isimleri gibi üretim sürecindeki tüm girdiler oluştururken (Azzone ve Rangone, 1996; Grant, 1991), kabiliyetleri ise söz konusu kaynakların ekip çalışması sonucunda yapabilecekleri oluşturmaktadır (Hamel, 1991; Wernerfelt, 1984). Kaynak temelli yaklaşım bağlamında sahip olunan temel yetenek; ürünlerin üretilmesini sağlayan değişik üretim teknikleri ile teknolojik süreçlerin örgüt tarafından toplu şekilde öğrenilmesi olarak tanımlanmaktadır (Hamel ve Prahalad, 1994; Prahalad ve Hamel, 1990). Teknolojik uygulamalar ile yeniliklerin ve rekabetin her geçen gün artarak devam ettiği günümüzde, örgütün başarısının bir yandan yaşamını sürdürmeye çalışıp, bir yandan da bulunduğu sektörde gelişmeleri takip ederek rakipleri ile mücadele edebilmesinin, örgütsel davranış alanının kurama dayalı yaklaşımlarını mükemmel bir şekilde uygulamasına bağlı olduğu ifade edilebilir. Söz konusu uygulamaların kurama dayalı olması ve günlük sorunları çözmeye yönelik araçsalcılık çıkmazından uzak durması (Sargut, 2012), bilim yapmanın ilk basamağını teşkil ettiği gibi bu çalışmanın da temel hareket noktasını oluşturmaktadır.

Beşeri sermaye, kaynak temelli yaklaşım tarafından sahip olunan kaynaklar arasında diğer tüm kaynaklar içerisinde evrensel olarak en değerli, eşsiz ve taklit edilmesi en zor kaynak olarak gösterilmektedir (Barney, 1991; Crook, Ketchen, Combs ve Todd, 2008; Luthans ve Youssef, 2004; Wright, Dunford ve Snell, 2001). Pfeffer (2002) de bu görüşe, örgütün belirlediği amaçlara ulaşmasında çalışanlarının önemine dikkate çekerek destek vermiştir. Zira çalışanların örgütsel başarıda, yüksek verimlilik ve performans kriterlerini elde etmede başrol oynadığı ifade edilebilir. Son yıllarda insan ögesinin esasını teşkil ettiği beşeri kaynak ve sermayesi üzerindeki olumlu etkisinin, psikolojik sermayeyi oldukça popüler hale getirdiği ve konuya yönelik çalışmaların artarak devam ettiği (Ardichvili, 2011) ifade edilmektedir. Psikolojik sermayenin kaynağı olarak da pozitif psikolojideki teori ve araştırmaların örgütsel alana uygulanması olduğu (Çetin ve Basım, 2012) vurgulanmaktadır.

Pozitif psikolojinin gündeme getirilmesinin temel nedeni olarak geleneksel psikolojinin sağlıklı bireylerin gelişen ve değişen ihtiyaçlarını gidermede yetersiz kalması gösterilebilir. Pozitif psikolojiyi örgütsel alanla tanıştıran pozitif örgütsel davranış, kişilerin zayıf yönleri yerine güçlü yönlerine vurgu yapılarak onların geliştirilmesini (Luthans, 2002b; Seligman, 2002; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, Steen, Park ve Peterson, 2005; Wright, 2003) hedefleyen yeni bir yaklaşımdır. Söz konusu yeni bakış açısı ve yaklaşım; belirli bir kuramsal bir çerçeve ve araştırma ile desteklenen, bireysel ve örgütsel başarının sağlanmasında performansın iyileştirilmesi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkili bir şekilde yönetilebilir pozitif eğilimli insan kaynaklarının güçlü yönleri ve psikolojik kapasiteleri hakkındaki çalışma ve uygulamaları araştırmaktadır (Avey, Luthans, Smith ve Palmer, 2010; Bright, Cameron ve Caza, 2006; Donaldson ve Ko, 2010; Gygax, Ticino ve Fitzgerald, 2011; Luthans, 2002b; Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007; Turner, Barling ve Zacharatos, 2002). Yapılan araştırmalar neticesinde ortaya konulan psikolojik sermaye, özellikle örgütsel çıktılara yaptığı katkısı ve yarattığı çarpan/kaldıraç etkisi ile kamu ve özel sektör dâhil toplumun her kesimindeki kuruluşlarında kazanılması, geliştirilmesi ve yönetilmesi gereken bir güç (Bakker ve Schaufeli, 2008; Luthans ve Youssef, 2007; Wright, 2003) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Benzer şekilde mikro, mezo ve makro seviyedeki örgütsel kuramlarda tartışılmaz şekilde önemli ve etkili konuma sahip örgüt kültürü (Robert ve Wasti, 2002) ve söz konusu kültürü anlama ve etkilerini maksimize etme yolunda (Wasti ve Fiş, 2010) daha önce üzerinde fazlaca durulmamış boyutlardan da yararlanılması düşüncesi (Gelfand, Nishii ve Raver, 2006) her geçen gün önemini arttırmaya devam etmektedir. Bu bağlamda öne çıkan özellikle kültür yazınındaki çalışmaların ağırlıkla yöneldiği değerler yaklaşımından sıyrılıp norm ve kuralların davranışlara etkisini sorgulayan kültürel sıklık-esneklik boyutunun (Gelfand ve diğerleri, 2006), örgütteki çalışanların performanslarının karşılığını alamadıklarında gösterebilecekleri sosyal ve ekonomik açıdan olumsuz etkileri olan sinik tutum ve davranışları etkilemesi beklenmektedir. Yazında iş performansı ile sinik tutum ve davranışların sıklıkla birbirine zıt yapılar olarak belirtilmesi (Andersson ve Bateman, 1997; Brandes ve Das, 2006; Byrne ve Hochwarter, 2008; Candan, 2013; Çakıcı ve Doğan, 2014; Kâhya, 2013; Uysal ve Yıldız, 2014), söz konusu örgütsel sonuç değişkenlerinin bu çalışma için seçilmesinde temel motivasyonu teşkil etmiştir.

Bugüne kadar uluslararası yazında yapılan birçok çalışma çalışanların pozitif psikolojik durumlarının geliştirilmesi kapsamında, pozitif güçlerin sinerjik ifadesi olan psikolojik sermayenin (Luthans ve Youssef, 2004; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007a; Brandt, Gomes ve Boyanova, 2011) örgütsel sonuç ile ilgili değişkenlere olan etkileri ile aracılık rollerini incelerken (Luthans, Avolio, Walumbwa ve Zhang, 2011; Luthans ve diğerleri, 2007; Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008a; McMurray, Pirola-Merlo, Sarros ve Islam, 2010; Peterson, Shabir, Abrar, Baig ve Javed, 2014; Qadeer ve Jaffery, 2014; Shahnawaz ve Jafri, 2009; Vazquez, Hervas, Rahona ve Gomez, 2009), psikolojik sermayenin temel öncülleri ile düzenleyicilerine yönelik yapılan çalışmaların nispeten az olması (Ardichvili, 2011), örgüt kültüründeki sıklık-esnekliğin psikolojik sermayenin örgütsel sonuç değişkenlerine olan etkilerinde düzenleyici rolünün daha önce hiç ele alınmamış olması dikkat çekmektedir. Özellikle ulusal yazında bu alanda yapılan çalışmaların da uluslararası yazında yapılan çalışmalarla aynı yoğunlukta olmamakla birlikte konu anlamında paralellik gösterdiği ifade edilmektedir (Keleş, 2011). Bu nedenle bu çalışmanın, psikolojik sermayenin önemli örgütsel sonuç değişkenlerinden olan iş performansı ve sinizm üzerindeki etkileri ile söz konusu etkilerde örgüt içerisinde algılanan kültürel sıklık-esnekliğin (Gelfand ve diğerleri, 2006) düzenleyici rolünü ilk kez ele alarak örgütsel davranış alanına katkı yapması hedeflenmektedir. Bu çalışma, ele alınması planlanan düzenleyici, bireylerin içerisinde yer aldıkları örgüt ve çalışma ortamından etkilenerek, farklı davranış ve tutumlar gösterebildiklerini ortaya koymak açısından önemlidir.

Bu bağlamda araştırmanın başlangıç noktasını, psikolojik sermayenin her durumda iş performansını artıran ve sinizmi azaltan bir etkiye sahip olup olmadığı ve çalışanların örgüt içerisinde algıladıkları kültürel sıklık-esnekliğin söz konusu etkideki katkısının ne olabileceği soruları oluşturmaktadır. Psikolojik sermaye her ne kadar örgütsel sonuç değişkenlerini olumlu bir şekilde etkileme potansiyeli taşısa da, kültürel sıklık-esneklik gibi durumsal değişkenlerin söz konusu etkileşimdeki rolü/düzenleyici etkisi henüz dikkate alınıp sorgulanmamıştır. Bu kapsamda çalışmanın konusu, psikolojik sermayenin iş performansı ve sinizm üzerindeki etkileri ile örgüt kültürü içerisindeki kültürel sıklık-esnekliğin söz konusu etkiler üzerindeki düzenleyici rolünü incelemek olarak belirlenmiştir.



Araştırmanın, psikolojik sermaye, psikolojik sermayenin etkilediği önemli örgütsel sonuç değişkenlerinden olan iş performansı ve sinizm ile örgüt içerisindeki kültürel sıklık-esneklik boyutunu içeren değişkenlerden oluşturulan bir model kapsamında yürütülmesi öngörülmüştür. Modelin, araştırma bağlamına uygun bir örnekleme çalışan ve yöneticilerden elde edilen veriler çerçevesinde test edilmesi planlanmıştır. Bu çalışmanın gündeme getirilmesi, kişisel ve örgütsel verimlilik ile performans artışını sağlayan bir gücün de yönetilebilmesine imkân verebileceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda örgüt içerisindeki çeşitli psikolojik durumlar çerçevesinde; örgütsel ortamda nelerin çalışanları yüksek performansa veya sinizme sevk ettiğini, söz konusu ilişkide algılanan kültürel sıklık-esnekliğin nasıl bir rol oynadığını algılama ve açıklamada araştırmacılara, örgütsel davranış teorisyenlerine, örgüt yöneticilerine/uygulamacılara ve insan kaynakları uzmanlarına, bahse konu etkileşimlerin yönü ve derecesi hakkında bilgi vererek önemli açılımlar sunması beklenmektedir. Bu bağlamda çalışmanın, psikolojik sermayenin önemli örgütsel sonuç değişkenleri üzerindeki etkisinde algılanan kültürel sıklık-esnekliğin düzenleyici rolünü ilk kez ele alarak örgütsel davranış alanına katkı yapması hedeflenmektedir. Bu çalışma, ele alınması planlanan düzenleyici, bireylerin içerisinde yer aldıkları örgüt ve çalışma ortamından etkilenerek, farklı davranış ve tutumlar gösterebildiklerini ortaya koymak açısından önemlidir.

Bu kapsamda, çalışmanın birinci bölümünün ilk kısmında insan unsurunun önemine dikkat çekilerek geleneksel, entelektüel ve sosyal sermaye ele alınmış, köklerini pozitif psikoloji ile pozitif örgütsel davranıştan alan psikolojik sermayenin teorik alt yapısı ve bileşenleri irdelenmiştir. Psikolojik sermaye ve bileşenlerinin dayandığı kuramsal temeller ve ilgili araştırmalar tartışılmıştır. Bu bağlamda örgütsel başarının sağlanmasında artık tek başına yeterli olmadığı düşünülen geleneksel, beşeri ve sosyal sermayenin psikolojik sermaye ile desteklenmesinin, onun gelişime açık, durumsal ve yüksek performans sağlayan yapısı ile çalışanların örgüt içerisindeki pozitif tutum ve davranışları nasıl artırıp, olumsuz tutumları nasıl azalttığı incelenmiştir. İkinci kısımda, önemli örgütsel sonuç çıktılarından ve örgütsel başarının yakalanmasındaki en önemli halkalardan birini meydana getiren iş performansının kuramsal temelleri, ilgili araştırmalar kapsamında ele alınarak psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkileri irdelenmiştir. Çalışmanın üçüncü kısmında son yıllarda adından çokça söz ettirmeye başlayan örgütsel davranış sonuç değişkenlerinden ve örgütlerin başarısını engelleyen önemli bir tehdit unsuru olarak

karşımıza çıkan sinizmin kuramsal temelleri, ilgili araştırmalar kapsamında ele alınarak psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu bölümün son kısmında ise kültür ve örgüt kültürü, örgüt kültürü yazınında baskın olan değerler yaklaşımından sıyrılıp, farklı bir bakış açısı ile norm ve kuralların davranışlara etkisinin sorgulanmasını gündeme getiren kültürel sıklık-esneklik boyutu; antropoloji, sosyoloji ve psikoloji yazınındaki teorik ve tarihsel gelişimleriyle ele alınmıştır. Araştırmada özellikle kültürel sıklık-esneklik boyutunun kültür yazını için görece yeni bir kavram olduğu, bu nedenle onun örgüt içerisinde nasıl algılandığı, örgütsel sonuç değişkenleri üzerindeki doğrudan, aracı ve düzenleyici etkilerinin neler olabileceği büyük bir merak uyandırmıştır. Genel olarak kültürü ve özelde örgüt içerisindeki her çalışanın değer, inanç ve varsayımlarını vurgulayan örgüt kültürünün, psikolojik sermayeyi ve onun etkilediği örgütsel sonuç değişkenlerini de etkilediği düşünöldüğünde, belirli bir topluluktaki normların gücü ve yaptırımların düzeyini belirten kültürel sıklık-esneklik boyutunun da çalışmaları doğrudan etkileyebileceği noktasından hareketle, psikolojik sermayenin iş performansı ve sinizm üzerindeki etkisindeki düzenleyici rolüne odaklanılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, araştırma tasarımı ve yöntemi kapsamında; araştırmanın amacı ve önemi, araştırma modeli ile hipotezler, evren ve örneklem, veri toplama/ölçüm araçları, ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği hakkında bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, hipotezlerin test edilmesi amacıyla toplanan verilerin analiz sonuçları, bu kapsamda elde edilen bulgular ve bu bulgulara dayanarak yapılan yorumlamalara yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, yapılan araştırma ile elde edilen sonuçlar ışığında, psikolojik sermaye ile kültürel sıklık-esneklik boyutu kapsamında örgütsel davranış sonuç değişkenlerinden pozitif olanlarının etkilerinin artırılması, olumsuz olanlarının ise etkilerinin azaltılması amacıyla öngörüler ve yorumlamalar yapılmış, araştırmacılara, örgütsel davranış teorisyenlerine, örgüt yöneticilerine/uygulamacılara ve insan kaynakları uzmanlarına önemli açılımlar sunmaya çalışılmıştır. Son olarak, araştırmanın ilgili yazına katkısı ile sınırlılıkları belirtilmiş, gelecekte yapılacak araştırmalar kapsamında çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

## BÖLÜM I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümün ilk kısmında, insan unsurunun önemine dikkat çekilerek sermaye türleri (geleneksel, beşeri ve sosyal) incelenecek ve söz konusu sermaye türlerini bütünleyici etkiye sahip psikolojik sermaye ele alınacaktır. Bu bağlamda öncelikle köklerini aldığı pozitif psikoloji ile pozitif örgütsel davranıştan alan psikolojik sermayenin teorik alt yapısı ve bileşenleri, ilgili araştırmalar kapsamında tartışılacaktır. Müteakiben, örgütsel başarının yakalanmasındaki en önemli halkalardan birini meydana getiren iş performansının ve son yıllarda adından çokça söz ettirmeye başlayan ve örgütlerin başarısını engelleyen önemli bir tehdit unsuru olarak karşımıza çıkan sinizmin kuramsal temelleri, ilgili araştırmalar kapsamında ele alınarak, psikolojik sermayenin iş performansı ve sinizm üzerindeki etkileri irdelenecektir. Bu bölümün son kısmında ise kültür ve örgüt kültürü, örgüt kültürü yazınında baskın olan değerler yaklaşımından sıyrılıp, farklı bir bakış açısı ile norm ve kuralların davranışlara etkisinin sorgulanmasını gündeme getiren kültürel sıklık-esneklik boyutu; antropoloji, sosyoloji ve psikoloji yazınındaki teorik ve tarihsel gelişimleriyle ele alınacaktır. Genel olarak kültürü ve özelde örgüt içerisindeki her çalışanın değer, inanç ve varsayımlarını vurgulayan örgüt kültürünün, psikolojik sermayeyi ve onun etkilediği örgütsel sonuç değişkenlerini etkilediği düşünüldüğünde, belirli bir topluluktaki normların gücü ve yaptırımların düzeyini belirten kültürel sıklık-esneklik boyutunun da çalışanları doğrudan etkileyebileceği noktasından hareketle, psikolojik sermayenin iş performansı ve sinizm üzerindeki etkisindeki düzenleyici rolüne odaklanılacaktır.

### 1.1. İnsan Unsurunun Önemi ve Sermaye Türleri

Günümüzde, çalışanların sahip olduğu geleneksel, beşeri ve sosyal sermayenin örgütsel başarının sağlanmasındaki öneminin farkında olunmasına rağmen, insan kaynağına değer verme ve insan faktörünü öne çıkarma bakımından yoğun bir şekilde araştırmalara konu olmaya başlayan psikolojik sermayeye olan ihtiyaç gün yüzüne çıkmaktadır (Wright, 2003; Youssef ve Luthans, 2007). Luthans ve arkadaşları (2007a), psikolojik sermayenin bütünleyici bir etkiye sahip olarak geleneksel, beşeri ve sosyal sermayenin yapacağı etkiden daha büyük ve etkili bir potansiyeli içerisinde barındırdığını

vurgulamaktadır. Ayrıca, söz konusu kavram, belirli bir kuramsal çerçeve ve araştırma ile desteklenen, bireysel ve örgütsel başarının sağlanmasında performansın artırılması için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkili bir şekilde yönetilebilir pozitif eğilimli insan kaynaklarının güçlü yönleri ve psikolojik kapasiteleri hakkındaki çalışma ve uygulamaları araştırmaktadır (Luthans, 2002b; Luthans ve diğerleri, 2007; Turner ve diğerleri, 2002).

Küreselleşmenin meydana getirdiği yoğun belirsizlik ortamı ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak her geçen gün şiddetini artıran rekabet koşulları, kontrolün yitirildiği algısı ile birlikte liderlerin ve çalışanların kendilerine olan güvenlerini kaybetmelerine, gelecek hakkında kaygılanarak karamsar hissetmelerine, sonuç olarak da esnek düşünme ve dayanıklılık kabiliyetlerinde zayıflamaya yol açabilmektedir (Luthans ve diğerleri, 2007a). Bu tür negatif etkilerin iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş, moral ve performansta azalma; iş devri, işe devamsızlık, üretim karşıtı davranışlar, sinizm ve stres seviyesinde artış gibi istenmeyen örgütsel çıktılara sebebiyet verebileceği kolaylıkla düşünülebilir. Söz konusu gelişmeler, bireysel ve örgütsel davranış bazında değişik yaklaşımların doğuşuna neden olmaktadır. Bu bağlamda, kaynak temelli yaklaşım kapsamında bireysel ve örgütsel başarı ile üstün performansın sağlanması (Newman ve diğerleri, 2014) amacına hizmet eden;

- Neye sahip olduğunuzu vurgulayan finansal, yapısal ve teknolojik unsurlardan oluşan geleneksel sermaye (Luthans ve diğerleri, 2004),
- Kişisel eğitim, bilgi ve beceri yeteneğini (ne bildiğinizi) vurgulayan, örtük ve açık bilginin toplamından oluşan beşeri sermaye (Barney, 1991; Keeley, 2007; Luthans ve diğerleri, 2004; Luthans ve Youssef, 2007),
- Birey ve toplulukların birbirleri ile olan bağlantıları (ağ yapılanmaları/kimin tanındığı) ve bu bağlantıları sayesinde kaynaklara erişimlerini vurgulayan güvene dayalı sosyal sermayenin (Adler ve Kwon, 2002; Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Granovetter, 1973; Luthans ve diğerleri, 2004; Luthans ve Youssef, 2007; Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Paxton, 1999) yanında,
- Bireyin potansiyel ve psikolojik kapasitesini (kim olduğunu) ve bu kapasitenin gelişimi ile erişilen noktayı (kime dönüştüğünü) vurgulayan psikolojik sermayeye (Avey,

Wernsing ve Luthans, 2008b; Luthans, 2002a; Luthans, 2002b; Luthans ve diğeri, 2004; Luthans ve Youssef, 2007; Wright, 2003) olan ilgi gün geçtikçe artmaktadır.

Küresel ölçekte meydana gelen değişim ve gelişmeler geleneksel, beşeri, entelektüel, kültürel ve sosyal sermayelerin oluşturduğu kaynakların uzun vadede bireysel ve örgütsel başarı ile üstün bir performans için yeterli olmadığını göstermiştir. Eğer söz konusu kaynaklar yeterli olsaydı, ekonomik gücü herkesce malum olan ünlü ABD şirketleri Enron, General Motors, CIT Group, Washington Mutual ve Lehman Brothers (Howe, 2011) gibi dev şirketler iflasın eşiğine gelmezlerdi. Özellikle bu şirketlerin sahip oldukları son sistem teknolojileri yardımıyla benzersiz ürün ve hizmet yaratabilmelerine veya rakipleri ile aynı kalitede ama daha ucuz mal ve hizmet üretebilmelerine (Luthans ve Youssef, 2004) rağmen finansal, yapısal ve teknolojik unsurlardan oluşan geleneksel sermayelerinin kolaylıkla saf dışı bırakılabilmesi mümkün olmuştur.

Örgütler için en önemli ve taklit edilemez kaynak olan beşeri sermayenin özünü teşkil eden sahip olunan entelektüel kaynak, bilgi ve birikim ile yüksek değer ve zenginlik yaratma yeteneğini vurgulayan entelektüel sermaye (Nahapiet ve Ghoshal, 1998), kolayca taklit edilebilen açık bilgi ile örgüt içerisindeki süreçlerin birikiminden meydana gelen ve kolayca taklit edilebilmeyen örtük bilgidir (Kannan ve Aulbur, 2004) oluşmaktadır. Beşeri sermayenin asıl önemli ve örgüte avantaj sağlayan kısmının, sahip olunan örtük bilgi olduğu ifade edilebilir. Örtük bilgiyle ilgili en önemli problem ise söz konusu bilginin ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağı ile nasıl ölçüleceği konusundaki belirsizliktir (Luthans ve Youssef, 2004).

Bir diğer kaynak çeşidi olan sosyal sermaye, aktörlere sosyal ağ düzeneklerindeki bilgi ve kaynaklara erişim imkânı sağladığı için örgütsel alanda da önemli bir konuma sahiptir (Sargut, 2006). Sosyal sermayenin sosyal ağlar yardımı ile yaratıldığı ve geliştirildiği (Çetin, 2006) ifade edilmektedir. Bu bağlamda sosyal sermaye kavramı ile sosyal iletişim ağlarının değerli bir servet olduğuna işaret edilmektedir. Bireyin sosyal olduğu, sosyal ağlara katıldığı sürece ilişkiler kurabileceği ve bu vesileyle sosyal sermaye için basamak teşkil eden karşılıklı güveni temin edebileceği ifade edilebilir. Putnam'a (2000) göre fırsatçılığı ortadan kaldıran güven, sosyal sermayenin anahtar ögesidir. Güven temelinde oluşturulan sosyal sermaye örgütler için ciddi bir rekabet unsuru olarak öne

çıkılmaktadır. Karşılıklı güven sayesinde uzun dönemli ilişkiler kurulup, bilgi paylaşımı ve devamlı geri besleme sağlanarak rekabetin, yenilikçiliğin ve yaratıcılığın ortaya çıkması sağlanabilir (Luthans ve Youssef, 2004).

İşte psikolojik sermayeyi bu kadar kritik duruma yükselten özelliği geleneksel, entelektüel ve sosyal sermaye ile birlikte beşeri sermayenin gücüne güç katabileceği noktasında kendini göstermektedir. Akçay (2011) da psikolojik sermayenin katkısını verimliliği artıran, yapılan işin kalitesini yükselten ve beşeri sermayeyi açıklayan bir diğer önemli etken olarak, o örgütte bulunan pozitif örgütsel davranışı öne çıkarmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin diğer örgütler karşısında üstünlüğü ele geçirmelerine yardımcı olan kaynakları ile kabul gören önemli kriterlerin karşılaştırıldığı bilgiler (Luthans ve Youssef, 2004) Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1. Rekabet Avantajı Yaratan Çeşitli Kaynakların Durumu**

Kaynaklar		Uzun vadeli mi?	Eşsiz mi?	Biriktirilebilir mi?	Birbirine bağlı mı?	Yenilenebilir mi?
Geleneksel Sermaye	Finansal	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Hayır
	Yapısal/Fiziksel	Evet	Hayır	Evet	Belki	Belki
	Teknolojik	Hayır	Hayır	Hayır	Belki	Hayır
Beşeri Sermaye	Açık Bilgi	Belki	Hayır	Evet	Hayır	Belki
	Örtük Bilgi	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Sosyal Sermaye	Sosyal Ağlar	Belki	Evet	Evet	Evet	Belki
	Norm ve Değerler	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
	Güven	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Psikolojik Sermaye	Öz Yeterlilik	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
	İyimserlik	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
	Umut	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
	Psikolojik Dayanıklılık	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet

**Kaynak:** Luthans, F. ve Youssef, C.M. 2004. Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2): 145.

Tablo 1’de sunulan kriterlerin psikolojik sermaye tarafından tamamen karşılanması ve ona gösterilen ilgi; özellikle değerli, nadir, taklit ve ikamesi zor olan stratejik kaynaklar

(Barca, 2005) ile örgütsel performans arasındaki pozitif ilişki kapsamında doğrulanmıştır (Newman ve diğerleri, 2014).

Örgütlerin başarısına katkıda bulunan stratejik kaynaklar arasında beşeri sermaye, özellikle de örtük bilgi diğer tüm kaynaklar içerisinde evrensel olarak en değerli ve taklit edilmesi en zor kaynak olarak gösterilmektedir (Crook ve diğerleri, 2008; Wright ve diğerleri, 2001). Bu bağlamda beşeri sermaye üzerindeki etkisinin tüm dikkatleri psikolojik sermaye üzerine topladığı (Ardichvili, 2011) ifade edilmektedir. Kaynağını pozitif psikoloji (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000) ve pozitif örgütsel davranış (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003; Wright, 2003) konularından alan psikolojik sermaye kavramı Luthans ve arkadaşları (2004) tarafından geliştirilmiştir. Psikolojik sermayenin, bugün ve geleceğin zorluklarını aşmak için kullanılmakta olan ortalama performans sağlayan (Avolio ve Luthans, 2006; Sutcliffe ve Vogus, 2003) ve bilinen yaklaşımlar yerine yeni yaklaşımlara duyulan ihtiyaçtan kaynaklandığı (Luthans ve diğerleri, 2007a) ifade edilmektedir.

Yazında, çalışanların pozitif psikolojik durumlarının geliştirilmesi kapsamında, psikolojik sermaye ile iş performansı arasında olumlu (Abbas, Raja, Darr ve Bouckenoghe, 2014; Avey, Luthans, Smith ve Palmer, 2010; Avey, Nimnicht ve Pigeon, 2010b; Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011; Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007; Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005; Luthans, Clapp-Smith ve Li, 2008b; Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008a; Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa ve Zhang, 2011; Sun, Zhao, Yang ve Fan, 2012; Topaloğlu ve Özer, 2014; Walumbwa, Peterson, Avolio ve Hartnell, 2010; Youssef ve Luthans, 2007); sinizm ile arasında ise olumsuz (Avey, Luthans ve Youssef, 2010a; Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011; Avey, Wernsing ve Luthans, 2008b) ilişkiler olduğu belirtilmektedir. Yapılan çalışmalarda psikolojik sermayenin iş performansı ile sinizm üzerindeki etkilerini doğrulayan sonuçlara ulaşıldığı görülmekle birlikte, psikolojik sermayenin temel öncülleri ile düzenleyicilerine yönelik yapılan çalışmaların nispeten az olması (Ardichvili, 2011), kültürel sıklık- esnekliğin (Gelfand ve diğerleri, 2006) psikolojik sermayenin örgütsel sonuç değişkenlerine olan etkilerinde düzenleyici rolünün daha önce hiç ele alınmamış olması dikkat çekmektedir. Özellikle ulusal yazında bu alanda yapılan çalışmaların da uluslararası yazında yapılan çalışmalarla aynı yoğunlukta olmamakla birlikte konu anlamında

paralellik gösterdiği ifade edilmektedir (Keleş, 2011). Bu bağlamda, psikolojik sermayenin her durumda iş performansını artıran ve sinizmi azaltan bir etkiye sahip olup olmadığı ve çalışanların örgüt içerisinde algıladıkları kültürel sıklık-esnekliğin söz konusu etkideki düzenleyici rolünün ilk kez ele alınarak örgütsel davranış alanına katkı yapılması hedeflenmektedir. Bu çalışma, ele alınması planlanan düzenleyici, bireylerin içerisinde yer aldıkları örgüt ve çalışma ortamından etkilenerek, farklı davranış ve tutumlar gösterebildiklerini ortaya koymak açısından önemlidir.

Örgütün verimliliğini geliştirmek üzere çalışanların, grupların ve yapıların örgüt içerisindeki davranışlara olan etkisini araştıran (Robbins ve Judge, 2012) örgütsel davranış alanındaki ilk çalışmanın Hawthorne Araştırması (HBR, 2008; Scott ve Davis, 2007) olduğu ifade edilebilir. Söz konusu çalışmada çalışanın pozitif duygu ve yaklaşımları ile performansı arasında ilk defa açık bir ilişkinin varlığından söz edilmiştir. Geçen zaman içerisinde yapılan diğer tüm çalışmalarda da pozitif etki ve davranışların performans üzerindeki olumlu etkileri ortaya konulmuş ve özellikle her seviyedeki kendine güvenen, mutlu ve iyimser çalışanın daha üretken olduğu gözlemlenmiştir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Oysaki örgütsel davranış alanında bu tür pozitif yaklaşımlar yerine daha çok işyerindeki problemler ve işlev bozuklukları üzerinde durulmuştur; zaman içerisinde örgütsel davranış alanı ile ilgilenen akademik çevre, yavaş yavaş ilgisini çalışanın zayıf yönleri yerine güçlü yönlerine yönelterek “pozitif örgütsel davranış kavramını” öne çıkarmıştır (Luthans, 2002b).

Bugüne kadarki yaklaşımların bireylerin ve örgütlerin pozitif ve güçlü yönlerine yeterince ilgi göstermek yerine (Luthans, 2002b), neden negatif ya da yanlış giden konuları ile ilgilendiğine (Seligman ve diğerleri, 2004; Sheldon ve King, 2001; Wright, 2003) gelince, zaaf ve kusurlarla ilgilenmenin nedeni üç madde ile özetlenebilir;

- Problem yaşayanlara yardım etme tutkusu: Bireylerin güçlü yönleri ile ilgilenmek yerine ihtiyacı olanların zaaf ve kusurları, stresi ve hastalıkları ile başa çıkmasına yardımcı tercih eden bir anlayışa sahip olunmasıdır (Gable ve Haidt, 2005). Zira acı çekenlere öncelikle yardım edilmesi etik olarak daha doğru olarak algılanmaktadır.

- Tarihi sebepler: II. Dünya Savaşı sonrasında psikologlar tarafından kurulan araştırma merkezlerinin çalışmalarında önceliklerini eve dönen gazilerin psikolojik ve



diğer problemleri üzerine yoğunlaşmalarıdır (Seligman, 2002). Ayrıca, tıbbi bir hastalık modeli kapsamında ele alınan psikolojik sorunlar ve bunların tedavisi için uygulanan terapiler oldukça maliyetli olduğundan, söz konusu tedaviler için ayrılan ödeneklerin sağlıklı insanlar için harcanması doğru bulunmamaktadır (Gable ve Haidt, 2005).

- Psikologların doğasından ve psikolojik süreçlerle ilgili teorilerden kaynaklanan sebepler: Kötü, negatif veya zayıf yönlerle ilgilenmek; iyi, pozitif veya güçlü yönler ile ilgilenmekten daha baskın bir tutum olup, onları tedavi etmeye çalışmak daha tatminkâr olmaktadır (Pratto ve John, 1991). Yazında kötü şeyler hakkındaki araştırmaların iyi şeylere oranla daha derin etkilere sahip olduğu ortaya konulmuştur (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer ve Vohs, 2001).

Bireylerin güçlü taraflarına yeterince vurgu yapılmadığını ilk fark edenlerden birisi Amerikan Psikoloji Derneği eski başkanı Martin E.P. Seligman olmuştur (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Seligman, başlattığı proaktif pozitif yaklaşım ile hayattaki kötü şeylere olan ilgiyi iyi şeylere yöneltmiş (Luthans, 2002b), psikolojik bulgulardan yola çıkarak insanlara daha mutlu, daha başarılı ve daha iyimser olabileceklerini öğretmek için “pozitif psikoloji” kavramını kullanmanın gerekliliğini vurgulamıştır (Compton, 2005; Duckworth ve diğerleri, 2005; Kauffman, 2006; Kobau ve diğerleri, 2011; Linley ve diğerleri, 2006). Böylece iş yaşamında, çalışan davranışlarının yalnızca olumsuz taraflarına odaklanması yerine, farklı bir bakış açısı ile daha çok olumlu taraflarına odaklanılarak, iş ortamının problemlerin yanında, çözüm ve başarıları da içerdiği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## **1.2. Pozitif Örgütsel Davranış**

Psikolojik sermayenin gelişimi, pozitif psikolojinin şemsiyesi altındaki pozitif örgütsel davranışın (Bakker ve Schaufeli, 2008; Cameron, 2005; Donaldson ve Ko, 2010) en önemli katkılarından birisi olarak ifade edilebilir. Temelde pozitif örgütsel davranış alanının, çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini ölçmeyi, geliştirmeyi ve örgütsel çıktılara dönüştürmede etkin şekilde yönetebilmeyi amaçladığı vurgulanabilir (Topaloğlu ve Özer, 2014). Pozitif örgütsel davranış, çalışma hayatında performansın iyileştirilmesi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkili bir şekilde yönetilebilir pozitif eğilimli insan

kaynaklarının güçlü yönleri ve psikolojik kapasiteleri hakkındaki çalışma ve uygulamaları olarak tanımlanmıştır (Avey ve diğerleri, 2010; Donaldson ve Ko, 2010; Gygax ve diğerleri, 2011; Luthans, 2002b; Luthans ve diğerleri, 2007a). Söz konusu tanımda yer alan psikolojik kapasitelerin; kuram ve araştırma temelli, geçerli ölçüm araçları, duruma özgü (state-like) veya gelişime açık ve performans etkisi kriterlerini içermesi (Luthans ve diğerleri, 2007a) gerektiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda, duruma özgü olma özelliği ile pozitif örgütsel davranış kapasitesinin değişime, gelişime açık ve kolayca uyum sağlayabildiği (Avolio ve Luthans, 2006) vurgulanmaktadır. Ayrıca Luthans ve Avolio’ a (2009) göre, pozitif örgütsel davranış alanı, sahip olduğu belirli kriterler nedeniyle geleneksel örgütsel davranış alanı, pozitif psikoloji ve popüler kişisel gelişim çalışmalarından farklılaşmaktadır. Bu kapsamda pozitif örgütsel davranışın ana olarak çalışanların ölçülebilir pozitif psikolojik yeteneklerine odaklanırken, araştırma alanının ise daha çok iş performansını geliştirmeye yönelerek, söz konusu yeteneklerin keşfedilip geliştirilmesine odaklandığı ifade edilebilir.

Pozitif örgütsel davranış, çalışanların sergileyebileceği olumsuz tutum ve davranışlara engel olabilmeyen bir yolu (Avey ve diğerleri, 2008) olarak görülmektedir. Bu düşüncenin altında geleceğe yönelik pozitif beklentileri olan çalışanların daha olumlu, negatif beklentileri olanların ise daha olumsuz bir bakış açısına sahip olmaları yatmaktadır (Wanous ve diğerleri, 2000). Bu bağlamda pozitif örgütsel davranışın öneminin, söz konusu olumsuzlukların aşılmasında sağlayabileceği katkı ile doğru orantılı olduğu vurgulanabilir.

### **1.3. Pozitif Psikoloji**

Pozitif örgütsel davranış köklerini pozitif psikolojideki teori ve araştırmalardan almaktadır (Çetin ve Basım, 2012). Pozitif psikoloji kavramı ilk defa Maslow tarafından 1954 yılında “Motivasyon ve Kişilik (Motivation and Personality)” adı ile yayımlanan kitapta kullanılmıştır (Compton, 2005; Froh, 2004; Hefferon ve Boniwell, 2011; Wright, 2003). Söz konusu kitapta Maslow (1954), psikoloji biliminin bireyin negatif taraflarına ilişkin yapılan araştırmalarda pozitif taraflarına ilişkin olanlara göre daha başarılı olduğunu, insanoğlunun zayıf ve patolojik durumlarını açığa çıkarırken, onun güçlü ve

başarı potansiyeline ilişkin çok az şey yaptığını belirtmekte ve bu nedenle de ilgisini pozitif tarafa çevirmesinin zamanının geldiğini vurgulamaktadır. Başlangıcı Maslow'a kadar uzanan pozitif psikoloji, bireylerin yaşam kalitesini geliştirmek, yaşamın onlar için anlamsız gelmeye başladığında meydana gelebilecek patolojik rahatsızlıkları önlemek amacıyla pozitif öznel deneyimleri, pozitif kişilik özelliklerini ve örgütleri inceleyen bir bilim olarak tanımlanmaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Seligman'ın (2002) vurguladığı pozitif psikoloji ile Maslow tarafından tanımlanan pozitif psikoloji arasında büyük oranda benzerlik bulunmaktadır (Wright, 2003).

Pozitif psikolojinin yukarıdaki tanımının dışında yazında birçok farklı tanımına rastlamak mümkündür. Söz konusu tanımların bazılarına göre pozitif psikoloji;

- İdeal insan işleyiş ve gelişiminin bilimsel olarak incelenmesi (Sheldon ve King, 2001),
- Birey, grup ve örgütlerin uygun bir şekilde işlev görmesine yardımcı olan ve onların gelişmelerine katkı sağlayan süreç ve koşulların araştırılması (Gable ve Haidt, 2005),
- Bireyin bireysel gelişimine katkıda bulunan kişilik özellikleri (Gohel, 2012) olarak tanımlanmıştır.

Tanımlar farklı farklı da olsa, pozitif psikolojinin; eksikliklerin geliştirilerek giderilmesi ve sadece bozuk olanı düzeltmekten ziyade, öznel iyi-oluş, mutluluk ve uzun ömürlü olmayı geliştirmeye odaklanan, insanın yaratılışından gelen iyilikleri besleyen durumlar ve davranışlarla ilgili bir kavram olduğu (Bell, 2014; Gable ve Haidt, 2005; Gohel, 2012; Hefferon ve Boniwell, 2011; Lewis, 2011; Özkalp ve Seçgin, 2013) göze çarpmaktadır. Bu bağlamda pozitif psikoloji, üç bileşenden meydana gelmektedir ve bunlar (Cameron ve diğerleri, 2003; Roberts, 2006);

- Mutluluk, neşe, öznel iyi oluş, akış, umut, iyimserlik, ne düşündüğünü ifade etme ve pozitif duygulardan oluşan pozitif öznel deneyimler,
- Yetenekler, karakter, kişisel güçler, ilgiler, yaratıcılık, değerler, akıl, amaç, gelişme ve cesareten oluşan pozitif bireysel özellikler,

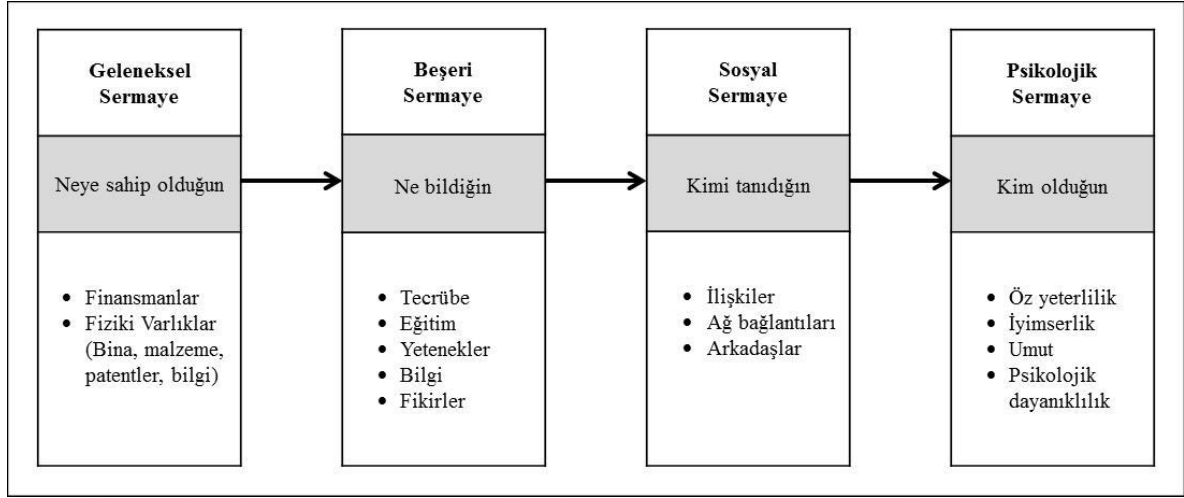
- Pozitif eğilimli aileler, okullar, örgütler, topluluklar ve toplumlardan oluşan pozitif kurumlardır.

Benzer şekilde Seligman'ın (2002) de ifade ettiği pozitif psikoloji uygulamaları, yalnızca mutluluk kavramı üzerine yoğunlaşmamış; birey, aile ve toplum olarak pozitif insani duyguları öne çıkarmayı da hedeflemiştir (Oslington, 2011). Böylece, işyerlerindeki çalışanların pozitif duygu ve davranışlarının, örgütsel strateji ve çıktılara olan etkilerini anlamakta ve örgütsel etkinliği maksimize etmekte psikolojik sermayeden faydalanıp (Cameron ve diğerleri, 2003; Caza ve Cameron, 2008) gerçek mutluluğun yakalanabileceği (Seligman, 2002a) ifade edilmiştir. Bu bağlamda, verimlilik ve performans artışının sağlanmasında pozitif psikolojinin şemsiyesi altındaki pozitif örgütsel davranışın bir kaynak olarak gördüğü psikolojik sermaye (Toor ve Ofori, 2010); yönetilmesi gereken bir güç olarak ortaya çıkmakta (Bakker ve Schaufeli, 2008; Luthans ve Youssef, 2007; Wright, 2003) ve bu gücün kaynağı olarak da pozitif yaklaşımlar gösterilmektedir (Cameron, 2009). Çalışmanın bundan sonraki bölümünde psikolojik sermaye irdelenecektir.

#### **1.4. Psikolojik Sermaye**

Örgütsel başarının sağlanmasında tarihsel süreç izlendiğinde geleneksel, beşeri ve sosyal sermayenin artık tek başlarına yeterli olamadığı ifade edilebilir. Burada insan faktörünü öne çıkaran psikolojik sermayeye olan ihtiyaç gün yüzüne çıkmaktadır (Youssef ve Luthans, 2007). Luthans ve arkadaşları (2007a), psikolojik sermayenin tarihsel sürecin son halkasını oluşturduğu ve bu nedenle de bütüncü bir etkiye sahip olarak geleneksel, beşeri ve sosyal sermayenin yapacağı etkiden daha büyük ve etkili bir potansiyeli içerisinde barındırdığını vurgulamaktadır. Söz konusu gelişimi gösteren tarihsel süreç, Şekil 1'de özetlenmiştir.

## Şekil 1. Rekabet Avantajı için Genişleyen Sermaye



**Kaynak:** Luthans, F., Luthans, K.W. ve Luthans, B.C. 2004. Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47 (1): 46.

Tarihsel süreç kapsamında bireyin pozitif psikolojik durumunu geliştirmek olarak tanımlanabilen psikolojik sermaye (Beal ve diğerleri, 2013; Brandt ve diğerleri, 2011; Luthans ve diğerleri, 2005; 2007; Luthans ve Youssef, 2004);

- Zor görev ve işleri başarabilmek için gerekli çabayı gösterebileceğine güvenip, buna inanma (öz yeterlilik/self-efficacy),
- Şimdi ve gelecekte başarılı olacağına dair pozitif beklenti içerisinde olma (iyimserlik/optimism),
- Hedeflere ulaşmada gerekli azim ve kararlılığı gösterme, gerektiğinde hedeflerden sapmayı engellemek için çaba sarf etme (umut/hope),
- Zorluk ve problemlerle karşılaşıldığında yılmadan ve yıkılmadan başarıya ulaşma (psikolojik dayanıklılık/resilience) ile karakterize edilmektedir.

Bireylerin pozitif psikolojik süreçlerinden öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık unsurlarının tamamını içerisinde barındıran psikolojik sermaye, söz konusu niteliklerin bütüncül etkilerinin ötesinde sinerjik bir yapıya sahiptir (Çetin ve Varoğlu, 2015).

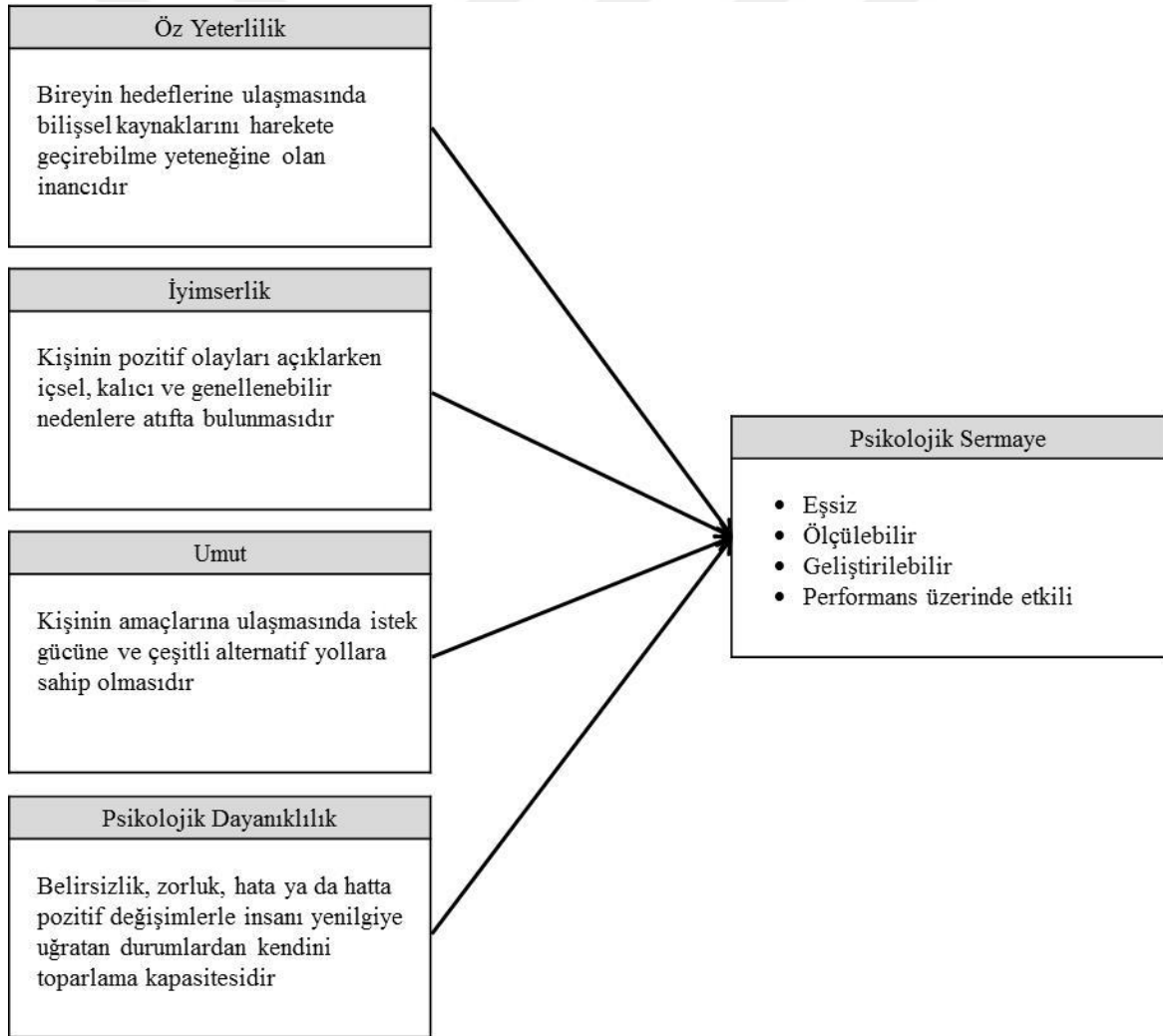
Psikolojik sermaye kavramının kuramsal temelini, pozitif psikoloji bakış açısına sahip “Pozitif Duygular Teorisi” oluşturmaktadır (Fredrickson, 2001). Söz konusu teori, olumlu duyguların problem çözme ve yaratıcılık gibi entelektüel, koordinasyon ve stresle baş etme gibi fiziksel, kişisel ilişkiler gibi sosyal kaynaklarla birlikte psikolojik iyi oluş ve mutluluk gibi psikolojik kaynakları da artırdığını vurgulamaktadır (Çetin ve diğerleri, 2013). Bu bağlamda örgütler, psikolojik sermayeleri ile beşeri kaynaklarını tam kapasiteyle kullanabilmelerinin onlara sağlayacağı rekabet avantajının farkına varmışlar (Luthans ve diğerleri, 2007a) ve bu yeni paradigmayı kabullenerek sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada psikolojik sermayelerini geliştirip, yönetme çabaları içerisine girmişlerdir.

Son dönemdeki görgül çalışmalar, psikolojik sermayenin en önemli yönünün gelişmeye açık (Luthans ve diğerleri, 2006; Walumbwa ve diğerleri, 2011) ve yüksek performans sağlayan bir yapıya sahip olduğunu (Avey ve diğerleri, 2009a) ortaya koymaktadır. Bu kapsamda psikolojik sermayenin durumsal özelliği, dolayısıyla eğitimlerle geliştirilmeye açık olması (Luthans ve diğerleri, 2006; 2008; 2010) onun en büyük rekabetçi avantajını oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalarla katılımcıların psikolojik sermayelerinin üç saatlik gibi kısa süreli bir eğitimle geliştirilebildiği (Luthans ve diğerleri, 2006), İnternet üzerinden yapılan bir diğer çalışmada ise iki saat gibi kısa süreli bir eğitimle bile katılımcıların psikolojik sermayelerinin artırılabilirdiği (Luthans ve diğerleri, 2008) ortaya konulmuştur. Söz konusu eğitimler; grup dinamikleri egzersizleri kapsamında kontrollü bir şekilde müdahalelerle uygulanan hedef ve alternatif yolların belirlenmesi, çıkabilecek engellerin öngörülmesi, gerçekçi iyimserlik, başarı tecrübelerinin paylaşılması, ikna ve yönlendirme, donanımın artırılması, hesaplı risklerin alınması konularını içermektedir (Luthans ve diğerleri, 2015). Bu açıdan ele alındığında psikolojik sermayenin, kişisel ve örgütsel performansın yönlendirilmesine yönelik geliştirilebilir bir yapısının olduğu (Luthans, 2002a; 2002b; 2010; Luthans ve diğerleri, 2008; Luthans ve Youssef, 2007) ifade edilebilir.

Kişinin neye sahip olduğunu vurgulayan finansal ve fiziksel (bina, malzeme, patentler, bilgi vb.) bileşenlerden oluşan geleneksel sermaye; ne bildiğini vurgulayan kişisel tecrübe, eğitim, yetenek, bilgi ve fikir bileşenlerinden oluşan beşeri sermaye; kimi tanıdığını vurgulayan ilişki, ağ bağlantıları ve bunlar sayesinde kaynaklara erişimini sağlayan sosyal sermaye gibi psikolojik sermaye de bazı temel bileşenlerden meydana

gelmektedir. Yazında psikolojik sermaye yapısını açıklayan bileşenlere bakıldığında; duygusal zekâ ve öznel iyi oluş (Luthans, 2002b), psikolojik sahiplik ve motivasyon (Avey ve diğerleri, 2009), psikolojik sağlık (Avey ve diğerleri, 2010; Wright ve Cropanzano, 2004), işe bağlılık (Schaufeli ve Bakker, 2004), yaratıcılık, akıl, akış, mizah, minnettarlık, affetme, ruhanilik, doğruluk ve cesaret (Luthans ve diğerleri, 2007a) üzerine odaklanıldığı görülmekle birlikte; temelde psikolojik sermaye yapısını açıklayan en önemli bileşenlerin öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık olduğuna vurgu yapılmaktadır (Luthans ve Avolio, 2009; Luthans ve diğerleri, 2008; 2008a; 2010; Luthans ve Youssef, 2004). Söz konusu bileşenler Şekil 2’de sunulmuştur.

## Şekil 2. Psikolojik Sermayenin Bileşenleri



**Kaynak:** Luthans, F. ve Youssef, C.M. 2004. Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2): 152.

Her ne kadar psikolojik sermaye yapısını açıklayan en önemli bileşenlerin öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık olduğu ifade edilse de kuramsal ve potansiyel uygulanabilirlik açısından yeni bileşenleri bünyesine dâhil edebileceği, bir başka deyişle psikolojik sermayenin dinamik olarak evrimleşen açık bir yapıya sahip olduğu (Luthans ve diğerleri, 2015) ifade edilmektedir. Duygusal zekâ, öznel iyi oluş, psikolojik sahiplik ve motivasyon, psikolojik sağlık, işe bağlılık, yaratıcılık, akış, akıl, minnettarlık, affetme, mizah, ruhanilik, doğruluk ve cesaret gibi bileşenlerin hangi özellikleri dolayısıyla psikolojik sermayeye potansiyel olarak uygunluk gösterdikleri Tablo 2’de sunulmuştur (Luthans ve diğerleri, 2007a; 2015).

**Tablo 2. Psikolojik Sermayeyi Oluşturan ve Potansiyel Olarak Uygunluk Gösterebilecek Bileşenler**

Bileşen	Kuram Tabanlı	Durumsal/ Geliştirilebilir	Ölçülebilir	İş Performansı ile ilgili	Diğer İş Çıktıları ile İlgili	İçsel Etki	Pozitif Değerlendirme
Öz Yeterlilik	+	+	+	+	+	+	+
Umut	+	+	+	+	+	+	+
İyimserlik	+	+	+	+	+	+	+
Psikolojik Dayanıklılık	+	+	+	+	+	+	+
Yaratıcılık	+	?	+	?	?	-	-
Akış	+	+	+	+	+	+	+
Öznel İyi Oluş	+	+	+	+	+	+	+
Doğruluk	+	+	+	+	+	+	+
Akıl	+	+	+	?	?	?	+
Düşüncelilik	+	+	+	?	+	?	-
Minnettarlık	+	+	?	?	+	+	+
Affetme	+	+	+	?	+	+	+
Mizah	+	+	+	?	+	+	+
Duygusal Zekâ	?	?	?	?	?	?	-
Ruhanilik	+	+	?	?	+	?	?
Cesaret	+	+	+	?	?	+	+

**Kaynak:** Luthans, F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J. 2007a. *Psychological capital: developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press: 146 ile Luthans, F., Youssef-Morgan, C.M. ve Avolio, B.J. 2015. *Psychological capital and beyond*. Oxford, UK: Oxford University Press: 184 ve 211’den derlenmiştir.



Söz konusu bileşenlerin psikolojik sermayeye potansiyel olarak uygunluk gösterme derecelerinin zaman içerisinde değişerek gelişmeye devam edeceği ifade edilebilir.

Öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerinin psikolojik sermayeyi oluşturduğu ifade edilse de, psikolojik sermayenin söz konusu bileşenlerin toplamlarından daha farklı bir yapıyı içerisinde barındırdığı ve bu bağlamda birbirlerinden ayrı ayrı değil, sinerji oluşturması bakımından bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007). Bir üst yapı (core construct/second order construct) meydana getiren (Luthans ve diğerleri, 2007; 2007a; 2008) söz konusu sinerjik yapının en önemli özelliği, değişmeyen kişilik özellikleri gibi tüm koşullarda süreklilik gösteren değil, duruma göre farklılaşan, bir başka ifadeyle durumsal bir nitelik taşıyan kişisel seviyedeki nitelikleri içerisinde barındırmasıdır (Çetin ve diğerleri, 2015; 2016). Dolayısıyla değişime ve gelişime açık bu yapının, öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerinin her birinden farklı ve ayrı bir yapıya sahip olduğu (Luthans ve diğerleri, 2007), örgütsel sonuç değişkenlerinden olan iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı ve stresle başa çıkma açısından önemli faydalar sağladığı ortaya konulmaya çalışılmıştır (Luthans ve diğerleri, 2008a). Bu bağlamda söz konusu yapı, çalışanların içerisinde buldukları psikolojik durumu öne çıkararak olumlu birçok iş süreçleriyle ilişkilendirilmiştir (Avey ve diğerleri, 2011).

Çalışmanın bu kısmında psikolojik sermayeyi daha iyi anlamak ve yorumlayabilmek için kendisini oluşturan temel bileşenler olan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık bileşenleri ele alınarak irdelenecektir.

#### **1.4.1. Öz Yeterlilik**

Teorik açıdan en çok gelişen ve üzerinde en çok araştırma yapılan öz yeterlilik, Bandura'nın "Sosyal Bilişsel Kuramı"nda (Bandura, 2001: 4) öne çıkan bir kavramdır (Özkalp, 2009). Sosyal bilişsel kuram, örgütsel davranışı açıklarken çalışanlar, çevre ve davranışın kendisi arasındaki karşılıklı nedensellik ilişkisinden yararlanmakta, çalışanların söz konusu nedensellik ilişkisi yoluyla hem çıktılarını hem de kendi kişiliklerini inşa ettiklerini ifade etmektedir (Luthans, 2010). Bu bağlamda öz yeterlilik, kişinin belirli bir

alandaki motivasyonunu ve bilişsel kaynaklarını, yaşamındaki olayları kontrol etmesi ve karşılaştığı sorunları aşabileceğine dair kendi yeteneklerine olan güveni veya inancı olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1976; 1982; 1986; 1997; 2001; Coutu, 2002; Fernández-Ballesteros ve diğerleri, 2002; Gist, 1989; Harms ve Luthans, 2012; Luszczynska ve diğerleri, 2004; Stajkovic ve Luthans, 1998; Stajkovic ve Luthans, 1998a; Wood ve Bandura, 1989).

Öz yeterlilik bireyin güçlü yönlerinin en önemlilerinden biri olarak kabul edilebilir (Keleş, 2011), ancak burada öz yeterlilik kavramı ile kişinin yetkinliği değil, kişinin kendi yeteneklerine olan inancı vurgulanmaktadır. Söz konusu inanç, bireyin davranışlarını etkilemekte ve onlara yön vermektedir (Bandura, 1997). Bu bağlamda çalışanlar, bir faaliyet aşamasının seçilmesinden ve başlatılmasından önce kendi yetenekleri hakkındaki bilgileri tartmakta, işlemekte ve toplamaktadır (Luthans, 2002a). Öz yeterliliği yüksek kişiler; kendileri için yüksek hedefler belirler ve zor görevler seçer, mücadeleyi göze alıp zorlukları olağan karşılar, yüksek içsel motivasyon gösterir, önlerine çıkan engeller ve başarısızlıklar karşısında kararlı tutumlarından vazgeçmeden mücadele ederler (Çetin ve Basım, 2012; Çetin ve diğerleri, 2013; Luthans ve diğerleri, 2007a). Bunun yanında olumsuz geri dönütler, sosyal eleştiriler, karşılaşılan engeller ve başarısızlıklar öz yeterliliği düşük kişilerde yıkıcı etkilere neden olmaktadır (Bandura ve Locke, 2003). Söz konusu tespitler neticesinde bireylerin başarılı olabilme konusundaki ısrarcılığının öz yeterlilik seviyeleri ile doğru orantılı olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Luthans ve arkadaşları (2007a), kişinin kendi yeteneklerine olan inancı ve güvenini içeren öz yeterliliğin beş özelliğinden bahsetmektedir, bunlar;

- Bağlama özgünlük: Herhangi bir bağlamda oluşturulan öz yeterliliğin başka bir bağlama transfer edilememesi,
- Tekrarlanabilir uygulamalar: Tecrübe edilmiş ve başarı ile sonuçlanmış uygulamaların öz yeterliliğe olumlu yönde etki etmesi,
- Gelişime açıklık: Bireyin kendisine en güvendiği bağlamda bile geliştirilebileceği yönlerinin olması,

- Diğerlerinden etkilenme: Başkalarının kendisine inancının olduğunu gören bireyin kendine olan inancının artması,
- Değişkenlik: Bireyin kendisine olan güveninin kendi kontrolünde olan ve olmayan değişik faktörlere dayanmasıdır.

Birey, öz yeterliliğini söz konusu özellikler kapsamında yaşayarak ve tecrübe ederek keşfedip şekillendirebilir. Konuya yönelik yapılan yüzden fazla çalışmayı kapsayan meta analizde, öz yeterlilik ile iş performansı arasındaki pozitif ilişki ortaya konulmuştur (Judge ve diğerleri, 2007; Stajkovic ve Luthans, 1998). Bu çalışmaya ilave olarak yapılan diğer çalışmalar öz yeterliliğin motivasyon ve performans (Bandura ve Locke, 2003), iş tatmini (Judge ve diğerleri, 2001), kültürler arası işyeri davranışları (Luthans ve diğerleri, 2006) ve stres altında etkin çalışabilme (Bandura ve Locke, 2003) arasındaki pozitif ve güçlü ilişkiyi desteklemektedir. Öz yeterliliğin performans üzerindeki etkisinin; iş tatmini, örgütsel bağlılık, kişilik özellikleri, eğitim düzeyi, yetenek ve davranış değiştirme gibi pek çok unsurdan daha güçlü olduğu ifade edilmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998; Stajkovic ve Luthans, 1998a).

Özellikle başarıyı ve kişisel tatmini artırıcı yönü ağır basan öz yeterlilik, zaman içerisinde geliştirilebilir (Bandura, 1997; 2000; 2009; Combs ve Luthans, 2001; Gist, 1989; Luthans ve Youssef, 2007; Maddux, 2002; Stajkovic ve Luthans, 1998; 1998a) bir psikolojik sermaye bileşenidir. Bandura'nın (2008) çalışmalarına dayandırılan görüşlere göre öz yeterlilik kavramının geliştirilmesinin dört özel yolunun olduğu vurgulanmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2008a), bunlar;

- Çalışanın başarıyı yakalaması ve tatması: Bireyin belirli bir işi ya da görevi başarıyla tamamlaması öz yeterliliğine olan güvenini artırırken, başarısızlığı öz yeterliliğine olan güvenini azaltmaktadır,
- Çalışanın bir işi başkalarını gözlemleyerek dolaylı olarak öğrenmesi: Bireyin belirli bir görevi başarıyla tamamlayan birini görmesi, gözleyen kişinin kendi yeteneklerine duyduğu inancını arttırırken, tersi durum ise yeterliliğine olan güvenini azaltmaktadır,

- Çalışanın saygı duyduğu birisinden olumlu geri bildirimler alması ve ikna edilmesi: Bireyin kendisinden daha tecrübeli birisinin kendisine güven duyduğuna dair inancını ifade etmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır,
- Çalışanın fizyolojik ve/veya psikolojik sağlığı ve hazırlıklı olması: Bireyin fiziksel ve psikolojik sağlığı öz yeterliliğine olan güvenlerini nasıl değerlendireceğini etkilemekte, pozitif ruh hali öz yeterliliğine olan güvenini artırırken, negatif ruh hali ise öz yeterliliğine olan güvenini azaltmaktadır.

Bunlara ilave olarak zor ve karmaşık bir görev, yapılması daha kolay ve basit parçalara ayrılarak, çalışanların söz konusu basit ve küçük parçaları deneme yanılma yöntemiyle başarıp, görevin tamamını başarabilmek için öz yeterlilik kazanmaları sağlanabilir (Akçay, 2012).

#### **1.4.2. İyimserlik**

Hakkında en çok konuşulan ama gücü en az anlaşılan psikolojik sermaye bileşeni olan iyimserlik, genellikle yüzeysel anlamda sürekli olarak pozitif beklenti içerisinde olmak şeklinde tanımlanmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007a). Ancak derin anlamı dikkate alındığında iyimserlik, pozitif düşüncenin gücü olarak değerlendirilebilecek bir kavramdır ve köklerini motivasyonun beklenti-değer modeli (Carver ve Scheier, 1999) ile Seligman'ın (1998; 2002) pozitif psikoloji temelli teorik tartışmalarından almaktadır (Luthans ve diğerleri, 2008a). Motivasyonun beklenti-değer modeli; amaçların değerleri açısından farklılaştığı, bireylerin daha önemli amaçları sürdürme konusunda daha fazla motive olduğu, beklentilerin amaçtan amaca değiştiği ve bunun da kendine güven duygusu ile bağlantılı olduğunu ifade etmektedir (Çetin ve diğerleri, 2013). Bu bağlamda iyimser kişiler, bugün ve gelecekte başarılı olacaklarına dair olumlu düşüncelerini muhafaza ederler (Carver ve Scheier, 2002; Scheier ve Carver, 1987; Luthans ve Youssef, 2004; Peterson ve diğerleri, 2011). Benzer şekilde Seligman (2011), herhangi bir kişinin karşılaştığı başarısızlık sonrası depresyona girmesini engellemenin en temel ögesinin iyimserlik olduğunu vurgulamaktadır. Aynı kapsamda yapılan diğer araştırmalar da iyimser kişilerin hastalıklara karşı dirençlerinde iyimserliğin önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir (Vazquez ve diğerleri, 2009).

Tiger (1971), iyimserliğe bir başka açıdan yaklaşarak onu, bireyin toplumsal bakımdan avantajına veya zevkine uygun biçimde, herhangi bir toplumsal veya bedensel durumu yorumlamasıyla ilişkili tutumu olarak tanımlamaktadır. Benzer bir tanıma göre iyimserlik, gelecekte meydana gelebilecek olaylar hakkında pozitif beklentilere sahip olmak ve söz konusu olaylara pozitif nitelikler atfetmeyi içermektedir (Harms ve Luthans, 2012). İyimser olan kişilerin herhangi bir amacı sürdürmede olumlu, kötümser olanların ise olumsuz bir sonuç beklentisi içerisinde oldukları (Çetin ve diğerleri, 2013), olumlu beklentilerin bireylerde pozitif, olumsuz beklentilerin ise negatif duygulara neden olduğu (Carver ve Scheier, 1999) ifade edilmektedir. İyimser kişiler, karşılaştıkları kötü olayları ara sıra başlarına gelen ve çoğunlukla kendi hataları olmayan olaylar olarak görürken; kötümser kişiler ise tam tersine başlarına sık sık gelen ve çoğunlukla kendi hatalarından kaynaklanan olaylar olarak görmektedirler (Luthans ve diğerleri, 2007a; Peterson ve Sten, 2002).

Benzer şekilde Seligman (2006) iyimserliği atfetme kuramı temelinde ele almış; pozitif durumları içsel, kalıcı ve genel nedenlere; negatif durumları ise dışsal, geçici ve spesifik durumlara atfetmiştir. Bu bağlamda, herhangi bir olumsuz durumla ve başarısızlıkla karşılaşan iyimserler söz konusu durumun kaynağını dışsal, geçici ve sadece o duruma özgü olarak görürken; kötümserler ise bahse konu olumsuz durumun ve başarısızlığın kaynağını kendi hataları (içsel), nedenlerini ise kalıcı ve genellikle karşılaştıkları olgular olarak görürler. Tersine olumlu bir durumla karşılaşan iyimserler söz konusu durumun kaynağını içsel, kalıcı ve genellikle karşılaştıkları olgular olarak görürken; kötümserler ise bahse konu olumlu durumun kaynağını dışsal, geçici ve sadece o duruma özgü olarak görürler. Dikkat edilirse iyimserler karşılarına çıkan engelleri başarısızlık olarak görmemekte, bilakis başarıya ulaşmak için geliştirilebilir fırsatlar ve zorluklar olarak görmektedir (Seligman, 1998).

İyimserliğin yapılan birçok tanımında ortak olan, iyimser kişilerin olaylar karşısındaki olumlu yaklaşımlarının, özellikle bazı olumsuz yönleri göz ardı edebilme eğilimlerinin çeşitli riskleri de beraber getirmesi nedeniyle değişik kavramların ortaya atılmasına neden olmuştur. Bunlardan ilki gerçekçi iyimserlik olup, bulanık gerçekliğin kısıtları içinde etki etmek adına gösterilen tüm iyimser süreçleri ifade etmektedir (Schneider, 2001). İkinci kavram ise esnek iyimserliktir ve kişinin durumunu doğru şekilde

değerlendirerek iyimser ya da kötümser hangi açıklama tarzı faydalıysa onun seçilmesini vurgulamaktadır (Peterson 2000; Seligman, 2006). Psikolojik sermaye kapsamındaki iyimserliğin hem gerçekçi, hem de esnek olması gerektiği; ne başarıların tamamen içselleştirerek çalışanın çalışma hayatının her alanını kontrol etmesine, ne de tüm başarısızlıkları ve hataları dışsallaştırarak üstlenilmesi gereken sorumluluktan kaçınılmasına izin vermeyecek şekilde tedbirlerin alınması tavsiye edilmektedir (Luthans ve diğerleri, 2007a).

Seligman (2006), bir örgütteki iyimserliğin en önemli üç yönüne vurgu yapmıştır, bunlar; işteki başarıyı etkileyen seçim, iyimser bireylerin özellik gerektiren işlere yerleştirilmesi ve örgüt içerisinde iyimserliğin artırılabilmesi için çaba sarf edilmesidir. Söz konusu çabalar, Schulman (1999) tarafından bireyin başlangıçta farkında olmadığı, ancak daha sonra fark ettiği inançları ve bu inançları tetikleyen yapıları tanımlayarak düşüncelerin doğruluğu hakkında kanıt toplaması ve uyumsuz düşüncelerini yapıcı olanlarla değiştirmesi olarak ifade edilmiştir.

Yazında zorluklar karşısında, pozitif düşünen iyimser kişilerin, kötümserlerle karşılaştırıldığında daha başarılı olduklarına dair fikir birliğine rastlamak mümkündür. Konuya yönelik çalışanlar üzerinde yapılan çeşitli araştırmalar; iyimserlik ile iş performansı (Green, Medlin ve Whitten, 2004; Luthans ve diğerleri, 2005; Luthans ve diğerleri, 2007; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Seligman ve Schulman, 1986), iş tatmini, örgütsel bağlılık ve mutluluk (Youssef ve Luthans, 2007), eğitim, spor ve politikada gösterilen performans (Peterson ve Luthans, 2003; Peterson ve Sten, 2002; Seligman, 2002) arasındaki pozitif ve güçlü ilişkiyi desteklemektedir. Özkalp'e (2009) göre, iyimserliğin yaşamın birçok alanında, sağlıkta, sebat etmede, mesleki başarıda motive edici birçok etkisi bulunmaktadır. Aynı kapsamda iyimserler; iş yaşamında daha çok çalışmaya motive edilebilen, daha tatminkâr, yüksek moral ve beklentileri olan, olumlu amaçlara sahip, güçlükler karşısında daha sebatlı davranan, kişisel yetersizlikleri daha az, fiziksel ve mental açıdan daha canlı insanlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007; Scheier ve Carver, 1992). Öyle ki, satış temsilciliği, reklâm, halkla ilişkiler, üretim tasarımı, müşteri hizmetleri, sağlık ve sosyal hizmetler gibi insani ilişkilerin önemli olduğu bazı işlerde iyimser kişilerin çok önemli katkıları olabilir (Carver ve Scheier, 2002; Youssef ve Luthans, 2007).

Önceki çalışmalarda sabit bir kişilik yapısı olarak kabul edilmiş olsa da yapılan son dönem çalışmalarda iyimserlik durumsal, bir başka ifadeyle geliştirilebilir bir psikolojik sermaye bileşeni (Carver ve Scheier, 2002; Luthans ve diğerleri, 2007a; Seligman, 2006) olarak konumlandırılmıştır. İyimserliğin;

- Geçmişe saygı ve bağlılık,
- Şu anın takdir edilerek tadının çıkarılması ve
- Gelecek için fırsatların kolanması ile öğrenilip geliştirilebileceği ifade edilmektedir (Schneider, 2001; Youssef ve Luthans, 2007).

### **1.4.3. Umut**

Kuramsal anlamda yazındaki yerini ilk defa Snyder ve çalışma arkadaşlarının yaptığı çalışmalar ile alan umut (Snyder, 1995; Snyder, Harris, Anderson, Holleran, Irving, Sigmon, Yoshinobu, Gibb, Langelle ve Harney, 1991; Snyder, Rand ve Sigmon, 2002; Snyder, Sympson, Ybasco, Borders, Babyak ve Higgins, 1996); bireyin başarıya ulaşmak için belirlediği amaç ve bu amaca ulaşmak için yönlendirdiği enerjisi ve izlediği yol olarak tanımlamıştır (Snyder, 2000; 2002). Bir başka tanıma göre ise umut, belirli bir hedefe yönelik kararlılık göstermek ve söz konusu hedefe giden yolları planlamak amacıyla ortaya çıkan bilişsel bir durumu ifade etmektedir (Snyder ve diğerleri, 1991). Umudu, değerli amaçlar belirleyebilme ve bu amaçları elde etmek için kişinin karşılaştığı engellerin üstesinden gelebileceğine dair inancı kapsayan motivasyonel bir durum olarak da tanımlamak mümkündür (Çetin ve Basım, 2012; Harms ve Luthans, 2012; Luthans ve Youssef, 2004). Örgütsel anlamda umut ise örgüt üyelerinin, örgüt amaçlarına ulaşmada ve görevlerini başarmada karşılaştıkları zorlukları aşması (Rego, Ribeiro, Cunha ve Jesuino, 2011) ve söz konusu engellerin aşılmasını sağlayacak alternatif yolları proaktif olarak belirleyebilmesidir.

Belirledikleri amaçlara ulaşma konusunda bireyler, olası birçok rota tanımlarlar ve bu rotalara doğru yol alırken, başlangıç stratejilerinin başarısız olması durumunda alternatif rotaların bulunması amacıyla uygun araçlar oluşturarak başarılı olma yeteneklerine olan bireysel inançlarını öne çıkarırlar (Snyder, 2002; Snyder, Rand ve

Sigmon, 2002). Bu anlamda bireye bir amaç doğrultusunda motivasyon, enerji ve azim veren yönüyle umut, psikolojik örgütsel davranış açısından önemli bir bileşen olarak öne çıkmaktadır. Yüksek umutlu çalışanlar, kendi performansları için daha yüksek bir beklenti içinde olmakta, bunun neticesinde de bekledikleri sonuçlar elde etmek amacıyla daha sıkı çalışmak için motive olmaktadır (Çetin ve diğerleri, 2013).

Umut, en iyisini beklemenin yanında kişilerin sahip olduğu güçlü ve iyi yönleri görmenin mükemmel bir aracı olarak da değerlendirilmektedir (Snyder ve diğerleri, 2002). Burada asıl olan, kişinin belirli durumlarda neyi başarıp başaramayacağını gerçekçi bir muhasebesini yapmasıdır. İşletmelerde en alt kademedeki çalışanlardan en üst kademedeki yöneticilere kadar iletişim kurma, yetki artırma, güçlendirme, karar alma sürecine dâhil olma gibi katılımcı bir çalışma ortamı sağlamaya yönelik yöntemler çalışanların daha özgür, kendilerinden emin bir şekilde karar almalarına, böylece daha iyi motive olarak amaca ulaşmada alternatif yollar belirlemelerine olanak sağlamaktadır (Akçay, 2012). Böylece umudun tanımında vurgulanan proaktif yaklaşım sergilenebilmektedir.

Klinik ve pozitif psikoloji alanında; umudun zihinsel ve fiziksel sağlıkta, akademik ve atletik başarıda, karşılaşılan zorluklarla başa çıkmada etkili bir özellik olduğunun yapılan araştırmalarla ortaya konmasına (Luthans, 2010; Luthans ve diğerleri, 2004; Peterson ve Luthans, 2003; Snyder, 2002; Snyder ve diğerleri, 2002) rağmen çalışma ve iş yaşamına ilişkin etkisi ise son zamanlarda araştırılmaya başlanmıştır. Bu kapsamda yapılan bazı çalışmalarla, umudun bireyin psikolojik sermayesine katkısı, dolayısıyla da iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve iş performansına pozitif etkisi ortaya konulmuştur (Adams, Snyder, Rand, King, Sigmon ve Pulvers, 2003; Luthans ve diğerleri, 2005; Luthans ve diğerleri, 2006; Peterson ve Luthans, 2003; Youssef ve Luthans, 2007). Umut konusunda yapılan diğer çalışmalarda, umut düzeyinin atletik başarı, akademik başarı ve performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu (Curry, Snyder, Cook, Ruby ve Rehm, 1997), daha umutlu çalışanların ise diğer çalışma arkadaşlarına göre karşılaştıkları problemleri başka açılardan bakarak çözmeye çalıştıkları ve daha yüksek iş performansı sergiledikleri (Peterson ve Byron, 2008) bulgulanmıştır. Ayrıca, umutlu yöneticilerin sahip oldukları enerji ve kararlılıkla, çalışanlarını yüksek performans göstermeleri konusunda daha kolay motive edebilmeleri için destekleyici bir ortam hazırladıkları, bu bağlamda kendilerine umut aşılana ve motive edilen çalışanların de daha bağımsız ve yaratıcı



davranarak örgütün amaçlarına hizmet ettikleri ifade edilmektedir (Luthans ve diğerleri, 2007a). Çünkü çalışanlar, bu tür uygun şartlar altında örgütlerine kendilerinden beklenenden daha fazlasını sunabilirler. Söz konusu şartlar; yalın örgütlenme, şeffaf ve akıcı bir iletişim ortamının sağlanması, karar verme süreçlerine katılım, güçlendirme, inisiyatif alınmasının teşvik edilmesi, yetki ve sorumluluğun uygun olarak dağıtılması, hesap verilebilirlik üzerinde önemle durulması ile örgütsel adaletin sağlanması olarak sıralanabilir (Luthans ve Jensen, 2002; Luthans ve diğerleri, 2007).

Örgütteki psikolojik sermayeye önemli katkılar sağlayabileceği değerlendirilen umudun;

- Zaman içerisinde zorlu hedeflerin seçilmesi,
- Senaryolara dayalı alternatif planların geliştirilmesi,
- Nihai başarı yerine sürece odaklanılması,
- Çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesi,
- Başarılı personelin adil bir şekilde ödüllendirilmesi,
- Doğru kaynakların kullanılması,
- Proaktif yaklaşım sergilenerek doğru amaçların planlanması ve

Eğitimle ile geliştirilebileceği (Luthans ve diğerleri, 2007a; Luthans ve Jensen, 2002; Snyder, 2000; 2002; Veninga, 2000) ifade edilmektedir. Snyder (1995), bireylerin umutlarını geliştirirken sürekli olarak değişen şartlara göre hedeflerinde gerekli değişiklikleri yaparak enerji ve yaratıcılıklarını yeniden yönlendirmelerini tavsiye etmektedir.

#### **1.4.4. Psikolojik Dayanıklılık**

Kuramsal anlamda yazındaki yerini ilk defa Masten ve pozitif psikolog çalışma arkadaşlarının yaptığı çalışmalar ile alan psikolojik dayanıklılık, bireyin belirli risk ve olumsuz koşullar altındaki durumlarla başa çıkması, başarılı olması ve gösterdiği olumlu uyumu şeklinde tanımlanmaktadır (Masten, 2001; Masten ve Obradovic, 2006; Masten ve

Reed, 2002). Psikolojik sermayenin önemli bir bileşeni olarak psikolojik dayanıklılık, bireyin tutumlarının bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarına yön gösteren, anlam verip onu biçimlendiren ve tutarlılık sağlayan bir değer sistemini ifade etmektedir (Luthans ve diğerleri, 2006; Luthans ve diğerleri, 2007a; Luthans ve Youssef, 2004). Bir başka ifadeyle psikolojik dayanıklılık, kişinin zorluk ve problemlerle karşılaştığında yılmadan ve yıkılmadan başarıya ulaşma yeteneği olarak görülmektedir (Luthans ve diğerleri, 2007).

Pozitif örgütsel davranış bağlamındaki psikolojik dayanıklılık ise zorluk, belirsizlik, çatışma, başarısızlık, değişim ve artan sorumluluk karşısında kendini toparlama kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002a). Görüldüğü üzere psikolojik dayanıklılık, bireyin yüksek rekabet, değişken ve belirsiz iş ortamındaki tüm zorluklar karşısındaki dayanma gücüdür. Bir başka yaklaşıma göre ise hayat boyu süren, bireyin çevresinde meydana gelen sürekli değişim ve belirsizlikler karşısında yaptığı mücadeleler sonunda kazandığı, karmaşık bir süreçtir (Özkalp, 2009). Bu bağlamda psikolojik dayanıklılık bir sonuç değil, kişinin gelişimi ve uyumuna dayanan hassas bir süreçtir (Masten, 2001). Söz konusu hassas sürecin, yalnızca tepkisel toparlanmaya izin vermediği, aynı zamanda proaktif yaklaşımları da içerdiği ifade edilebilir.

Psikolojik dayanıklılık psikolojik sermayenin diğer bileşenlerinin (öz yeterlilik, iyimserlik ve umut) tam tersine, bireylerin bir terslik, belirsizlik ya da değişimle karşılaştıklarında geriye dönük durumlarını nitelemektedir (Block ve Kremen, 1996). Zamanla değişim gösterebildiği iddia edilen psikolojik dayanıklılığın, bireysel ve çevresel koruyucu faktörler tarafından geliştirildiği (Stewart, Reid ve Mangham, 1997) vurgulanmaktadır. Psikolojik dayanıklılığın kişilerin zor ve tahammül edilmesi mümkün olmayan şartlara dayanma güçleri ile daha önce meydana gelen kötü durumlar karşısında kazanılan tecrübeler sayesinde artırılacağı (Luthans ve diğerleri, 2007) ve bu bağlamda başarının da başarısızlıklar sonrasında tekrarlanan çabalar ile kazanılabileceği ifade edilebilir. Burada psikolojik dayanıklılığın, bireyin olumsuzluklar karşısında kendisini toparlayıp olumsuzluklarla baş etmeye yönelik pozitif psikolojik kapasitesinin (Harms ve Luthans, 2012; Luthans, 2002a), kişisel psikolojik sağlamlığını simgeleyen bir başrol oyuncusu olarak sahneye çıktığı vurgulanabilir. Söz konusu pozitif psikolojik kapasite; yaratıcı düşünce, esneklik ve bilişsel süreçleri olumlu yönde harekete geçirerek psikolojik dayanıklılığın artırılmasını sağlamaktadır (Fredrickson ve Losada, 2005).

Luthans ve arkadaşları (2007a) psikolojik dayanıklılığın;

- Sahip olunan nitelik ve kabiliyetler,
- Karşılaşılan riskler ve
- Değerlerden oluşan faktörlerin incelenmesi ile tespit edilebileceğini ifade etmektedir.

Sahip olunan nitelik ve kabiliyetler; öngörü, bağımsız hareket edebilme, ilişki kurabilme, inisiyatif, yaratıcılık, mizah ve moralden oluşmaktadır (Masten, 2001). Karşılaşılan riskler kaçınılması mümkün olmayan istenmeyen durumlardır (Masten ve Reed, 2002). Coutu (2002), kimin başarılı veya kimin başarısız olacağını eğitim ve öğrenimden, hatta tecrübeden önce psikolojik dayanıklılık seviyesinin belirlediğini ifade etmekte ve bu görüşünü pekiştirmek için psikolojik dayanıklılığın özelliklerini gerçeklerin olduğu gibi kabul edilmesi, derin bir inanç sahibi olunması ve bunların sıklıkla güçlü bir şekilde benimsenen değerlerle desteklenmesi olarak sıralamaktadır.

Psikolojik dayanıklılık konusunda yapılan son çalışmalarda; psikolojik dayanıklılık ile çalışanların performansları, iş tatminleri, işteki mutlulukları ve örgütsel bağlılıkları arasında (Coutu, 2002; Çetin ve Basım, 2011; Luthans ve diğerleri, 2007; Sutcliffe ve Vogus, 2003; Youssef ve Luthans, 2007), yine psikolojik dayanıklılık ile stresin yoğun olduğu dönemlerde stresle başa çıkma çabaları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu (Maddi, 2002; Reivich ve Shatte, 2002; Stewart ve diğerleri, 1997) ortaya konulmuştur. Söz konusu çalışmalarda psikolojik dayanıklılığın bireyin psikolojik sermayesine katkısı, dolayısıyla da iş tatmini, işteki mutluluğu, örgütsel bağlılığına pozitif etkisi ile stresle baş etmesine katkısı tespit edilmiştir.

Konuya yönelik yapılan diğer araştırmalar, psikolojik dayanıklılığın pozitif psikolojiden kaynaklanan stratejilerle geliştirilebileceği yönünde olup;

- Kaynak odaklı stratejiler bireyin pozitif sonuç elde etme olasılığını arttıran, bireysel kaynaklarının geliştirilmesine odaklanırken,

- Risk odaklı stratejiler risk faktörlerinin sebep olabileceği istenmeyen sonuçları önlemeye veya meydana gelme olasılığını düşürmeye çalışmakta,
- Süreç odaklı stratejiler ise kaynak odaklı ve risk odaklı stratejileri kullanarak gelişim sağlama yolunda temel önleyici sistemleri harekete geçirmeyi amaçlamaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007a; Masten ve Reed, 2002).

Bu bağlamda, gerekli kaynaklarla donatılmış çalışanların, süreçte meydana gelebilecek riskleri öngörerek yüksek rekabet, sürekli değişen ve belirsiz iş ortamındaki tüm zorluklar karşısında dayanma güçlerini arttırabilecekleri ifade edilebilir (Luthans ve diğerleri, 2007a). Çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeyini artırmaları ise, günümüzün baş döndüren şekilde değişen ve gelişen çalışma ortamında sahip olunması istenecek ve varlığı gerekli önemli pozitif güçlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikolojik dayanıklılık psikolojik sermayenin diğer bileşenleri içerisinde barındıran fakat onların toplam etkisine ilave değişim açıklayan bir yapıya sahip olup, bireylerin gelişimsel ve pozitif psikolojik durumuna işaret etmektedir (Luthans ve diğerleri, 2015).

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel sonuç çıktılarında iş performansı ile psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkileri, üçüncü bölümünde ise örgütsel sonuç çıktılarında sinizm ile psikolojik sermayenin ve sinizm üzerindeki etkileri ele alınacaktır.

## **1.5. İş Performansı**

İş performansı, örgütsel performansın başarılmasındaki en önemli halkayı meydana getirmekte olup (Kappagoda, Othman ve De Alwis, 2014), çalışanın örgütün amaçlarının başarılması için gösterdiği gayret ve katkıya yönelik olarak gözlemlenen davranışları olarak tanımlanmaktadır (Campbell, McCloy, Oppler ve Sager, 1993; Campbell, Mchenry ve Wise, 1990; Campbell ve Wiernik, 2015). Söz konusu davranışların yalnızca iş tanımlarında yer alan görevleri kapsamadığı, orada yazmayan görevler de dâhil olmak üzere daha fazlasını içerdiği belirtilmektedir (Campbell ve Wiernik, 2015). Bir başka tanıma göre iş performansı, çıktılarının niceliği ve niteliği (kalitesi), zaman hedeflerini tutturma, işe devamlılık, etkin ve etkili olma ile ilişkilendirilmektedir (Mathis ve Jackson,

2009). Smith ve Goddard'a (2002) göre ise iş performansı bir işin miktar, nitelik, zaman ve maliyet etkinliği dikkate alınarak yapılmasıdır. Performans, bugünün olduğu kadar yarının da amaçlarını elde etmede gösterilmesi gereken gayretleri ve başarı kriterlerini de içermektedir, bu nedenle performansın statik ve değişmez bir tanımla sınırlandırılmasının doğru olmayacağı vurgulanmaktadır (Sonntag, Volmer ve Sychala, 2008). Örgüt seviyesinde ele alındığında çalışanların yaptıkları iş ile doğrudan ya da dolaylı ilgili olan faaliyetleri başarıyla yerine getirmeleri olup, bireysel iş performanslarının yüksek oluşu örgütün de bir bütün olarak yüksek performansa sahip olduğunu göstermektedir (Lam ve Schaubroeck, 1999).

Bugüne kadar performansı modellemeye ve ölçmeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır, bunların ilki 1980'lerin sonuna doğru gündeme gelen A Projesi'dir (Campbell, Hanson ve Oppler, 2001). Söz konusu proje, orduda performans ölçümünde kullanılmak üzere geliştirilmiş, personelin fiziki ve askeri yeterliliği dışında, teknik performans, liderlik kabiliyeti, ekstra rol üstlenme, inisiyatif alma ve kişisel disiplin faktörlerini içermektedir; sivil yönelik adaptasyonu ise 1990'ların başında yapılmıştır (Campbell ve diğerleri, 1993). Bu uyarılma işe yönelik teknik yeterlilik, işe yönelik olmayan teknik yeterlilik, iletişim yeteneği, inisiyatif alma ve uygulama, kişisel disiplin, takım arkadaşı ve takım performansına katkı, liderlik ve yönetim olmak üzere sekiz faktörden meydana gelmektedir.

Takip eden çalışmalar performansı; görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki faktöre (Borman ve Motowidlo, 1997; Motowidlo, 2000; Motowidlo ve Scotter, 1994; Viswesvaran ve Ones, 2000), örgütsel vatandaşlık davranışına (Organ, 1988; Organ, Podsakoff ve Podsakoff, 2011; Viswesvaran ve Ones, 2000), üretim karşıtı davranışlardan uzak durmaya (Bennett ve Robinson, 2000; Berry, Ones ve Sackett, 2007; Gruys ve Sackett, 2003), yeterlilik, uyum ve proaktif faktörlerine (Griffin, Neal ve Parker, 2007; Sonntag ve diğerleri, 2008), insan kaynakları yönetimi altında geçen çeşitli faktörlerden oluşturulmuş ehliyet modellerine (Shippmann, 2010) dayandırmıştır.

Campbell ve arkadaşlarının (1993) tanımlamış olduğu sekiz faktörlü performans modeli, Campbell (2012) tarafından revize edilerek güncellenmiştir. Bu bağlamda yeni model; teknik yeterlilik, iletişim yeteneği, inisiyatif-azim-çaba, üretim karşıtı

davranışlardan uzak durma, yönetimsel (hiyerarşik) liderlik, hiyerarşik yönetim performansı, takım içerisindeki liderlik performansı ve takım içerisindeki yönetim performansından oluşmaktadır. Campbell ve Wiernik'e (2015) göre söz konusu model yazında performansı ölçmeyi amaçlayan tüm modellerin sentezi olup, kişisel ve içerisinde bulunulan fonksiyonel ve endüstriyel sektörlerden bağımsız olarak her türlü örgütsel seviyede uygulanabilir.

Performansın ölçülmesi bir başka ifadeyle performans değerlendirmelerinin yapılmasının birçok önemli nedeni bulunmaktadır. Bunlar adalet, şeffaflık ve doğruluk dairesinde çalışanı terfi ettirme, ödüllendirme, işten çıkarma ve yerini değiştirme gibi alınan önemli kararları yasal bir zemine dayandırmak (Campbell ve Wiernik, 2015), geri bildirimlerle gelişim ve davranış değişikliği sağlamak (DeNisi ve Kluger, 2000), sıradan ve üst seviyede performans gösteren çalışanlar arasındaki farkı ortaya koymak (DuBois, Sackett, Zedeck ve Fogli, 1993), gerektiğinde performans kriterlerini değiştirmek, güncellemek ve bu sayede de örgütün amaçlarının başarılmasına katkı yapmak (Campbell ve Wiernik, 2015) olarak sıralanabilir.

Performans değerlendirmesi konusunda yapılan araştırmalar, iş performansı ile etkileşimde olan ve onu doğrudan etkileyen değişkenler içinde;

- Cinsiyet ve yaş (Lee ve Alvares, 1977),
- Eğitim düzeyi ve iş deneyimi (Posthuma, 2000; Schmidt, Hunter ve Outerbridge, 1986),
- Değerlendirmenin yapıldığı zamanı (Moser, Schuler ve Funke, 1999),
- Çalışanlar arası ilişkiler (Antonioni ve Park, 2001),
- Değerlendirmede kullanılan format (Yun, Donahue, Dudley ve McFarland, 2005),
- İşyerindeki üretim karşıtı ve sapkın davranışlar (Dunlop ve Lee, 2004) ile,
- Örgütsel politikalar (Miron, Erez ve Naveh, 2004; Witt, Kacmar, Carlson ve Zivnuska, 2002) sıralanmaktadır.

İş performansını artıran faktörler olarak örgütsel adalet, örgüt kültürü ve iklimi, iş içeriği ve tatmini, eğitim imkânı, güçlendirme, motivasyon, yaratıcılık, yükselme olanakları, finansal getiriler, çalışma ortamı, katılım sağlama, yönetici davranışları ve liderlik (Rich, LePine ve Crawford, 2010) ifade edilmektedir. Söz konusu faktörler çalışanın fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini işlerine aktararak iş performanslarını artırmalarına yardımcı olmaktadır (Kahn, 1990).

Çalışmanın bu bölümünde psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkileri ele alınacaktır.

## **1.6. Psikolojik Sermaye İş Performansı İlişkisi**

Psikolojik sermaye ile önemli örgütsel sonuç çıktılarından birisi olan iş performansı arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya yönelik yapılan birçok araştırma ile söz konusu değişkenler arasında anlamlı ve olumlu yöndeki ilişkiler bulgulanmıştır (Abbas, Raja, Darr ve Bouckennooghe, 2014; Avey, Luthans, Smith ve Palmer, 2010; Avey, Nimnicht ve Pigeon, 2010b; Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011; Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007; Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005; Youssef ve Luthans, 2007; Luthans, Clapp-Smith ve Li, 2008b; Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008a; Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa ve Zhang, 2011; Sun, Zhao, Yang ve Fan, 2012; Topaloğlu ve Özer, 2014; Walumbwa, Peterson, Avolio, ve Hartnell, 2010; Youssef ve Luthans, 2007).

Luthans ve arkadaşlarının (2005) Çinli çalışanlar üzerinde yaptıkları bir çalışmada, çalışanların hem psikolojik sermayeleri, hem de psikolojik sermayelerinin alt bileşenleri ile performansları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur. Bir diğer çalışmada, üretim ve hizmet firması örneklemelerinde ayrı ayrı gerçekleştirilen çalışmalarda psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişki, anlamlı ve pozitif yöndedir (Luthans ve diğerleri, 2007). Youssef ve Luthans'ın (2007) iki farklı örnekleme yaptıkları çalışmanın ilk örnekleminde çalışanların öznel iş performansı ile umut, dayanıklılık ve iyimserlik düzeyleri arasında; ikinci örnekleminde

ise çalışanların nesnel iş performansı ile umut ve iyimserlikleri arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur.

Bir üretim firması çalışanları üzerinde uygulanan bir araştırmada psikolojik sermaye ile iş performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir (Luthans ve diğerleri, 2008a). Luthans ve arkadaşlarının (2008b) Çinli çalışanlar üzerinde yaptığı bir diğer araştırma ise psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki yordayıcı etkisini ortaya koymaktadır. Avey ve arkadaşları (2010) yaptıkları araştırmada psikolojik sermaye ile psikolojik iyi oluş ve dolayısıyla da yüksek performans arasındaki olumlu ilişkiyi tespit etmişlerdir. Yapılan bir diğer çalışmada ise, çalışanların psikolojik sermayesi ile yönetici değerlendirmeli performansları ile iş ve satış performansları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler ortaya konulmuştur (Avey ve diğerleri, 2010b).

Walumbwa ve arkadaşları (2010) polis müdürleri ve emirleri altındaki polis memurları üzerinde yaptıkları araştırmada, psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisini bulgulamışlardır. Bir başka çalışmada ise, psikolojik sermayenin zaman içerisinde değişebildiği ve söz konusu değişimin performanstaki değişimle anlamlı ve doğrusal bir ilişki gösterdiği ortaya konulmuştur (Peterson ve diğerleri, 2011). Avey ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan meta analize göre psikolojik sermaye, öznel ve nesnel iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olmaktadır.

Sun ve arkadaşları (2012) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise, psikolojik sermaye iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Topaloğlu ve Özer (2014) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların psikolojik sermayelerinin iş performansını artırıcı etkisinin, otantik liderliğin düzenleyici etkisiyle daha da yükseltilebileceği ortaya konulmuştur. Son dönemde gerçekleştirilen bir diğer araştırmada ise, algılanan örgütsel politikalar ve psikolojik sermayenin iş tatmini ve yönetici tarafından değerlendirilen iş performansı üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir (Abbas ve diğerleri, 2014).

Önceki bölümlerde vurgulandığı üzere psikolojik sermayenin açıklanmasında başvurulan Pozitif Duygular Teorisi (Fredrickson, 2001), olumlu duyguların problem



çözme ve yaratıcılık gibi entelektüel, koordinasyon ve stresle baş etme gibi fiziksel, kişisel ilişkiler gibi sosyal kaynaklarla birlikte psikolojik iyi oluş ve mutluluk gibi psikolojik kaynakları da artırdığını ifade etmektedir (Çetin ve diğerleri, 2013). Bu kapsamda örgütlerin, psikolojik sermayeleri ile beşeri kaynaklarını tam kapasiteyle kullanarak belirledikleri amaçlara ulaşmada çalışanlarının iş performansını arttırabilecekleri söylenebilir.

Bu bağlamda, psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların sahip olduğu pozitif duygu, düşünce ve davranışların iş performansını artırabileceği ileri sürülebilir. Bu çerçevede, çalışanların psikolojik sermayeleri ile iş performansı arasındaki ilişkiyi test etmek üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

***Hipotez 1:** Çalışanların psikolojik sermayelerinin iş performansları üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.*

## **1.7. Sinizm**

Sinizm, son yıllarda adından çokça söz ettirmeye başlayan örgütsel davranış sonuç değişkenlerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ilginin altında sinizmin örgütler için zararlı bir çalışan tutumu olarak görülmesi, etkinlik ve etkililiğin azalmasının temel nedenlerinden biri olarak sayılması yatmaktadır (Bommer, Rich ve Rubin, 2005). Bir başka ifadeyle sinizm, örgütlerin başarısını engelleyen önemli bir tehdit unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sosyal bilimlerin birçok kavramında rastlanıldığı gibi üzerinde bilim insanlarının uzlaştığı bir sinizm tanımı bulunmamaktadır (Cole, Bruch ve Vogel, 2006). Bu bağlamda yapılmış bazı tanımlara göre sinizm;

- Başkalarına düşmanca tavır sergileme, onları sevmeme ve onlara güvenmeme özelliği (Barefoot, Dodge, Peterson, Dahlstrom ve Williams, 1989; Brandes, Castro, James, Martinez, Matherly, Ferris ve Hochwarter, 2008; Cook ve Medley, 1954),

- Açık olunmaması nedeniyle ya da bağdaşmaz çelişkilerden kaynaklanan hissedilen belirsizlik ve hayal kırıklığı duygusu (Meyerson, 1990),
- Değişim ajanlarının beceriksiz veya tembel olduğu inancına dayanan, gelecekteki örgütsel değişikliklerin başarısızlıkla sonuçlanacağı hakkında karamsarlık duygusu (Wanous, Reichers ve Austin 1994),
- Diğer bireylerin bencil, güvenilmez ve sadakat yoksunu olduklarına dair beslenen olumsuz kanaatler (Brandes, 1997),
- Bireylerin genel olarak karar ve eylemlerine yönelik açık ya da gizil olarak ortaya çıkan inançsızlık (Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005),
- Bireylerin kişisel çıkarları söz konusu olduğunda dürüstlük, adalet ve samimiyet ilkelerini hiçe sayması (James, 2005),
- Diğer bireylerin dürüstlük ve iyi niyetinden şüphe duyularak genellenmesi ile ilgili diğer durumlara inanılabilirlik açısından yansıtılmasıdır (Tan ve Tan, 2007).

Yapılan tanımlardan anlaşıldığı üzere sinizm, bireylerin sadece kendi menfaatlerini gözetmeleri, bu nedenle de herkesi çıkarıcı ve güvenilmez kabul etmeleri neticesinde diğer bireylere olumsuz düşünceler beslemeleridir. Bu kapsamda örgütsel sinizm de bireyin içerisinde yer aldığı örgüte yönelik taşıdığı ve hissettiği olumsuz tutumlardır (Bedeian, 2007; Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998; Wilkerson, Evans ve Davis, 2008). Yapılan araştırmalar, örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal öğeler içeren, belirli ve büyük bir güce dayanan olumsuz bir tutum (Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997; Dean ve diğerleri, 1998) olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutuna göre çalışanlar; örgütlerinin adalet, dürüstlük ve bütünlükten yoksun olarak uygulamalarıyla kendilerine ihanet ettikleri inancını taşımaktadır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008). Bu boyut, örgütlerdeki uygulamaların ilkelere dayalı olmadığı, resmi bildirgelerin çalışanlar tarafından ciddiye alınmadığı, birey davranışlarının yalana dayandığı, kişisel çıkarların ön planda tutulduğu, tüm ahlaki ve etik uygulamaların çıkarlar uğruna feda edildiği ve bu nedenle de güvenilmez bir nitelik gösterdiği gibi inançları öne çıkarmaktadır (Brandes, 1997; Dean ve diğerleri, 1998). Duyuşsal boyut örgüte duyulan küçümseme, saygısızlık, üzüntü, sıkıntı, öfke, bıkkınlık ve

utanç duyma gibi güçlü duygusal tepkileri içermektedir (Abraham, 2000; Brandes, Dharwadkar ve Dean, 1999; Dean ve diğerleri, 1998). Temel olarak çalışanlar tarafından algılanan duygusal tecrübelerden oluşmaktadır. Söz konusu tecrübe edilen duygular çalışanın işine ve örgütüne karşı olan düşüncelerini şekillendirmektedir. Davranışsal boyut ise örgütü aşağılayan, küçük düşürmeye çalışan, sert eleştiri, alaycı yorum ve karamsar tahminleri içermektedir (Brandes ve Das, 2006; Brandes, Das ve Hadeni, 2006; Dean ve diğerleri, 1998). Bu boyut, çalışanın işine ve örgütüne karşı negatif davranışlar sergilemesini ifade etmektedir.

Sinizmin ortaya çıkmasında bireysel nedenler olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi (Mirvis ve Kanter, 1991) ve çalışma süresi (James 2005) gibi demografik değişkenlerin etkili olduğu; örgütsel nedenler olarak ise çalışan ile örgüt arasında var olduğuna inanılan psikolojik sözleşme ihlalleri (Abraham, 2000; Andersson, 1996), örgütsel destek algısının düşük olması (Fleming, 2005), örgütsel adaletsizlik (Özgener ve diğerleri, 2008), klasik iş yöntemleri ve değerleri, çok uzun çalışma süreleri, mobbing ve kötü yönetimi içeren örgütsel politikalar (Cartwright ve Holmes, 2006; Davis ve Gardner, 2004), etkin olmayan liderlik ve çalışanlara saygı duyulmaması (Cole ve diğerleri, 2006), örgütsel küçülme, yeniden yapılanma ve çalışanların işten çıkarılması (Abraham 2000; Andersson, 1996), düşük örgütsel performans (Andersson ve Bateman, 1997) ve başarısız örgütsel değişim girişimleri (Ferres ve Connel, 2004; Wanous ve diğerleri, 2000) gibi bilişsel, duygusal ve örgütsel birçok faktör yer almaktadır.

Yapılan birçok araştırma ile sinizmin, hem kamu hem de özel sektör örgütlerinde yaşanabildiği ortaya konulmuştur. Kamuda sinizmin görülmesinin nedeni olarak kamu örgütlerinin yapısal olarak bürokratik örgüt özelliklerini göstermesi ifade edilmektedir (Albrecht, 2002). Özel sektörde sinizmin görülmesinin temelinde ise hiyerarşinin en üstünden en altına kadar iş ahlakı yüksek çalışanların örgütlerine katkı sağlamak için olağanüstü çaba sarf etmelerine rağmen karşılığını alamamaları, sanayi ve iş alanına ilişkin karşılıklı düşmanlık ve güvensizliğin artması yatmaktadır (James, 2005; Kanter ve Mirvis, 1989).

Sinizm düzeyleri yüksek çalışanların; örgütsel bağlılıklarında azalma, işe yabancılaşma, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerinde bir artış (Abraham, 2000; Dean

ve diğeri, 1998), algılanan örgütsel desteklerinde azalma (Byrne ve Hochwarter, 2008), haksız muameleye uğradıkları düşüncesi ile yönetime olan güvensizliklerinde bir artış (Eaton, 2000), yaratıcılık ve üretkenliklerinde azalma (Kanter ve Mirvis, 1989) ve morallerinde düşüklük (Premeaux ve Mondy, 1986) olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel sinizm kavramının kuramsal temellerini beklenti kuramı (Vroom, 1964), atfetme kuramı (Kelley, 1972), tutum kuramı (Hovland, Janis ve Kelley, 1953; Triandis, 1971), sosyal değişim kuramı (Blau, 1964), duygusal olaylar kuramı (Weiss ve Cropanzano, 1996) ve sosyal güdülenme kuramı (Weiner, 1976) oluşturmaktadır.

Çalışanın bireysel beklentileri ile ilişkili olan beklenti kuramına göre (Vroom, 1964) çalışan, kendisinden beklenen tutum ve davranışları gösterdiğinde bunun karşılığını alıp alamayacağını endişesini yaşamaktadır. Söz konusu beklentiler, çevresel faktörleri dikkate alarak çalışan sinizminin gelişimini ve niteliğini açıklamak için de kullanılmaktadır (James, 2005). Gösterdikleri performansın karşılığını alamadığı kanısına varan çalışanlar, beklentileri karşılanmadığı için hayal kırıklığı yaşamakta ve bu durum da onun örgütüne karşı sinik tutum göstermesine neden olabilmektedir (Brandes ve Das, 2006). Beklenti kuramı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki, kişisel çıkarıcılığı öne çıkarmaları (Barefoot ve diğeri, 1989; Brandes, 1997; Mirvis ve Kanter, 1991), örgütsel değişim için gösterilen çabanın gelecekte başarısız olacağı inancını taşımaları (Brandes, 1997; Brandes, Dharwadkar ve Dean, 1999) noktasında kendisini göstermektedir.

İnsanların davranışlarının altında yatan nedenleri anlamaya çalışan atfetme kuramı, bir bireyin davranışının kişiye ait özelliklerden ya da o bireyin içinde bulunduğu çevresel koşullardan kaynaklandığını vurgulamaktadır (Kelley, 1972). Atfetme kuramı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki, Weiner'ın (1986) sosyal güdülenme kuramı ile açıklanmaya çalışılmış, insanların olumsuz bir olaydan sonra, olayın algılanmasına dayalı nedensel atıflarda buldukları ifade edilmiştir. Çok çalıştığı halde karşılığını alamayan bir çalışan, kendisinden daha az çalışan biri ödüllendirildiğinde onun söz konusu ödülü dalkavukluğu sayesinde aldığını belirterek, ödülü dalkavukluğa atfetmesi bu konuya örnek olarak verilebilir (Weiner, 1986).

Tutum kuramı (Hovland, Janis ve Kelley, 1953; Pratkanis ve Greenwald, 1989; Triandis, 1971), tutumların problem çözüme için nasıl basit yaklaşımlar sağladığını, olaylar için belleği nasıl organize ettiğini ve öz saygısını nasıl sürdürdüğünü açıklamaktadır. Örgütsel sinizmin de bilişsel, duyuşsal ve davranışsal öğeler içeren belirli ve büyük bir güce dayanan olumsuz bir tutum olduğu yukarıda belirtilmişti. İşte tutum kuramı ile sinizm arasındaki ilişki de, tutumların üç boyutu (duyuşsal, bilişsel ve davranışsal) kapsamında açıklanmaya çalışılmıştır.

Sosyal değişim kuramının temelini, insanların hayatta kalmak ve ihtiyaçlarını karşılamak için diğer insanlarla ilişki ve iletişim kurmasının gerektiği hususu oluşturmaktadır (Blau, 1964). Bu bağlamda çalışanlara göre; çalışanlar örgüt içerisinde kendisine adil ve dürüst davranıldığını hissedersen, kendilerini örgütleriyle bütünleştirmek, onun hedeflerine ulaşması için daha çok çalışmak ve zarar verici hareketlerden kaçınmakla yükümlü hissetmektedirler (Gouldner, 1960; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003). Ancak, çalışanlara verilen belirli sözlerin tutulmaması ya da genel beklentilerin karşılanmaması sinizme yol açmaktadır (James, 2005).

Duyguların insan davranışlarına olan etkilerini araştıran duygusal olaylar kuramına göre bireylerin örgütsel yaşamlarındaki davranışlarının altında, kişisel özellikleri ve örgütün özelliklerinin dışında yaşadığı duygusal olaylar da etkili olmaktadır (Weiss ve Crapanzano, 1996). Dolayısıyla da bireyin örgütü adaletli veya adaletsiz olarak algılamasında veya iş tatmini, sinik davranışlar içerisine girmesinde o gün yaşadığı veya geçmişte yaşadığı duygusal olayların etkisi olabilmektedir (Brown ve Cregan, 2008).

Sosyal güdülenme kuramına göre meydana gelen herhangi bir olayın ilk olarak sonucu araştırılmakta, müteakiben nedensel boyutlarda incelenerek değerlendirme yapılmaktadır (Weiner, 1976). Yapılan değerlendirme olay için sorumluluk kararlarının verilmesine ve geleceğe yönelik projeksiyonlar yapılarak aynı olayla karşılaşılması durumunda çözüm beklentileri geliştirilmektedir. Bu bağlamda söz konusu beklentilerin, bir sonraki davranışı etkileyebilecek olan öfke, sempati gibi belirli duygulara neden olabileceği (Weiner, 1986) ifade edilmektedir. Bu noktada dikkati çeken husus, sosyal güdülenme kuramı ile örgütsel olayların çalışanlar tarafından nasıl yorumlandığı ve

yorumların örgütsel sinizm üzerinde nasıl etkili olduğunun belirlenmeye çalışılmasıdır (Eaton, 2000).

Çalışmanın bu bölümünde psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkileri irdelenecektir.

## **1.8. Psikolojik Sermaye Sinizm İlişkisi**

Psikolojik sermaye ile önemli örgütsel sonuç çıktılardan birisi olan ve örgütsel düzeyde verimsizliğe yol açan sinizm arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya yönelik yapılan birçok araştırma ile söz konusu değişkenler arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Avey, Luthans ve Youssef, 2010a; Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011; Avey, Wernsing ve Luthans, 2008b; Karacaoğlu ve İnce, 2012).

Avey, Wernsing ve Luthans (2008b) tarafından ABD'deki çeşitli örgütlerde değişik kademelerde çalışan çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada psikolojik sermaye ile sinizm arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. ABD'de çapında çeşitli örgütlerin değişik kademelerinde çalışan toplam 336 çalışan üzerinde yapılan diğer bir araştırmada da psikolojik sermayenin örgütsel sinizmi negatif yönde etkilediği ortaya konulmuştur (Avey ve diğerleri, 2010a).

Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre (2011) tarafından yapılan ve 51 farklı çalışmayı ve toplamda 12.567 çalışmanı içeren meta analize göre psikolojik sermaye sinizm arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde çalışan 300 kişi üzerinde yaptıkları araştırma ile psikolojik sermaye ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya konulmuştur.

Psikolojik sermayenin açıklanmasında başvurulan Pozitif Duygular Teorisi (Fredrickson, 2001), olumlu duyguların problem çözme ve yaratıcılık gibi entelektüel, koordinasyon ve stresle baş etme gibi fiziksel, kişisel ilişkiler gibi sosyal kaynaklarla birlikte psikolojik iyi oluş ve mutluluk gibi psikolojik kaynakları da artırdığını ifade

etmektedir (Çetin ve diğerleri, 2013). Bu kapsamda örgütlerin, psikolojik sermayeleri ile beşeri kaynaklarını tam kapasiteyle kullanarak belirledikleri amaçlara ulaşmada çalışanlarının sinik tutumlarını azaltabilecekleri söylenebilir.

Bu bağlamda, psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların sahip olduğu pozitif duygu, düşünce ve davranışların örgütsel sinizmi ve etkilerini azaltabileceği ileri sürülebilir. Bu çerçevede, çalışanların psikolojik sermayeleri ile sinizm arasındaki ilişkiyi test etmek üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

***Hipotez 2:** Çalışanların psikolojik sermayelerinin sinizm üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.*

## **1.9. Kültür ve Örgüt Kültürü**

Kültür kavramı incelendiğinde, söz konusu kavramın yaklaşık iki yüz farklı tanımının olduğu ve bu tanımların pek çoğu kültürün insana dair her şeyi içeren geniş bir yapıyı ifade ettiği üzerinde birleştikleri (Soeters, Tanercan, Varoğlu ve Sığırı, 2006) görülmektedir. Kültür konusundaki derinlemesine çalışmaları nedeniyle akla ilk gelen isimlerden olan Hofstede, kültürü “zihinsel programlama”, “aklın yazılımı” (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 4-5) olarak ifade etmekte; anılan yazılımın insanlara küçük yaşlardan itibaren belirli bir toplumsal çevre içerisinde kodlandığını ve bunun bir sonucu olarak duygu, düşünce ve davranışların oluştuğunu vurgulamaktadır. Kültür konusundaki bir diğer önemli bilim insanı Adler, kültürü bir sosyal grubun tümü ya da çoğunluğu tarafından paylaşılan, grubun yaşlıları tarafından genç nesillere aktarılmaya çalışılan, kişinin dünyayı algılamasını yapılandıran ve davranışlarını şekillendiren bir şey olarak ifade etmektedir (Adler, 1991; Adler ve Jelinek, 1986). Hall (1989: 57), kültürü kısaca “iletişim” olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanıma göre ise kültür, toplumu şekillendiren temel değerler, varsayımlar, yorumlar ve yaklaşımlar olarak ifade edilmektedir (Ubius ve Alas, 2009).

Kültür, toplumları birbirinden ayıran en önemli özelliktir (Sığırı ve Tıgılı, 2006; Solomon ve Schell, 2009), bir nevi toplumların parmak izi gibidir. İnsana dair her şeyi

ifade eden kültürün, toplumdan topluma değişiklik gösterdiği gözden kaçırılmamalıdır. Birbirinden farklı kültürel ortamlar, değişik davranışlara değişik anlamlar yüklemekte; aynı davranış, farklı ortamlarda farklı anlamlar ifade edebilmektedir (Klein, Pongonis ve Klein, 2000; Soeters ve diğerleri, 2006).

Her topluma özgü olan kültür, kendisini o kültürün etkisinde gelişen örgütlerde de göstermektedir. Kültür ve örgütün kuramının önemli kesişim noktasını örgüt kültürü oluşturmaktadır (Smircich, 1983). Toplumsal kültürün etkisi altındaki her örgüt de, kendisini diğer örgütlerden ayıran, kendisine has özellikleri bünyesinde barındırmaktadır. Yazında, söz konusu özelliklerin, diğer bir ifadeyle örgüte özgü kimliğin ya da örgüt kültürünün sürdürülebilirlik ve örgüt performansını geliştiren faktörler arasında önemli bir yeri olduğu öne sürülmektedir (Hampden-Turner, 1990; Schein, 2009; Ubius ve Alas, 2009). Çünkü örgüt kültürü, örgütü bir arada tutan bağı kuvvetlendiren, örgüt içindeki bireylerin inanç ve değerlerini yansıtan temel bir varsayımdır (Cameron, 2008). Her ne kadar soyut olduğu ifade edilse de örgüt kültürünün mikro, mezo ve makro seviyedeki örgütsel kuramlarda önemli bir yere sahip olduğu (Robert ve Wasti, 2002) ifade edilmektedir.

Başarılı Amerikan örgütlerin özelliklerinin incelendiği geniş çaplı bir araştırmaya göre başarının anahtarı; dinamik olmak, müşteriye yakınlık, özerklik ve girişimcilik, bireysel verimlilik, örgütten bireye değeri aktarmak, öz yeteneklere odaklanmak, yalın yapıya ve aynı anda hem sıkı hem de esnek bir örgüt yapısına sahip olmak (Peters ve Waterman, 1982) olarak belirtilmiştir. Burada ifade edilen sıkı örgüt yapısı ile örgütteki çalışanların birbirlerini anlamaları ve örgüt değerlerine inanmalarını, esnek örgüt yapısı ise çalışanların az sayıda yönetici tarafından az sayıda kural ve kaidelere göre yönetilmesini ifade etmektedir (Fındıklı ve Pınar, 2014). Ayrıca, Peters ve Waterman (1982) yukarıda sıraladıkları sekiz temel özelliğin, başarılı örgütlerin temel kültürel özelliklerini oluşturduğunu, aynı zamanda örgüt kültürünü de meydana getirdiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda en başarılı örgütleri diğerlerinden ayıran en önemli boyut ve temel yeteneklerden birisinin örgüt kültürü olduğu vurgulanmaktadır (Cameron, 2004; Peters ve Waterman, 1982). Sonuç olarak örgütlerin yalnızca mal ve hizmet üreten toplumsal araçlar olmadığı, aynı zamanda kendine has ritüelleri, efsaneleri ve törenleri içeren kültürel eserler de ürettiği ifade edilebilir. Örgüt kültürünü anlamak ve değişik açılardan bakarak



değerlendirmek için söz konusu boyuta ilave olarak yeni boyutlardan yararlanılması gerektiği uluslararası yazında sıkça gündeme getirilmektedir (Wasti ve Fiş, 2010).

Örgüt kültürünün temelini oluşturan ve belirli amaçları gerçekleştirmek için örgütlenen bireyler, örgütlenmelerini aralarında paylaştıkları ortak birtakım anlam ve semboller sayesinde yapabilmektedirler (Louis, 1985; Schein, 2010; Weick, 1987). Örgütlenme sosyalizasyon süreçlerini, sosyal normları ve yapıları olan sosyal sistemleri içermektedir (Allaire ve Firsirotu, 1984). Bu bağlamda, her örgütlenmenin zaman içerisinde oluşan ve zamanla değişebilen kendine has duygu, değer, davranış, ilke ve normları içerdiği ve bunların paylaşılmasıyla da örgüt kültürünün temellerinin atıldığı ifade edilebilir.

Örgüt kültürünün tanımına ilişkin olarak yazın tarandığında birçok tanıma rastlamak mümkündür. Çok değişik açılardan yaklaşılarak tanımlanan örgüt kültürüne ilişkin değişik esas ve varsayımlar ortaya konulmuştur. Ott'a (1989) göre örgüt kültürünün varsayımları; her örgütün diğerlerine göre tek ve eşsiz bir kültürü olduğu, sosyal etkileşimlerle inşa edildiği, örgüt üyelerine meydana gelen olayları ve sembolleri anlamlı kıldığı, örgütsel davranışa yol gösteren güçlü bir araç olduğu şeklinde sıralanabilir. Örgüt kültürünün ortak faktörlerini araştıran bir çalışmaya göre örgüt kültürü (Hofstede, Neuijen, Ohavy ve Sanders, 1990; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998);

- Bireylerin nasıl davranması gerektiği konuları ve paylaşılan değerleri içermesi,
- Bütüncül bir yapıda ve kültürü oluşturan parçaların toplamından daha farklı bir özelliğe sahip olması,
- Sorgulanmadan kabul edilen ve davranışları şekillendiren yazılı olmayan değerler ve bunlara ilişkin genel kabullerin değiştirilmesinin güç olması,
- Zaman içerisinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerle temellenmesi ve değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan semboller, bunlara yüklenen anlamlar, hikâyeler ve geçmiş olayların belirli bir birikimin sonucu oluşması gibi dört ortak faktörden oluşmaktadır.

Örgüt kültürünün boyutlarını araştıran bir başka çalışmaya göre ise örgüt kültürünün; kuralcılık, hiyerarşi, sonuç, klan, destekleme, takım, gelişme, rasyonellik ve açıklık eğilimleri olmak üzere toplam dokuz farklı boyutu olduğu tespit edilmiştir (Danışman ve Özgen, 2008).

Bu kapsamda örgüt kültürü, örgütün üyeleri tarafından kabullenilen ve nesiller boyu paylaşılan değer, inanç ve varsayımlarda temellenen derin örgütsel yapı (Denison,1996; Kilmann, Saxton ve Serpa, 1985) olarak tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin kendi aralarında, tedarikçi ve müşterilerle, örgüt dışındaki diğer kişilerle olan etkileşimlerini kontrol eden, paylaşılan ortak değer, inanç ve varsayımların bütünüdür (Jones, 2004). Yine benzer kapsamda örgüt kültürü, örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının kurgusu olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Bir başka tanıma göre ise örgüt kültürü, örgüt içerisinde bütünleşme ve dış çevreyle uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözme yolunda, örgüt üyeleri tarafından öğrenilmiş ve geçerliliği ispatlanmış, paylaşılmakta olan temel varsayımlar olarak ifade edilmektedir (Schein, 1992). Bu bağlamda örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin iç ve dış dünyayı algılama şekillerini etkilediği ve bireylerin karşılaştıkları olayları içinde buldukları kültüre göre yorumlamalarına neden olduğu (Kwantes ve Boglarsky, 2007) görülebilmektedir. Benzer şekilde örgüt kültürü, üyelerine olaylar karşısında nasıl davranmaları gerektiğini öğreterek, ortak bir dil, algılama, düşünme ve davranış biçimi oluşturmalarına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, örgüt üyelerinin davranışlarını mantıklı ve anlamlı kılan bir temel sağlayarak örgütün uzun vadede istikrarlı bir şekilde varlığını sürdürebilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Schein, 1991).

Örgüt içerisinde aynı dilin konuşulması ve aynı hedefe yönelimi sağlayan örgüt kültürü yönetsel anlamda kendini farklı şekillerde gösterebilir. Söz konusu yaklaşım; süreç ya da sonuç, iş ya da çalışan merkezli, açık ya da kapalı sistem şeklinde, sıkı ya da esnek, kuralcı ya da faydacı şeklinde kendisini gösterebilmektedir (Pothukuchi, Damanpour, Choi, Chen ve Park, 2002). Her ne şekilde olursa olsun bir örgüt kültürünün bireysel, grupsal ve bir bütün olarak örgütsel başarı ya da başarısızlıkta önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Kaynak temelli yaklaşımın, sahip olunan kaynaklar arasında beşeri sermayeyi, diğer tüm kaynaklar içerisinde evrensel olarak en değerli ve taklit edilmesi en

zor kaynak olarak gösterdiği (Crook ve diğerleri, 2008; Luthans ve Youssef, 2004; Wright ve diğerleri, 2001) gibi, örgüt kültürünün de söz konusu kaynaklar için çok uygun bir aday olduğu (Wasti ve Fiş, 2010) ifade edilmektedir.

Yukarıdaki tartışmalarla ortaya konulan tanımlar ışığı altında, örgüt içerisindeki her çalışanın örgüt kültürü ile vurgulanan değer, inanç ve varsayımlardan doğrudan etkilendiği, başka bir ifadeyle örgüt kültürünün üyelerinin kimliklerini şekillendirdiği (Parker, 2003), sonuç olarak söz konusu kültürün talep ettiği çabaları göstermek için gayret sarf ettiği ifade edilebilir. Öte yandan çalışanların, birer parçası oldukları örgütlere sahip oldukları değerleriyle birlikte katıldıkları (Hofstede ve diğerleri, 1990), toplumsal kültürün oluşturulmasında etkili oldukları gibi örgüt kültürünün oluşumuna da katkı sundukları (Robert ve Wasti, 2002) ifade edilmektedir.

Hofstede'nin çalışması sonucunda ortaya koyduğu toplumsal kültür boyutlarının kavramsal olarak örgüt kültürü alt boyutları ile örtüştüğü, toplumsal ve bireysel düzeydeki araştırmalarda kullanılan toplumsal kültür boyutlarının örgütsel seviyede de kullanılabileceği (Wasti ve Fiş, 2010) vurgulanmaktadır. Söz konusu kültürel boyutlar belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, erillik-dişillik olup (Hofstede ve diğerleri, 2010; Hofstede, Pedersen ve Hofstede, 2002), değer eksenli bir görünüm sergilemektedir (Gelfand ve diğerleri, 2006). Bu boyutlara paralel olarak bu çalışma ile, norm ve kurallara odaklanan toplumsal kültürel sıkılık-esneklik boyutunun (Gelfand ve diğerleri, 2006; Pelto, 1968; Triandis, 1989) örgütsel seviyede ele alınması ile psikolojik sermaye ve ardılları açısından farklı bir bakış açısı ile önemli yansıma ve etkilerinin irdelenmesi amaçlanmıştır.

#### **1.10. Kültürel Sıkılık-Esneklik Boyutu**

Kültürel sıkılık-esneklik boyutunun gündeme gelmesindeki en önemli kilometre taşını örgüt kültürü yazınında baskın olan değerler yaklaşımından sıyrılıp, farklı bir bakış açısı ile norm ve kuralların davranışlara etkisinin sorgulanması (Gelfand ve diğerleri, 2006) oluşturmaktadır. Örgüt kültürü bağlamında yalnızca değerler gibi kişisel değişkenlere odaklanılıp, durumsal norm ve kuralların etkileri göz ardı edildiğinde yapılan

analiz eksik kalmaktadır. Yalnızca değerlere odaklanıldığında, normların, kuralların, sosyal ağ ve çevre gibi daha büyük sosyal yapıların davranışlar üzerindeki etkisi göz ardı edilmiş olmaktadır (Wasti ve Fiş, 2010). Söz konusu durum, davranışın belirlenmesinde kişilik ile durumsallığın rolü bağlamındaki tartışmaları hatırlatmaktadır (Gelfand ve diğerleri, 2006). Benzer şekilde kültüre yönelik yapılan araştırma ve çalışmaların da, değerler gibi kişisel değişkenleri ele alırken, durumsal norm ve kısıtları dikkate almadığı ifade edilmektedir (Wasti ve Fiş, 2010).

Bu konudaki eksikliğin farkına varan Gelfand ve arkadaşları (2006: 1226) kültürel sıklık-esneklik boyutunu, “belirli bir topluluktaki norm ve kuralların/yaptırımların kapsam, önem ve etki gücü” olarak tanımlamıştır. Bir başka ifadeyle kültürel sıklık-esneklik boyutu, belirli bir topluluktaki normların gücü ve yaptırımların düzeyini oluşturmaktadır. Sosyal normların gücü normların toplum içerisindeki yaygınlığı ve ne derece anlaşıldığını, yaptırımların düzeyi ise toplumdaki normlardan sapılmasına gösterilen toleransı ifade etmektedir (Chan ve diğerleri, 1996).

Tarihsel olarak kültürel sıklık-esneklik boyutunun gelişimine bakıldığında kavramın ilk olarak antropoloji alanında gündeme geldiği görülmektedir. Bu bağlamda sıklık ve esneklik kavramını ilk olarak tanımlayan ve tartışmaya açan Pelto'dur (1968). Konuya yönelik Pelto (1968) tarafından yapılan çalışmada, sıkı ve esnek toplumlar arasındaki farklar incelenmiş, geleneksel toplumların sosyal normları tanımlamaları ve bu normlara uymaları açısından çok çeşitli farklılıklar gösterdiği ortaya konulmuştur. Söz konusu çalışmada sıkı toplumlar açıkça belirtilmiş normlara sahip ve bunlara uymayanlara sert yaptırımların uygulandığı yapılar olarak, esnek toplumlar ise biçimsel ve sistematik düzen ile disiplinden uzak ve normlardan sapanlara karşı yüksek toleransın gösterildiği yapılar olarak ifade edilirken, kültürel sıklık-esneklik boyutunun öncülleri olarak nüfus yoğunluğu, akrabalık sistemleri ve ekonomik sistemler belirtilmiştir (Pelto, 1968). Bu bağlamda;

- Nüfus yoğunluğunun fazla, hısımlığın tek başına baba veya anneden gelmesi ile kazanıldığı tek yönlü hısımlık sistemine sahip ve tarıma dayalı ekonomik sistemi olan geleneksel toplumların sıkı kültürel özellik gösterme eğiliminde olduğu,

- Nüfus yoğunluğunun az, hısımlığın aynı anda hem baba hem de anneden gelmesi ile kazanıldığı çift yönlü hısımlık sistemine sahip ve çoğunlukla avcılık, balıkçılık ve toplayıcılığa dayalı ekonomik sistemi olan geleneksel toplumların esnek kültürel özellik gösterme eğiliminde olduğu ifade edilmektedir (Lomax ve Berkowitz, 1972; McNett, 1970; Pelto, 1968).

Sosyoloji yazınındaki çalışmalara göre kültürün sıklık-esneklik boyutu daha çok sosyal roller ile birlikte ele alınmış ve aralarındaki ilişkiler incelenmiştir (Boldt, 1978; Boldt ve Roberts, 1979). Bu kapsamda kültürel sıklık kavramı, ilk kez Durkheim (1893/1984) tarafından kullanılmış, sıkı normların uygulanmasının kaynağı olarak geleneksel toplumlar ve kurumsal baskılar işaret edilmiştir. Özellikle bireylerin yaşamlarına yöneltilen tehditler ve bunların doğal sonucu olan muhtemel yaşam süreleri (Gelfand ve diğerleri, 2011) toplumların mekanik ya da organik dayanışmasına (Durkheim, 1893/1984) neden olmaktadır. Mekanik toplumlar geleneksel olarak çoğunlukla din temelli, kolektif bilince, yapılandırılmış ortak inanç, düşünce ve ahlaki davranışlara sahip bireylerden oluşmaktadır, ki burada yapının toplumdaki bireyler üzerindeki belirleyici etkisi beraberinde sıkı norm ve kurallar getirmektedir. Organik toplumlar ise daha endüstriyelmiş bir özellik göstermektedir. Sanayileşme sonucu meydana gelen işbölümü ve nüfus yoğunluğundaki artış, bireylerin olaylara din ve ahlak temelli yaklaşımı terk ederek ekonomik bağımlılığın daha ön plana çıkması kolektif bilincin yerine bireysel bilinci gündeme getirmiştir. Durkheim'in (1893/1984) mekanik ve organik toplum yaklaşımları, Boldt (1978) ile Boldt ve Roberts'ın (1979) çalışmalarına ışık tutmuştur. Sıkı kültürel özellik gösteren toplumlarda toplum, mevcut her bir üyesine tasarladığı rol beklentilerini kabul ettirmektedir (Boldt, 1978). Bu bağlamdaki toplumlarda bireyin rolü önceden belirlendiğinden, bireylerin söz konusu rolleri kabullenmekten başka bir şansı bulunmamaktadır. Esnek kültürel özellik gösteren toplumlarda ise rol beklentileri, toplum tarafından dayatılmak yerine bireylere önerildiğinden, kişisel tercihler toplum tarafından yargılanmak yerine hoş görülmetedir (Boldt ve Roberts, 1979).

Psikoloji yazını ise kültürün sıklık-esneklik boyutunun diğer kültürel boyutlar ile ilişkili olduğunu belirtmekle birlikte, onun tamamen farklı ve özgün bir boyut olduğunu ifade etmekte (Triandis, 1989) ve bu boyutun psikoloji ile olan ilişkisini açıklamaya çalışmaktadır. Bu konuda çalışan ilk bilim insanlarından birisi olan Berry'e (1966) göre

kültürel olarak sıkı toplumlardaki bireyler düşük düzeyde psikolojik farklılaşma göstermektedir. Psikolojik farklılaşma ile vurgulanmaya çalışılan toplumdaki bireylerin kendilerini toplumdaki diğer bireylerden ayırabilme duygusudur (Witkin ve Berry, 1975). Triandis (1989) bu durumu, homojen kültürlerin kabul edilebilir norm ve davranışlarda değişikliğe izin vermeyen sıkı, heterojen kültürlerin ise norm ve davranışlarda değişikliğe daha müsamahakâr yaklaşan esnek bir özellik gösterdiğini ifade etmektedir. Söz konusu yaklaşım Gelfand, Nishii ve Raver (2006) tarafından da desteklenmektedir. Kültürel olarak sıkı toplumda bireylerin tutum ve davranışları, içerisinde bulunulan toplum tarafından belirlenmiş norm ve kurallar ile dikte edildiğinden, bu norm ve kurallardan sapanlara tolerans gösterilmemekte, bu nedenle de bireyler zamanla birbirlerine benzemeye başlamakta ve kendilerini diğerlerinden ayırabilme duygularında zayıflama meydana gelmektedir (Berry, 1966). Kültürel olarak esnek toplumlarda ise bireylerin psikolojik farklılaşmasının daha yüksek olduğu vurgulanmaktadır (Witkin ve Berry, 1975).

Triandis (1989; 2004), kültürün sıklık-esneklik boyutunu belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk ve erillik-dişillik gibi diğer kültürel boyutlarla doğrudan ilişkili ve onların tamamlayıcısı, ancak yine de onlardan farklı bir boyut olarak ele almıştır. Söz konusu boyutun tek başına bir kültür boyutu olarak değerlendirilebilmesi için var olan diğer kültürel boyutlardan bir şekilde ayrışması gerekmektedir (Chan ve diğerleri, 1996). Konuya yönelik Gelfand ve arkadaşları (2011) tarafından 33 ülkede, toplam 7.293 katılımcı ile yapılan araştırma ile kültürel sıklık ve esneklik boyutunun diğer kültürel boyutlardan farklı ve onları tamamlayıcı bir karakterde olduğu doğrulanmıştır.

Bir kültürün bireylerinin, bilinmeyen ve belirsiz durumlar karşısında kendilerini tehdit altında hissetme derecesi olarak tanımlanabilen belirsizlikten kaçınma boyutunun (Hofstede ve diğerleri, 2010) kültürel sıklık-esneklik boyutundan ayrıldığı; sıkı kültüre sahip toplumların belirsizlikten kaçınma derecelerinin yüksek olmasının beklenmesine rağmen bunun tam tersinin de doğru olabileceği ifade edilmektedir (Gelfand ve diğerleri, 2006). Örneğin belirsizlikten kaçınma derecesi en düşük olan Singapur ve Brezilya ele alındığında, Singapur sıkı toplum özelliği gösterirken, Brezilya esnek toplum özelliği göstermekte; belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan Japonya ve Fransa ele alındığında, Japonya sıkı toplum özelliği gösterirken, Fransa esnek toplum özelliği göstermektedir (Hofstede ve diğerleri, 2010; Gelfand, 2012; Gelfand ve diğerleri, 2011).

Bir kültürdeki bireylerin kurum ve örgütlerde gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabul etme derecesi olarak tanımlanabilen güç mesafesinin (Hofstede ve diğerleri, 2010) kültürel sıklık-esneklik boyutundan ayrıldığı; sıkı norm ve yaptırımların hem yüksek güç mesafesinin hem de düşük güç mesafesinin olduğu toplumlarda uygulanabildiği ve sonuç olarak da aralarındaki korelasyonun düşük olduğu ortaya konulmuştur (Gelfand ve diğerleri, 2006). Örneğin güç mesafesinin yüksek olduğu Fransa ve Brezilya esnek toplum özelliği gösterirken, güç mesafesinin yüksek olduğu Güney Kore sıkı toplum özelliği göstermekte; güç mesafesinin düşük olduğu ABD esnek toplum özelliği gösterirken, güç mesafesinin düşük olduğu Almanya ve Norveç sıkı toplum özelliği göstermektedir (Hofstede ve diğerleri, 2010; Gelfand, 2012; Gelfand ve diğerleri, 2011).

Bir kültürdeki bireylerin bir grubun üyeleri olmaktan çok kendi başlarına hareket ettikleri, kendilerini ön planda tuttıkları, bireylerin yalnızca kendileri ile çok yakın akrabalarından sorumlu oldukları yaklaşımı ifade eden bireyciliğin; toplumsal ilişkilerin çok daha yoğun bir şekilde yaşandığı ve kişilerin akrabalık, etnisite ve örgütsel ilişkiler nedeniyle diğer kişi ve gruplardan kendilerini ayırmaları ile öne çıkan toplulukçuluğun (Adler, 1991; Hofstede ve diğerleri, 2010) kültürel sıklık-esneklik boyutundan ayrıldığı; sıkı norm ve yaptırımların hem bireyciliğin ön plana çıktığı hem de toplulukçuluğun ön plana çıktığı toplumlarda uygulanabildiği ve sonuç olarak da aralarındaki korelasyonun düşük olduğu ortaya konulmuştur (Carpenter, 2000; Chan ve diğerleri, 1996; Gelfand ve diğerleri, 2006; Triandis, 1989). Örneğin bireyciliğin ön planda olduğu ABD ve Yeni Zelanda esnek toplum özelliği gösterirken, bireyciliğin ön planda olduğu Almanya ve Norveç sıkı toplum özelliği göstermekte; toplulukçuluğun ön planda olduğu Brezilya ve Yunanistan esnek toplum özelliği gösterirken, toplulukçuluğun ön planda olduğu Japonya ve Singapur sıkı toplum özelliği göstermektedir (Hofstede ve diğerleri, 2010; Gelfand, 2012; Gelfand ve diğerleri, 2011).

Kültürel sıklık-esneklik boyutu kapsamında Türkiye'nin ülkesel olarak durumuna bakılacak olursa, Gelfand ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan araştırmaya göre Türkiye, veri toplanan 33 ülke arasında en sıkı kültüre sahip yedinci ülke olarak sıralamada yerini almıştır. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3. Kültürel Sıkılık-Esneklik Boyutunda Ülke Sıralamaları**

Sıkılık Derecesi	Ülke	Sıkılık Skoru	Sıkılık Derecesi	Ülke	Sıkılık Skoru
1	Pakistan	12.3	18	Fransa	6.3
2	Malezya	11.8	19	Hong Kong	6.3
3	Hindistan	11.0	20	Polonya	6.0
4	Singapur	10.4	21	Belçika	5.6
5	Güney Kore	10.0	22	İspanya	5.4
6	Norveç	9.5	23	ABD	5.1
7	Türkiye	9.2	24	Avustralya	4.4
8	Japonya	8.6	25	Yeni Zelanda	3.9
9	Çin	7.9	26	Yunanistan	3.9
10	Portekiz	7.8	27	Venezuela	3.7
11	Doğu Almanya	7.5	28	Brezilya	3.5
12	Meksika	7.2	29	Hollanda	3.3
13	Büyük Britanya	6.9	30	İsrail	3.1
14	Avusturya	6.8	31	Macaristan	2.9
15	İtalya	6.8	32	Estonya	2.6
16	Batı Almanya	6.5	33	Ukrayna	1.6
17	İzlanda	6.4			

**Kaynak:** Gelfand ve diğerleri. 2011. Differences between tight and loose cultures: A 33-nation study. *Science*, 332: 1103.

Gelfand, Wasti ve Godfrey (2002) tarafından Türkiye’de yapılan bir diğer araştırma kapsamında, kartopu örnekleme yöntemi ile 14 maddeli anket uygulanmıştır. Araştırmanın amacı, toplanan veriler bağlamında Türkiye toplumunun ne kadar sıkı veya esnek olduğunu değerlendirmektir. Çalışmanın sonucuna göre cevap seçenekleri 1 ile 6 arasında olduğu ve yüksek skorların sıkılığı temsil ettiği söz konusu ankette, katılımcıların 14 soruya verdiği cevaplarda 10 adedinin ortalamasının 6 üzerinden 4,5 ve üstü olduğu bulgulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4’te sunulmuştur. Bu bağlamda, verilen cevaplar norm ve kuralların sosyal ortamlardaki belirleyiciliğini ve bireylerin bu normlara uyum kaygılarının yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Sonuç olarak Türkiye, kültürel olarak sıkı toplum özelliği göstermektedir.



**Tablo 4. Kültürel Sıkılık-Esneklik Boyutunda Türkiye**

Soru No.	Ülke	Sıkılık Skoru (1-6)
1	Uygun olmayan davranışa çok olumsuz tepki verilmesi	4.5
2	Sosyal ortamlarda nasıl davranılacağına özgür karar verilmesi	5
3	Sosyal ilişkilerde kurallara uyum eğilimi	4.9
4	Çeşitli davranışlara izin verilmesi	4.6
5	Toplumsal düzenin korunmasının önemi	4.5
6	Davranışların uygun olup olmadığına dikkat edilmesi	5
7	Sosyal ortamlarda kesin kuralları olması	4.4
8	Birçok kurala uyma yükümlülüğü	4.5
9	Toplumsal normlara değil kişisel görüşlere itimat edilmesi	4.5
10	Sosyal ortamlarda kesin beklentiler olması	4.7
11	Çeşitli davranışların uygunluğu hakkında görüş birliği olması	4.3
12	Sosyal normlardan sapan kişilere tolerans olması	4.8
13	Sosyal normlara hassasiyet gösterilmesi	4.3
14	Resmi normlara uyulmaması	3.6

**Kaynak:** Gelfand, M.J., Wasti, S.A. ve Godfrey, G. 2002. Culture and metaphors for negotiation in five nations. *International Association for Cross-Cultural Psychology Conference*, Yogyakarta, Indonesia.

Örgüt kültürünün toplumsal kültürden çok fazla farklılık göstermeyeceği ve sıkı toplumlardaki örgütlerin toplumsal normlardan etkilenmesinin kaçınılmaz olduğu (Gerhart, 2008) noktasından hareketle, Türkiye bağlamındaki örgütlerin incelenmesinde kültürel sıkılık-esneklik boyutunun en az diğer kültürel boyutlar kadar önemli ve etkili olduğu, bu nedenle de konuya yönelik çalışmalara ağırlık verilmesinin yapılan analizlerin değerini artırabileceği ifade edilebilir.

Kültürün sıkılık-esneklik boyutuna bireysel benlik ve toplumsal benlik kapsamında yaklaşan Triandis (1989), sıkı kültürlerde toplumsal benliğin ön planda olduğunu, esnek kültürlerde ise toplumsal benliğin zayıfladığını ve bireysel benliğin güçlendiğini ifade etmektedir. Bireysel benlik bireyin sahip olduğu kendine has kişisel özellikleri ve davranışlarına ilişkin (Mead, 1934), toplumsal benlik ise bireyin kendisiyle ilgili olarak toplumun genelinin ne düşündüğüne ilişkin kavrayışı (Tajfel ve Turner, 1979) olarak tanımlanmaktadır. Esnek kültürlerde çocuklar kendi bireysel benliğini yansıtırken, sıkı

kültürlerde çocuklar toplumun genelinin beklentisine göre sosyalize edilirler (Triandis, 1989). Bu bağlamda söz konusu uygulamaların kendisini sıkı kültürlerde düzen, uyum, istikrar, değişime kapalılık; esnek kültürlerde ise daha az kısıtlama, inisiyatif ve değişime açıklık olarak göstermesi beklenebilir.

Gelfand ve arkadaşlarının (2006) kültürel sıklık-esneklik boyutuna ilişkin tanımına dönülecek olursa, tanımda belirli bir topluluktaki norm ve yaptırımların bağlayıcılığından söz edilmektedir. Norm, herhangi bir kültürde bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış ayrımını belirleyen belirgin ve yol gösterici kural ve standartlardır (Robbins ve Judge, 2012). Normların bağlayıcılığı, belirli bir toplumda normların ne ölçüde belirgin ve yaygın olduğu; yaptırımların bağlayıcılığı ise söz konusu normlardan sapmalara ne ölçüde tolerans gösterildiği ve/veya cezalandırıldığı ile ilgili olmaktadır (Wasti ve Fiş, 2010). Sıkı toplumlarda normlar açık ve seçik olarak belirlenmiştir, denetim fazladır, normlardan sapmalara karşı ağır yaptırımlar vardır, farklılaşmalar azaltılırken benzerlikler artmıştır, sosyal çevreye uyum, dolayısıyla toplumsal benlik çok önemlidir ve hesap verme zorunluluğu yükündür (Gelfand ve diğerleri, 2006). Sıkı toplumdaki sınırlayıcı sosyalizasyon süreci, aileden başlayarak okul ve diğer sosyal çevreler ile birlikte bireyin kurallara uymasını gözetir (Wasti ve Fiş, 2010). Böyle özellikler sergileyen toplumdaki bireyler, bir yandan kendi tutum ve davranışlarının normlara uygunluğuna odaklanırken, öte yandan toplumdaki diğer bireylerin norm ve kuralları ihlal etmesine karşı tepki gösterebilmektedir. Esnek toplumlarda ise birçok sosyal durum için önceden belirlenmiş normlar yoktur, normlardan sapmalara karşı geniş bir tolerans vardır, farklılaşmalar daha fazladır, sosyal çevreye uyum yerine bireysel benlik esas alınmakta, hesap verme zorunluluğu daha az hissedilmektedir (Chan ve diğerleri, 1996). Birey, ideal benliği rehber edinerek başarmaya odaklanmaktadır, çünkü başarının ve hedefe ulaşmanın hata yapmaktan daha önemli olduğuna inanmaktadır (Wasti ve Fiş, 2010). Böyle özellikler sergileyen toplumdaki bireyler, ne kendi tutum ve davranışlarının normlara uygunluğuna odaklanmakta, ne de toplumdaki diğer bireylerin norm ve kuralları ihlal etmesine karşı tepki göstermektedir (Gelfand ve diğerleri, 2006).

Kültürel sıklık-esneklik boyutu örgütsel seviyede ele alındığında, örgüt içerisinde yer alan çalışanların uyması gereken normların sayısı, niteliği, yaptırımların gücü ile örgütün söz konusu normlardan sapmaya karşı ne tür yaptırımlar uyguladığı ile ilgili

olduğu görülmektedir (Gelfand ve diğerleri, 2006; Wasti ve Fiş, 2010). Bu bağlamda; sıkı kültüre sahip toplumlarda faaliyet gösteren örgütlerin de sıkı kültüre sahip olacağı, kültürel olarak esnek toplumlarda faaliyet gösteren örgütlerin ise esnek kültüre sahip olacağı düşünülebilir.

Kültürel sıklığın yüksek olduğu örgütlerde; sıkı norm ve kurallar, normlardan sapmaları engellemek ve kurallara uymayı sağlamak maksadıyla yüksek oranda baskı, kısıtlama, yaptırım ve kontrol, düzen, uyum ve istikrar, değişime kapalı, merkezi bir yapı ile güç ve bilgi dağılımında dikey yönlülük ve üst düzey bir hiyerarşi (Gelfand ve diğerleri, 2006; Wasti ve Fiş, 2010), gelişmiş performans izleme ve değerlendirme sistemleri (Aiello ve Kolb, 1995; Martin ve Freeman, 2003; Morishima, 1995) ile örgütsel hedeflere yeterli katkıyı sunmayan çalışanların cezalandırılması (Kobayashi, 1998) ön plandadır.

Kültürel esnekliğin yüksek olduğu örgütlerde ise; görece daha esnek norm ve kurallar, normlardan sapmaya ve yanlışlara daha olumlu bir yaklaşım, sapmalara verilecek yaptırım tehdidinin daha düşük, yeni deneyim ve değişimlere açık, merkezi olmayan bir yapı, yatay iletişim, kararlara katılım, güç ve bilgi dağılımında adalet, eşitlik, daha az biçimsel bir yapı, hesap verme zorunluluğunun görece daha düşük ve kişisel inisiyatif alabilmenin daha kolay, farklılık ve özgünlüğün teşvik edildiği süreçler (Gelfand ve diğerleri, 2006; Wasti ve Fiş, 2010) ön plandadır.

Bu bağlamda, kültürel sıklığın yüksek olduğu örgütlerde çalışanların, kendi davranışlarını örgütsel norm ve kurallar ile yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından kabul çerçevesinde şekillendirmesi söz konusu olmaktadır (Gelfand ve diğerleri, 2006; Üstün, 2015; Wasti ve Fiş, 2010). Kültürel esnekliğin yüksek olduğu örgütlerde ise çalışanlar, davranışlarını toplumsal kabul üzerine değil, sorumluluklarının bilincinde olarak başarı, kişisel tatmin, fayda ve güven temelinde şekillendirmektedir (Chan ve diğerleri, 1996; Gelfand ve diğerleri, 2006; Üstün, 2015; Wasti ve Fiş, 2010).

Genel olarak kültürü ve özelde örgüt içerisindeki her çalışanın değer, inanç ve varsayımlarını vurgulayan örgüt kültürünün, psikolojik sermayeyi ve onun etkilediği örgütsel sonuç değişkenlerini de etkilediği düşünüldüğünde, belirli bir topluluktaki normların gücü ve yaptırımların düzeyini belirten kültürel sıklık-esneklik boyutunun da

çalışanları doğrudan etkilediği ifade edilebilir. Çünkü örgüt kültürü, örgütün üyeleri tarafından kabullenilen değer, inanç ve varsayımlarda temellenen derin örgütsel yapı (Denison,1996), örgüt üyelerinin kendi aralarında, tedarikçi ve müşterilerle, örgüt dışındaki diğer kişilerle olan etkileşimlerini kontrol eden, paylaşılan ortak değer ve normların bütünü (Jones, 2004) olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda, örgüt içerisindeki çalışanlar kendi örgüt kültürlerince vurgulanan değer, inanç ve varsayımlardan doğrudan etkilenmekte ve kendilerinden talep edilen çabaları göstermek için gayret sarf etmektedirler. Örgüt kültürü; çalışma arkadaşları ve üstlerin birbirlerine gösterdiği anlayış, yardımlaşma ve ilgi, bir başka ifadeyle psikolojik sermayelerine yönelik algıladığı destek ölçüsünde önem kazanmakta ve etkili olmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2008a). Bu bağlamda örgüt kültürünün, çalışanların psikolojik sermayelerini olumlu yönde desteklemesi halinde istenilen amaçlara erişilmesini kolaylaştırdığını (Donaldson ve Ko, 2010; Luthans ve Youssef, 2007; McMurray ve diğerleri, 2010) ortaya koyan çalışmaların varlığı, kültürel sıklık-esneklik boyutunun psikolojik sermaye ve onun etkilediği örgütsel sonuç değişkenleri ile arasında bir bağ kurulmasına yardımcı olabileceği vurgulanabilir. Gelfand ve arkadaşları (2006) da yapmış oldukları çalışmada kültürel sıklık-esnekliğin diğer kültürel boyutlar gibi birçok örgütsel çıktı üzerinde doğrudan veya dolaylı etki gösterdiğini belirtmekte olup, bu çalışmada ise söz konusu boyutun örgüt içerisindeki algısının; psikolojik sermayenin iş performansı ve sinizm üzerindeki etkisindeki düzenleyici rolüne odaklanılmıştır.

### **1.11. Psikolojik Sermayenin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt İçerisinde Algılanan Kültürel Sıklık-Esnekliğin Düzenleyici Rolü**

Örgüt içerisinde pozitif güçlerini diğer çalışanlara göre daha etkin bir şekilde kullanabilenlerin, örgütsel sonuç çıktılarını onlardan daha olumlu bir şekilde etkileyebildiği, bu bağlamda da psikolojik sermaye ile iş performansı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu yukarıdaki bölümlerde ortaya konulmuştu. Ancak, söz konusu doğrusal ilişkideki düzenleyici değişkenlerin neler olabileceği konusunun, henüz yeterli düzeyde açıklığa kavuşturulmadığı görülmektedir. Anılan boşluğa katkı yapması maksadıyla yapılan bu çalışma ile çalışanlar tarafından örgüt içerisinde algılanan kültürel sıklık-esnekliğin, çalışanların psikolojik sermayelerinin iş performansına etkisinde önemli

bir düzenleyici etken olabileceği öngörülmektedir. Bununla birlikte, yapılan yazın taramasında örgütsel başarıda büyük bir paya sahip olan iş performansı ile psikolojik sermaye arasındaki söz konusu ilişkiye örgüt içerisinde algılanan kültürel sıkılık-esnekliğin nasıl etki ettiğini irdelleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Buna sebep olarak kültürel sıkılık-esneklik boyutunun kültür yazını için görece yeni bir kavram olması (Wasti ve Fiş, 2010) gösterilebilir.

Kültürel sıkılık, yukarıdan aşağıya olan etkisi nedeniyle beraberinde sıkı normlar, söz konusu normlara uyum, normlardan sapmaları engellemek ve kurallara uymayı sağlamak maksadıyla yüksek oranda baskı, kısıtlama, yaptırım ve kontrolü, daha az esnek, daha düzenli, örgütsel standart ve yüksek hesap verilebilirliği içeren yoğun eğitim ve görece daha sınırlayıcı bir sosyalizasyon sürecinin yaşanmasını getirmektedir (Gelfand ve diğerleri, 2006; Wasti ve Fiş, 2010). Özellikle kültürel olarak sıkı örgütlerdeki çalışanların davranışlarını değerlendirmek ve performanslarını ölçmek için kullanılan gelişmiş performans izleme ve değerlendirme sistemleri (Aiello ve Kolb, 1995; Martin ve Freeman, 2003; Morishima, 1995) ile örgütsel hedeflere yeterli katkıyı sunmayan çalışanların cezalandırılması (Kobayashi, 1998) söz konusu olmaktadır. Bu da doğal olarak örgütlerde performansı oluşturan teknik yeterlilik, iletişim yeteneği, inisiyatif-azim-çaba, üretim karşıtı davranışlardan uzak durma, yönetsel (hiyerarşik) liderlik, hiyerarşik yönetim performansı, takım içerisindeki liderlik performansı ve takım içerisindeki yönetim performans kriterlerini (Campbell, 2012) olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bahse konu etkilerin, çalışanlar üzerinde yaratacağı olumsuzluklar kendisini zararlı örgütsel davranış sonuç değişkenleri olarak, özellikle de etkinlik ve etkililiğin azaldığı performans düşüklüğü şeklinde gösterebileceği ifade edilebilir.

Kültürel esneklik ise beraberinde görece daha esnek normlar, normlardan sapmaya ve yanlışlara daha olumlu bir yaklaşım, sapmalara verilecek yaptırım tehdidinin daha düşük, yeni deneyim ve değişimlere açıklık, hesap verme zorunluluğunun görece daha düşük ve kişisel inisiyatif alabilmenin daha kolay olduğu süreçleri getirmektedir (Gelfand ve diğerleri, 2006; Wasti ve Fiş, 2010). Söz konusu süreçlerin, çalışanlar üzerinde yaratacağı pozitif etkiler kendisini olumlu örgütsel davranış sonuç değişkenleri olarak, özellikle de etkinlik ve etkililiğin arttığı yüksek performans şeklinde gösterebileceği ifade edilebilir.

Her ne kadar ulusal ve uluslararası yazında psikolojik sermayenin önemli örgütsel sonuç değişkenlerinden iş performansı üzerindeki etkisinde algılanan kültürel sıklık-esnekliğin düzenleyici rolüne ilişkin çalışmalara rastlanılmamışsa da, kültürel sıklık-esnekliğin etkilediği örgütsel sonuç değişkenlerine ilişkin çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Aktaş, Gelfand ve Hanges (2015) tarafından yapılan çalışmada, kültürel sıklığın liderlik algılarından otonom (bağımsız ve bireyci) liderlik ile pozitif, karizmatik (değer tabanlı) liderlik ile negatif bir ilişki içerisinde olduğu ortaya konulmuştur. Bir başka çalışmada kültürel esnekliğin yaratıcılığı arttırdığı (Chua, Roth ve Lemoine, 2015) bulgulanmış, diğer bir çalışmada ise kültürel sıklık-esneklik ile kurumsal girişimcilik arasında anlamlı olumlu bir ilişki bulunmuştur (Özeren ve diğerleri, 2013; Wasti ve Fiş, 2010). Kültürel sıklık-esneklik ile örgütsel çift yönlülük arasındaki ilişkinin araştırıldığı başka bir araştırmada değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Fındıklı ve Pınar, 2014). Üstün (2015) tarafından yapılan çalışmada ise örgütlerdeki sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur.

Yukarıda sunulan bilgiler ışığında, psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisinde gözlenen pozitif ilişkinin ne düzeyde gerçekleştiğini etkileyen değişik faktörlerin olabileceği noktasından hareketle, söz konusu faktörlerden birisinin de örgüt içerisinde algılanan kültürel sıklık-esneklik olabileceği ifade edilebilir. Çünkü önceki bölümde örgüt kültürü ve kültürel sıklık-esneklik boyutu ile ilgili yapılan teorik tartışmalar, bizi psikolojik sermayenin yüksek iş performansına yol açabilmesi ve amaçlanan başarıya ulaşılabilmesi için içerisinde yer alınan örgütteki algılanan kültürel sıklık-esneklik ile doğrudan bağlantılı olabileceği savına götürmektedir. Başka bir ifadeyle, psikolojik sermaye düzeylerinin iş performansları üzerindeki güçlü etkisinin, örgüt içerisindeki kültürel sıklık-esnekliğin daha esnek algılandığı koşullarda artırılabilmesi vurgulanabilir. Bu yargı, istenilen örgütsel sonuç çıktılarını ulaşmak açısından psikolojik sermayesi yüksek çalışanları istihdam etmenin yanında, örgüt içerisinde onları pozitif şekilde destekleyecek kültürel esnekliğe sahip bir ortamın yaratılmasının da gerekli olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda iş performansını artıran faktörlerin sıkı toplum ve örgütlerde olumsuz yönde, esnek toplum ve örgütlerde ise olumlu yönde etkilendiği ileri sürülebilir.

Bu çerçevede, algılanan kültürel sıklığın/esnekliğin; psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisi ile etkileşimini tartışmak üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**Hipotez 3a:** *Psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisinde, algılanan kültürel sıklığın olumsuz yönde düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki; algılanan kültürel sıklık yüksek olduğunda, psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisi de azalmaktadır.*

**Hipotez 3b:** *Psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisinde, algılanan kültürel esnekliğin olumlu yönde düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki; algılanan kültürel esneklik yüksek olduğunda, psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.*

## **1.12. Psikolojik Sermayenin Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgüt İçerisinde Algılanan Kültürel Sıklık-Esnekliğin Düzenleyici Rolü**

Örgüt içerisinde pozitif güçlerini diğer çalışanlara göre daha etkin bir şekilde kullanabilenlerin, negatif örgütsel sonuç çıktılarının engellenmesi ya da etkilerinin hafifletilmesine yardımcı olduğu, özellikle de bu bağlamda da psikolojik sermaye ile sinizm arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki olduğu yukarıdaki bölümlerde ortaya konulmuştu. Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel düzeyde verimsizliğe neden olan sinizm ile kültürel sıklık-esneklik boyutu arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Buna sebep olarak yine kültürel sıklık-esneklik boyutunun kültür yazını için görece yeni bir kavram olması (Wasti ve Fiş, 2010) gösterilebilir.

Sinizme neden olan faktörler incelendiğinde, söz konusu faktörlerin birçoğunun daha çok sıkı kültüre sahip toplum ve örgütlerin özelliklerinden kaynaklandığı ileri sürülebilir. Çünkü kültürel sıklık, daha önceki bölümlerde belirtildiği üzere, beraberinde sıkı normlar, söz konusu normlara uyum, normlardan sapmaları engellemek ve kurallara uymayı sağlamak maksadıyla yüksek oranda baskı, kısıtlama, yaptırım ve kontrolü (Gelfand ve diğerleri, 2006) getirmektedir. Böyle özellikler sergileyen toplum ve

örgütlerdeki bireyler, bir yandan kendi tutum ve davranışlarının normlara uygunluğuna odaklanırken, öte yandan toplumdaki diğer bireylerin norm ve kuralları ihlal etmesine karşı tepki gösterebilmektedir. Özellikle çalışanlar bu tür çalışma ortamlarında kendi menfaatlerini daha çok gözetmeye, diğer çalışma arkadaşlarına güvenmemeye, sonuç olarak da içerisinde yer aldığı örgütüne karşı bilişsel, duyuşsal ve davranışsal öğeler içeren, belirli ve büyük bir güce dayanan olumsuz tutumlar oluşturmaya (Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997; Bedeian, 2007; Dean ve diğerleri, 1998; Wilkerson ve diğerleri, 2008) başlamaktadır. Bu da doğal olarak çalışanların örgütsel bağlılıklarında azalma, işe yabancılaşmaları, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerinde bir artış, yönetime olan güvensizliklerinde bir artış, yaratıcılık ve üretkenliklerinde azalma ve morallerinde düşüklüğe yol açabilmektedir (Abraham, 2000; Byrne ve Hochwarter, 2008; Dean ve diğerleri, 1998; Eaton, 2000; Kanter ve Mirvis, 1989; Premeaux ve Mondy, 1986).

Oysa kültürel esnekliğe sahip toplum ve örgütler beraberinde görece daha esnek normlar, normlardan sapmaya ve yanlışlara daha olumlu bir yaklaşım, sapmalara verilecek ceza tehdidinin daha düşük, yeni deneyim ve değişimlere açıklık, hesap verme zorunluluğunun görece daha düşük ve kişisel inisiyatif alabilmenin daha kolay olduğu süreçleri getirmektedir (Gelfand ve diğerleri, 2006). Bu tür süreçlerin izlendiği toplum ve örgütlerdeki bireyler, ne kendi tutum ve davranışlarının normlara uygunluğuna odaklanmakta, ne de toplumdaki diğer bireylerin norm ve kuralları ihlal etmesine karşı tepki göstermektedir.

Her ne kadar ulusal ve uluslararası yazında psikolojik sermayenin önemli örgütsel sonuç değişkenlerinden sinizm üzerindeki etkisinde algılanan kültürel sıkılık-esnekliğin düzenleyici rolüne ilişkin çalışmalara rastlanılmamışsa da, kültürel sıkılık-esnekliğin etkilediği örgütsel sonuç değişkenlerine ilişkin çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Aktaş, Gelfand ve Hanges (2015) tarafından yapılan çalışmada, kültürel sıkılık-esnekliğin karizmatik (değer tabanlı) liderlik ile negatif bir ilişki içerisinde olduğu ortaya konulmuştur. Bir başka çalışmada ise kültürel sıkılığın yaratıcılığı azalttığı (Chua, Roth ve Lemoine, 2015) bulgulanmıştır.

Yukarıda sunulan bilgiler ışığında, psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisinde, örgüt içerisinde algılanan kültürel sıkılık-esnekliğin aktif bir rol oynayabileceği



ifade edilebilir. Çünkü önceki bölümde örgüt kültürü ve kültürel sıklık-esneklik boyutu ile ilgili yapılan teorik tartışmalar, bizi psikolojik sermayenin sinik tutumların etkilerinin azaltılmasında kültürel sıklık-esnekliğin doğrudan bir düzenleyici etki gösterebileceği savına götürmektedir. Başka bir ifadeyle, psikolojik sermaye düzeylerinin sinizme neden olan faktörlerin etkisinin azaltılmasında, örgüt içerisindeki kültürel sıklık-esnekliğin daha esnek algılandığı koşulların olumlu katkı sağlayabileceği vurgulanabilir. Bu yargı, istenmeyen örgütsel sonuç çıktılarını engellemede ya da etkilerinin azaltılmasında psikolojik sermayesi yüksek çalışanları istihdam etmenin yanında, örgüt içerisinde onları pozitif şekilde destekleyecek kültürel esnekliğe sahip bir ortamın yaratılmasının da gerekli olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda sinizme neden olan faktörlerin sıkı toplum ve örgütlerde olumsuz yönde, esnek toplum ve örgütlerde ise olumlu yönde etkilendiği ileri sürülebilir.

Bu çerçevede, algılanan kültürel sıklığın/esnekliğin; psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisi ile etkileşimini tartışmak üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

***Hipotez 4a:** Psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisinde, algılanan kültürel sıklığın olumsuz yönde düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki; algılanan kültürel sıklık yüksek olduğunda, psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisi de azalmaktadır.*

***Hipotez 4b:** Psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisinde, algılanan kültürel esnekliğin olumlu yönde düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki; algılanan kültürel esneklik yüksek olduğunda, psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisi de artmaktadır.*

### **1.13. Demografik ve Mesleki Değişkenlerin Araştırma Kapsamındaki Değişkenler Üzerindeki Etkileri**

Bugüne kadar yapılan birçok çalışmada demografik ve mesleki değişkenlerin iş performansı ve sinizm üzerindeki etkileri ele alınmış (Balay, Kaya ve Cülha, 2013; Ertan, 2008; Görmen, 2012; Kalağan ve Güzeller, 2010; Kaya, 2016), ancak psikolojik sermaye ve algılanan kültürel sıklık-esneklik üzerindeki etkileri yeterince araştırılmamıştır. Bu bağlamda söz konusu etkileşimin test edilmesinin faydalı olabileceği değerlendirilmiştir.

Çalışanların yaş ve çalışma süresinin psikolojik sermayeleri ve algıladıkları kültürel sıklık-esneklik üzerinde etkili olup olmadığının test edilmesi ile elde edilecek sonuçların, örgütün hedeflerine ulaşılması noktasında yöneticilere çeşitli ipuçları verebileceği düşünülmektedir.

Çalışanların iş hayatına atıldıklarında işlerine uyum sağlamaları, işlerinin doğasını tanımaları ve işlerine alışmaları, içerisinde buldukları örgütü kabullenmeleri ve örgütün amaçlarına yönelik çaba göstermeleri için belirli bir sürenin geçmesi gerektiği ifade edilebilir (Bingöl, 2010). Bu kapsamda, çalışanların yaş ve çalışma süreleri, onların tutum, algı ve beklentilerini etkileyebilir (Keleş, 2006). Söz konusu beklentilerin temellerini beklenti kuramı (Vroom, 1964), atfetme kuramı (Kelley, 1972), tutum kuramı (Hovland, Janis ve Kelley, 1953; Triandis, 1971), sosyal değişim kuramı (Blau, 1964), duygusal olaylar kuramı (Weiss ve Cropanzano, 1996) ve sosyal güdülenme kuramının (Weiner, 1976) oluşturduğu vurgulanabilir.

Yaş ve çalışma süreleri kategorileri seçilirken ilk, orta ve son kariyer evrelerini içeren kariyer çıparaları modelinden (Bingöl, 2010; Dündar, 2010) yararlanılabilir. Kariyer çıparaları, çalışanın işiyle ilgili uzun vadede başarmak istediği ve kişisel kaynaklarını yönelttiği üç evreyi içermektedir, bunlar; kişinin kendi yetenek ve becerilerini keşfetmesi ve algılaması, bunları işine yöneltmesi, temel değer ve davranışlarını kariyerine yansıtmasıdır (Schein, 1996; 2006).

Kariyer çıparaları ile bu bağlamda ilişkilendirilen yaş ve kurumdaki çalışma süresinin psikolojik sermayeleri ve algıladıkları kültürel sıklık-esneklik üzerinde anlamlı bir şekilde etkili olup olmadığının araştırılması çeşitli açılardan değerlendirilebilir. Psikolojik sermaye açısından özellikle yaş ve çalışma süresinin artması, bir başka ifadeyle işlerine yönelik bilgi ve deneyimlerin artmasının çalışanlara ne gibi katkılar sunacağı; algılanan kültürel sıklık-esneklik bakımından ise, yaş ve çalışma süresinin artması onların dünyaya bakış açılarını ve algılamalarını, örgütlerine duydukları bağlılığın derecesini değiştirip değiştirmediği noktasında ele alınabilir. Böylece örgütün verimliliğini arttırarak hedeflerine ulaşmasını sağlamada önemli verilerin elde edilebileceği düşünülmektedir.

Bu kapsamda, çalışanların psikolojik sermayeleri ile algıladıkları kültürel sıklık-esnekliğin yaş ve kurumdaki çalışma süresi bağlamında değiştiği ileri sürülebilir. Bu çerçevede, söz konusu ilişkileri test etmek üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

***Hipotez 5:*** *Çalışanların psikolojik sermayeleri; yaş ve kurumdaki çalışma süresi bağlamında değişmektedir.*

***Hipotez 6:*** *Çalışanların algıladıkları kültürel sıklık-esneklik; yaş ve kurumdaki çalışma süresi bağlamında değişmektedir.*



## BÖLÜM II. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgüt ve yönetim araştırmaları çalışma alanının önemli ögesi olan örgütlerin hedeflediği amaçlara etkili ve verimli bir şekilde erişebilmesi arzu edilen bir sonuçtur. Söz konusu amaçlara ulaşmak, örgütü oluşturan en önemli unsur olan insan kaynağı ve sermayesinin belirlenen amaçlara ulaşmada karşılaştığı her türlü probleme ve olumsuzluklara rağmen (Argyris, 2010) gayret göstererek özveride bulunmasını gerekmektedir. Bu çalışmanın, psikolojik sermayenin düzenleyicisi olarak daha önce ele alınmamış bir değişkeni (örgüt kültürü içerisindeki kültürel sıklık-esneklik boyutunu) seçmesi nedeniyle diğer çalışmalardan farklı bir perspektif sağlaması ve Türkiye'deki araştırma bağlamına uygun bir örneklemdeki dinamikleri ortaya koyması açısından, örgütsel davranış yazınına katkı sunması hedeflenmiştir. Bu çalışma, ele alınması planlanan düzenleyici, bireylerin içerisinde yer aldıkları örgüt ve çalışma ortamından etkilenerek, farklı davranış ve tutumlar gösterebildiklerini ortaya koymak açısından önemlidir.

Çalışmanın amaçları;

- Psikolojik sermayenin iş performansı ve sinizm üzerindeki etkileri ile örgüt kültürü içerisinde algılanan kültürel sıklık-esnekliğin söz konusu etkiler üzerindeki düzenleyici rolünü incelemek ve test etmek,
- Söz konusu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya çıkarmak,
- İnsan kaynağının ve sermayesinin önemine işaret ederek psikolojik sermayenin bireysel ve örgütsel başarının sağlanması ile performansın iyileştirilmesindeki etkisini tartışmaktır.

Uluslararası yazında psikolojik sermaye ile ilgili çalışmalar 2000'li yıllardan bu tarafa artarak devam etmektedir. Psikolojik sermayeye yönelik yapılan meta analizlere göre psikolojik sermayenin (Avey ve diğerleri, 2011; Newman ve diğerleri, 2014);

- Öncülleri olarak liderlik davranışları (otantik, dönüştürücü, paylaşımcı, katılımcı), destekleyici örgütsel çevre, örgüt kültürü, olumsuz tecrübeler, etnik kimlik/cinsiyet rol oryantasyonu, algılanan dışsal prestij, insan kaynakları politika ve uygulamaları,
- Ardılları olarak çalışan tutumları (örgütsel bağlılık, iş tatmini, psikolojik iyi oluş, işten ayrılma niyeti, stres, sinizm), çalışan davranışları (örgütsel vatandaşlık davranışı, üretim karşıtı davranışlar, işe devamsızlık, iş arama davranışları), çalışan performansı (yaratıcı davranış, problem çözme, iş performansı), güvenlik iklimi ve girişimcilik,
- Aracıları olarak güçlendirme, sosyal ağlar, amaç belirleme ve pozitif etki,
- Düzenleyicileri olarak ise örgütsel kimlik, örgütün yaşı, azınlık grup statüsü, beşeri/sosyal sermaye, işin karmaşıklığı/performans bulanıklığı, hizmet iklimi, algılanan örgütsel politikalar ve liderlik davranışları gibi konuların ele alındığı görülmektedir.

Söz konusu meta analizler ve uluslararası yazın taramasında psikolojik sermayenin düzenleyicileri arasında örgüt kültürü içerisindeki kültürel sıklık-esneklik boyutunun daha önce hiç ele alınmadığı görülmüştür. Ulusal yazında ise psikolojik sermayeye yönelik çalışmaların çoğunlukla örgütsel sonuç çıktıları ile aracılık ilişkilerini içerdiği (Akçay, 2011; 2012; Çakıcı, 2014; Çetin, 2011; Çetin ve Basım, 2011; Çetin ve diğerleri, 2013; Özkalp ve Seçgin, 2013; Tüzün ve diğerleri, 2014), psikolojik sermayenin öncülleri ile düzenleyicilerine yönelik çalışmaların ise az sayıda ve sınırlı değişkenle (Çetin ve Varoğlu, 2015; Çetin ve diğerleri, 2013; Topaloğlu ve Özer, 2014) yapıldığı tespit edilmiştir. Bu çalışma ile psikolojik sermayenin önemli örgütsel sonuç değişkenlerinden olan iş performansı ve sinizm üzerindeki etkisi ile söz konusu etkide örgüt içerisindeki kültürel sıklık-esnekliğin (Gelfand ve diğerleri, 2006) düzenleyici rolü ilk kez ele alınmaktadır. Psikolojik sermayenin, örgütsel sonuç çıktıları olumlu yönde etkileme potansiyeli olmasına rağmen, durumsal değişkenlerin söz konusu etkileşimdeki rolünün de ele alınması ve dikkatli bir şekilde sorgulanması gerektiği düşünülmektedir.

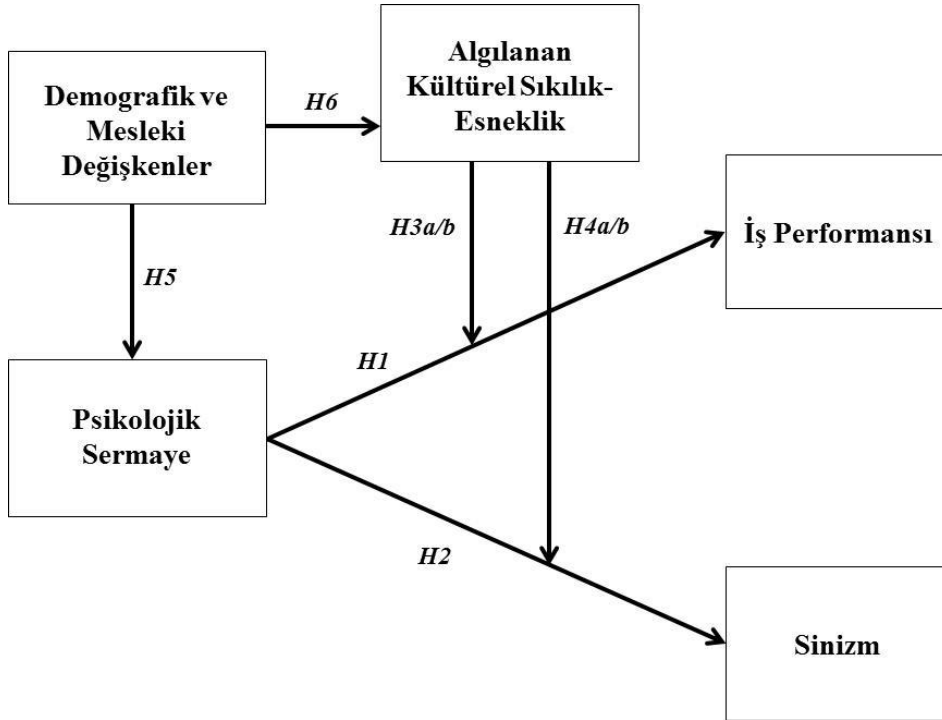
## **2.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler**

Bu araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek ve sonuçlarını tartışmak için bir model oluşturulmuştur. Modelin, araştırma bağlamına uygun bir örnekleme kamu ve özel

sektörde çeşitli kademelerde çalışan ve yöneticilerden elde edilen veriler çerçevesinde test edilmesi planlanmıştır. Bu çalışmanın gündeme getirilmesi, başka bir ifadeyle algılanan kültürel sıkılık-esneklik boyutunun psikolojik sermaye ile iş performansı ve sinizm üzerindeki etkilerinin araştırılması ve ölçülmesi, kişisel ve örgütsel verimlilik ve performans artışı sağlayan bir gücün de yönetilebilmesine imkân verebileceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır.

Yukarıdaki tartışmalar sonucu ulaşılan bilgiler ışığı altında oluşturulan model ve hipotezler Şekil 3'te sunulmuştur. Model temel olarak dört ana değişkenden oluşmaktadır. Bunlar; modelin bağımsız değişkeni olan psikolojik sermaye, psikolojik sermayenin etkilediği düşünülen temel örgütsel sonuç değişkenlerinden iş performansı ve sinizm (bağımlı değişkenler), psikolojik sermayenin iş performansı ve sinizm üzerindeki etkisinin gücünü ve yönünü etkileyen düzenleyici değişken (Baron ve Kenny, 1986) olan örgüt içerisinde algılanan kültürel sıkılık-esneklik değişkeni ile demografik ve mesleki değişkenlerden oluşmaktadır.

**Şekil 3. Araştırma Modeli ve Hipotezler**



Bu bağlamda, araştırmada test edilmek geliştirilen hipotezler toplu bir şekilde aşağıda sunulmuştur.

**Hipotez 1:** *Çalışanların psikolojik sermayelerinin iş performansları üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.*

**Hipotez 2:** *Çalışanların psikolojik sermayelerinin sinizm üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.*

**Hipotez 3a:** *Psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisinde, algılanan kültürel sıklığın olumsuz yönde düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki; algılanan kültürel sıklık yüksek olduğunda, psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisi de azalmaktadır.*

**Hipotez 3b:** *Psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisinde, algılanan kültürel esnekliğin olumlu yönde düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki; algılanan kültürel esneklik yüksek olduğunda, psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.*

**Hipotez 4a:** *Psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisinde, algılanan kültürel sıklığın olumsuz yönde düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki; algılanan kültürel sıklık yüksek olduğunda, psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisi de azalmaktadır.*

**Hipotez 4b:** *Psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisinde, algılanan kültürel esnekliğin olumlu yönde düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki; algılanan kültürel esneklik yüksek olduğunda, psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisi de artmaktadır.*

**Hipotez 5:** *Çalışanların psikolojik sermayeleri; yaş ve kurumdaki çalışma süresi bağlamında değişmektedir.*

**Hipotez 6:** *Çalışanların algıladıkları kültürel sıklık-esneklik; yaş ve kurumdaki çalışma süresi bağlamında değişmektedir.*

### **2.3. Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın evrenini, çeşitli bakanlıklarla ve bakanlıkların bağlı/ilgili kuruluşları, devlet ve vakıf üniversiteleri ile özel sektörün Ankara, İstanbul ve İzmir bölgelerinde görev yapan çalışan personel ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın

örneklemini ise evreni temsil edecek nitelikte, kolayda örneklem metodu ile seçilen toplam 393 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmada, örnekleme oluşturan personelden anket yöntemi ile toplanan veriler kullanılmıştır.

Seçilen örneklem sayısının 0,95 güvenilirlik ve 0,05 örneklem hatası kapsamında temsil edilebileceği evren büyüklükleri Tablo 5’te gösterilmiştir (Sekaran, 2003: 294).

**Tablo 5. Çeşitli Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları**

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1.000	2.500	5.000	10.000	25.000	50.000	75.000	1.000.000
Örneklem Sayısı	80	217	254	278	333	357	370	378	381	382	384

**Kaynak:** Sekaran, U. 2003. *Research methods for business: A skill-building approach*. New York: John Wiley & Sons.

Tablo 5’te sunulan değerler kapsamında, 384 bireyden oluşan bir örneklemin bir milyon kişilik bir evreni temsil edebileceği; buradan hareketle, 393 kişilik araştırma örnekleminin yeterli olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada araştırma yaklaşımı olarak nicel yöntem, desen olarak ise ilişkisel ve nedensel tarama (Gürbüz ve Şahin, 2014) kullanılmıştır. Araştırma kapsamında uygulanan anket formu Ek-1’de sunulmuştur. Psikolojik sermayenin iş performansı ve sinizm üzerindeki etkisi ve bu etkilere örgüt içerisinde algılanan kültürel sıklık-esnekliğin düzenleyici rolünün ortaya çıkarılmasını amaçlayan bu araştırma kapsamında, kolayda örneklem metodu ile çeşitli bakanlıklarla ve bakanlıkların bağlı/ilgili kuruluşları, devlet ve vakıf üniversiteleri ile özel sektörün Ankara, İstanbul ve İzmir bölgelerinde görev yapan çalışanların katılımıyla bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması sonucunda, toplam 825 çalışandan, 496’sı geri dönüş (% 60) sağlamıştır. Formların 393 adedi analize uygun bulunmuştur.

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 6’da sunulmuştur.



**Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Demografik Özellik		N	Yüzde (%)
Yaş *	22-32 yaş	105	26,7
	33-43 yaş	167	42,5
	44-60 yaş	121	30,8
Cinsiyet	Erkek	268	68
	Kadın	125	32
Medeni Durum	Evli	274	70
	Bekâr	119	30
Eğitim Düzeyi	Lise	6	1,5
	Ön Lisans	10	2,5
	Lisans	108	27,5
	Yüksek Lisans	157	40
	Doktora	112	28,5
Çalışılan Kurum	Kamu	252	64
	Özel	141	36
Kurumdaki Çalışma Süresi *	1-10	175	45
	11-20	131	33
	21-35	87	22
Kurumdaki Pozisyonu	Alt kademe yönetici	243	62
	Orta kademe yönetici	126	32
	Üst kademe yönetici	24	6

\* : Yaş ve çalışma süresi kategorileri belirlenirken ilk, orta ve son kariyer evrelerini içeren kariyer çıpaları modelinden (Bingöl, 2010; Dünder, 2010) faydalanılmıştır.

Demografik özellikler incelendiğinde araştırmaya katılanların % 68'i erkek, % 32'si kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların % 26,7'si 22-32, % 42,5'i 33-43 ve % 30,8'i 44-60 yaş aralığında yer alırken; % 1,5'i lise, % 2,%'i ön lisans, % 27,5'i üniversite, % 40'ı yüksek lisans ve % 28,5'i doktora eğitime; % 45'i 1-10, % 33'ü 11-20 ve % 22'si 21-35 yıl aralığında değişen iş deneyimine sahiptir. Kurumdaki pozisyonlar incelendiğinde bakıldığında ise yaklaşık % 62'si alt, % 32'si orta ve % 6'sı ise üst kademe yöneticisinden oluşmaktadır. Katılımcıların yaşı 22 ile 60 yaşları arasında değişmekte, yaş ortalaması ise 38,16'dır. Çalışma süresi bir yıldan 35 yıla kadar değişmekte olup, ortalama çalışma süresi ise 12,92'dir.

## 2.4. Veri Toplama/Ölçüm Araçları, Ölçeklerin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Güvenirlik, aynı ölçümün eş veya benzer koşullar altında rastgele hatadan bağımsız ve istikrarlı olarak yapılabilmesini ifade etmektedir (Field, 2009; Schwab, 2005). Bir başka ifadeyle ölçeğin güvenilirliği, tekrarlanan ölçümlerde hemen hemen aynı sonuçları vermesi ile doğru orantılı olmaktadır. Güvenilirliği ölçmek için Cronbach Alfa (Cronbach's Alpha) testi, Test-Tekrar-Test veya İki-Yarı (Split-Half) testlerinden herhangi birisi uygulanır (Büyüköztürk, 2011). Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa testi ile tespit edilmiştir. Kabul edilebilir Cronbach Alfa katsayısının 0,70'den büyük olması gerektiği (Field, 2009; Fraenkel ve Wallen, 2000; Özdamar, 1999) ifade edilmektedir.

Geçerlilik, bir ölçme aracının gerçekten ölçülmek istenilen olguyu ölçtüğünü ve bu işi ne kadar iyi yaptığını vurgulamaktadır (Field, 2009). Başka bir ifadeyle ölçüm aracının ölçülmek istenen özelliği tam ve doğru bir şekilde, başka bir özellik ile karıştırmadan ölçebilme derecesidir. Geçerlilik; bulguların genelleştirilebilme ölçüsü olan dışsal, nedenselliğin ölçüsü olan içsel, ölçümlerin kuramla örtüşme derecesinin ölçüsü olan yapısal ve yapılan tahminin ne düzeyde etkili olduğunu gösteren istatistiksel sonuç geçerliliğinden oluşmaktadır (Büyüköztürk, 2011).

Yapısal geçerliliği ölçmek için Faktör Analizi (FA), iç tutarlılık analizi ve hipotez testi tekniklerinden yararlanılabilir (Büyüköztürk, 2004). FA, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak, ölçümün daha az faktörle yapılmasını amaçlayan istatistiksel bir tekniktir (Meydan ve Şeşen, 2011; Tabachnick ve Fidell, 2013). FA ile ölçülmek istenen yapı ya da kavrama ilişkin faktörler üretilir. Faktör Analizinin iki çeşidi bulunmaktadır, bunlar (Meyers, Gamst ve Guarino, 2013);

- Keşfedici Faktör Analizi (KFA), değişkenler arası ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir teknik olup, daha çok sıfırdan/yeni oluşturulan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için kullanılmaktadır.

- Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), değişkenler arası ilişkiye dair önceden saptanan modelin ya da hipotezin test edilmesi için kullanılır, daha önceden keşfedilmiş ya da daha

az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın uygulanacağı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek için kullanılmaktadır.

Bu araştırma kapsamında yapı geçerliği FA uygulanarak test edilmiştir, bu bağlamda araştırmada kullanılan ölçeklere DFA uygulanmıştır.

Yukarıda Şekil 3’te sunulan araştırma modelinin oluşturulmasında Yapısal Eşitlik Modeli’nden (YEM) faydalanılmıştır. YEM, belirli bir teoriye dayalı olarak değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model içerisinde tanımlanmasına dayanan çok değişkenli bir istatistiksel yöntem olup, hipotezlerin daha kolay anlaşılmasını ve kuramsal olarak varlığı kurulmuş ilişkilerin veri ile uyumunu doğrulamayı amaçlamaktadır (Byrne, 2001; Meydan ve Şeşen, 2011; Şimşek, 2007). YEM’lerde temel olarak yol analizi, doğrulayıcı faktör analizi, yapısal regresyon ve gizil değişken değişim model testleri gibi testler gerçekleştirilmektedir (Raykov ve Marcoulides, 2006). YEM testleri sınanmaya çalışılan modelin, o model için toplanmış veriler için ne derece uygun olduğuna dair değerlendirme ölçütlerini (uyum indekslerini) sunmakta olup, söz konusu uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırları Tablo 7’de sunulmuştur (Byrne, 2001; Meydan ve Şeşen, 2011; Meyers ve diğerleri, 2013; Şimşek, 2007).

**Tablo 7. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler**

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2$ (Ki-Kare Uyum Testi-Chi-Square Goodness of Fit)	Anlamlı olmaması	-
$\chi^2/df$ (Ki-Kare/Serbestlik Derecesi-Chi-Square Goodness of Fit/Degree of Freedom)	$\leq 3$	$\leq 4-5$
NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi-Normed Fit Index)	$\geq 0.95$	0.94 - 0.90
GFI (İyilik Uyum İndeksi-Goodness of Fit Index)	$\geq 0.90$	0.89 - 0.85
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi-Comparative Fit Index)	$\geq 0.97$	$\geq 0.95$
RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü-Root Mean Square Error of Approximation)	$\leq 0.05$	0.06 - 0.08

**Kaynak:** Byrne, 2001; Şimşek, 2007; Meydan ve Şeşen, 2011; Meyers, Gamst ve Guarino, 2013’den istifadeyle hazırlanmıştır.

Araştırmada 5 bölüm (demografik bilgiler ile 4 adet ölçek), 48 sorudan oluşan iki sayfalık anket formu kullanılmıştır. Anket formunda kullanılan ölçüm araçları aşağıda sunulmuştur:

#### **2.4.1. Kültürel Sıkılık-Esneklik Boyutu Ölçeği (KSEBÖ)**

Kültürel Sıkılık-Esneklik Boyutu Ölçeği olarak Gelfand ve arkadaşları (2011) tarafından geliştirilen 6 maddelik ölçek kullanılmıştır. Türkçe'ye uyarlaması ve geçerliliği Özeren (2011) tarafından yapılmış, Özeren, Özmen ve Appolloni'nin (2013) çalışmasında kullanılmıştır. Ölçekteki maddeler “Çalıştığım kurumda insanların uyması gereken birçok örgütsel norm var”, “Çalışanların çoğu durumda nasıl hareket etmeleri gerektiğine dair örgüt içerisinde oldukça net beklentiler vardır”, “Kurum çalışanları, çoğu durumda hangi davranışların uygun olduğu veya olmadığı konusunda ortak bir kaniya sahiptir” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

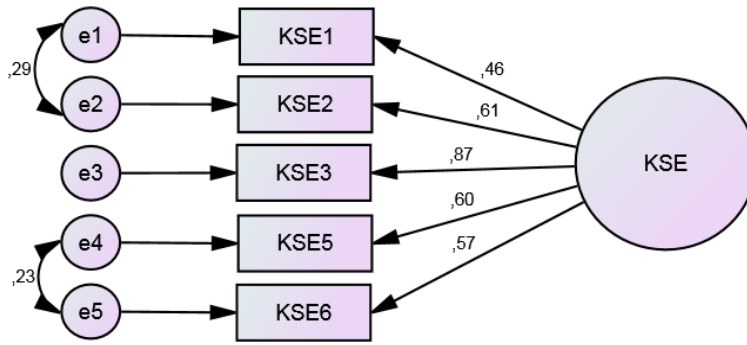
Ölçekteki altı soru, 6'lı Likert tipinde “(1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Biraz Katılmıyorum (4) Biraz Katılıyorum, (5) Katılıyorum ve (6) Tamamen Katılıyorum” olarak düzenlenmiştir. Soru maddelerinde, çalışanlara kendi kurumlarını göz önünde bulundurarak, bu kurumda çalıştıkları süre içinde karşılaştıkları gerçek durumları ve onlarda oluşan kanaatleri en iyi yansıtan ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçek üzerinde “(6) Tamamen Katılıyorum” ifadesi anılan ifadeye tümüyle katılımı, “(1) Hiç Katılmıyorum” ifadesi ise söz konusu ifadenin tümüyle reddedildiğini göstermektedir.

Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa ile hesaplanmıştır. Yapılan analizde; ölçeğe en düşük katkıyı verdiği tespit edilen ters kodlanmış 4'üncü madde (“İş yerimiz çalışanları, çoğu durumda, nasıl davranmak istediklerine karar verirken büyük ölçüde özgürlük sahibidir”), Cronbach Alfa değerini 0,695'ten 0,784'e yükseltmek için ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca, ölçeğin yapılan faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük olan tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır.

Ölçeğin geçerliliği AMOS 21.0 programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile yapılmış, ölçümlenen faktör yapısı Şekil 4'de, DFA sonuçları ise Tablo 8'de

sunulmuştur. Yazında yük değerleri ile ilgili görüş birliği olmamakla beraber yaygın görüş örneklem sayısına bağlı olarak faktör yüklerinin  $\pm 0.30$  ve  $\pm 0.40$  arasında olması kabul edilebilir seviyeyi gösterirken,  $\pm 0.50$  ve daha yukarısı ise tatmin edicidir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012; Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010;). Bu bağlamda kültürel sıklık-esneklik boyutu ölçeğinin geçerliliği doğrulanmıştır.

**Şekil 4. Kültürel Sıklık-Esneklik Boyutu Ölçeği Modelinin AMOS'ta Ölçümlenen Faktör Yapısı**



**Tablo 8. Kültürel Sıklık-Esneklik Boyutu Ölçeği DFA Sonuçları (Model Uyum Değerleri)**

Ölçek	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	NFI	GFI	CFI	RMSEA
KSEBÖ	2,764	3	0,921	0,995	0,995	1,000	0,000

#### 2.4.2. Psikolojik Sermaye Ölçeği (PSÖ)

Çalışanların psikolojik sermayesi, Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve geçerlemesi yapılan Psikolojik Sermaye Ölçeği (PSÖ) ile ölçülmüştür. 24 sorudan oluşan ölçek öz yeterlilik (6 madde), iyimserlik (6 madde), umut (6 madde) ve psikolojik dayanıklılık (6 madde) alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçek 6'lı Likert tipinde hazırlanmış olup; "Eğer çalışırken kendimi bir tikanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim", "İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum", "İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm" gibi çeşitli yargı ifadeleri bulunmaktadır. Ölçeğin alt

boyutlarından alınan puan ortalamalarının yüksek olması her boyuta ilişkin öz yeterliliğin, iyimserliğin, umudun ve psikolojik dayanıklılığın, sonuç olarak da psikolojik sermayenin yüksek olduğuna işaret etmektedir.

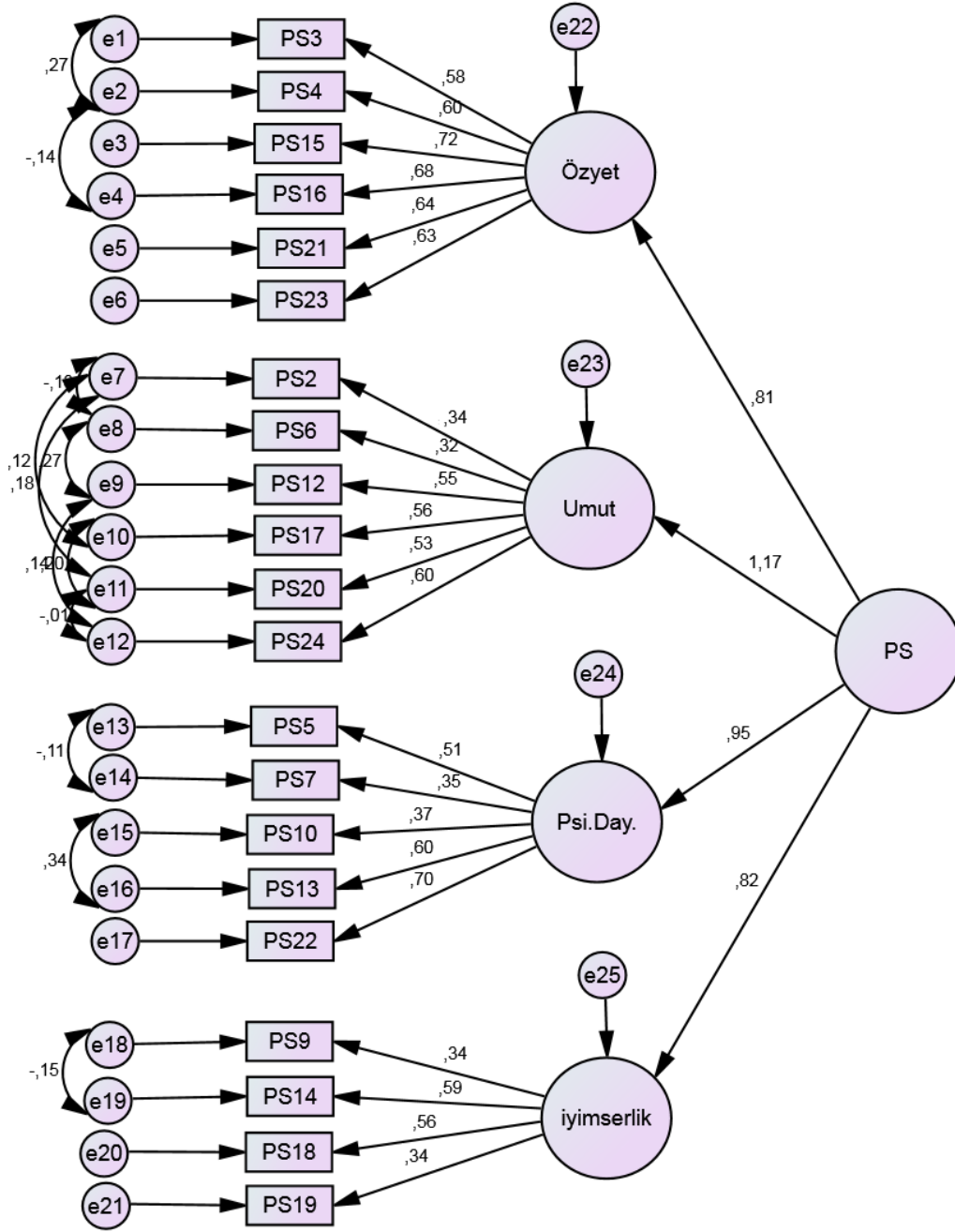
PSÖ ile ilgili yapılan bazı ulusal çalışmalarda ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliğinin sağlandığı görülmektedir (Çetin, 2011; Çetin ve diğerleri, 2013; Tüzün, Çetin ve Basım, 2014).

Ölçeğin yapılan faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük olan dört faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Söz konusu faktörler öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarıdır. Yapılan güvenilirlik analizinde; öz yeterlilik alt boyutunun (3, 4, 15, 16, 21 ve 23. maddeler) Cronbach Alfa değeri 0,888; umut alt boyutunun (2, 6, 12, 17, 20 ve 24. maddeler) Cronbach Alfa değeri 0,776; psikolojik dayanıklılık alt boyutunun (5, 7, 8, 10, 13 ve 22. maddeler) Cronbach Alfa değeri 0,606; iyimserlik alt boyutunun (1, 9, 11, 14, 18 ve 19. maddeler) Cronbach Alfa değeri ise 0,524 olarak bulunmuştur. Psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik alt boyutlarına en düşük katkıyı verdiği ve güvenilirliği düşürdüğü tespit edilen ters kodlanmış 1, 8 ve 11'inci maddeler ölçekten çıkarılmış, ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa değeri 0,854 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin ölçümlenen faktör yapısı Şekil 5'te, birincil ve ikincil seviye DFA sonuçları ise Tablo 9'da sunulmuştur. Bu bağlamda kültürel psikolojik sermaye ölçeğinin geçerliliği doğrulanmıştır.

Yukarıda ifade edilen öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik alt boyutları, her ne kadar birbirlerinden kavramsal olarak bağımsız olsa da; aynı zamanda tek bir kuramsal üst yapı olarak psikolojik sermayeye işaret etmektedir (Çetin ve diğerleri, 2015; Luthans ve diğerleri, 2007; 2007a; 2008). Bu bağlamda analizlerde, psikolojik sermaye ölçeğinin tek tek boyutsal etkileri yerine, söz konusu üst yapının çalışanların içerisinde buldukları psikolojik durumu öne çıkararak, sinerjik etkisini görmek amacıyla tüm boyutlarının toptan etkisi (ikincil seviyesi) ele alınmıştır.

Şekil 5. Psikolojik Sermaye Ölçeği Modelinin AMOS'ta Ölçümlenen Faktör Yapısı



Tablo 9. Psikolojik Sermaye Ölçeği DFA Sonuçları (Model Uyum Değerleri)

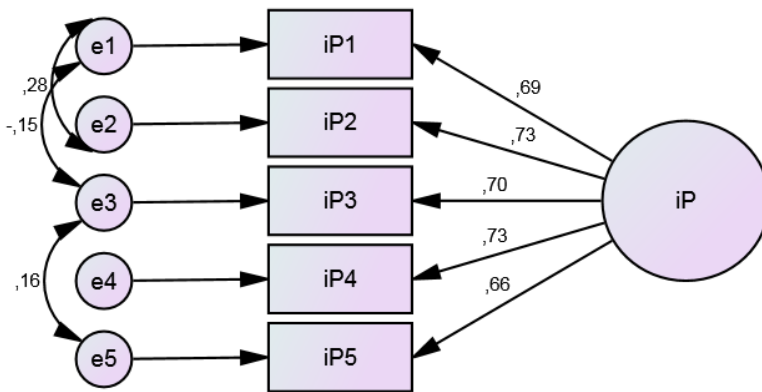
Ölçek	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	NFI	GFI	CFI	RMSEA
PSÖ	500,098	173	2,891	0,900	0,889	0,900	0,065
PSÖ İkincil Seviye	493,114	171	2,884	0,905	0,890	0,910	0,065

### 2.4.3. İş Performansı Ölçeği (İPÖ)

Çalışanların kendi iş performanslarını ölçmek üzere Hodges (2010) tarafından geliştirilen ve Topaloğlu ile Özer (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlemesi yapılan İş Performansı Ölçeği (İPÖ) kullanılmıştır. İPÖ, toplam beş sorudan oluşmakta ve bireyin genel iş tatminini tek boyut altında ölçmektedir. Ölçek, “Tüm performansınızı göz önüne aldığınızda, işinizi ne derece iyi yapıyorsunuz?” (Hiç iyi değil'den çok iyi'ye değişen 9'lu Likert), “Kendi değerlendirmenize göre işinizi ne derece verimli yerine getiriyorsunuz?” (Hiç verimli değil'den çok verimli'ye değişen 9'lu Likert), “Yaptığınız işin genel niteliğini/kalitesini nasıl değerlendirirsiniz?” (Çok düşük kaliteli'den çok yüksek kaliteli'ye değişen 9'lu Likert), “Genel olarak yeteneğinize ilişkin algıyı nasıl değerlendiriyorsunuz?” (Hiç yetenekli değil'den çok yetenekli'ye değişen 9'lu Likert) ve “Yaptığınız işin genel miktarını/niceliğini nasıl değerlendirirsiniz?” (Çok düşük miktar'dan çok yüksek miktar'a değişen 9'lu Likert) sorularından oluşmaktadır.

Yapılan analizde; ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa değeri 0,835 olarak bulunmuştur. Ayrıca, ölçeğin yapılan faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük olan tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Ölçeğin ölçümlenen faktör yapısı Şekil 6'da, DFA sonuçları ise Tablo 10'da sunulmuştur. Bu bağlamda iş performansı ölçeğinin geçerliliği doğrulanmıştır.

Şekil 6. İş Performans Ölçeği Modelinin AMOS'ta Ölçümlenen Faktör Yapısı





**Tablo 10. İş Performansı Ölçeği DFA Sonuçları (Model Uyum Değerleri)**

Ölçek	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	NFI	GFI	CFI	RMSEA
İPÖ	2,757	2	1,378	0,996	0,997	0,999	0,031

#### 2.4.4. Sinizm Ölçeği (SÖ)

Çalışanların örgütsel sinizm tutumlarını ölçen Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ), Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan 13 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ve geçerlenmiştir. Ölçekte bilişsel (5 madde), duyuşsal (4 madde) ve davranışsal (4 madde) olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Ölçekteki sorular, 5'li Likert tipinde düzenlenmiştir. Ölçek, “Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum”, “Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır”, “Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım” gibi yargı cümlelerinden oluşmaktadır.

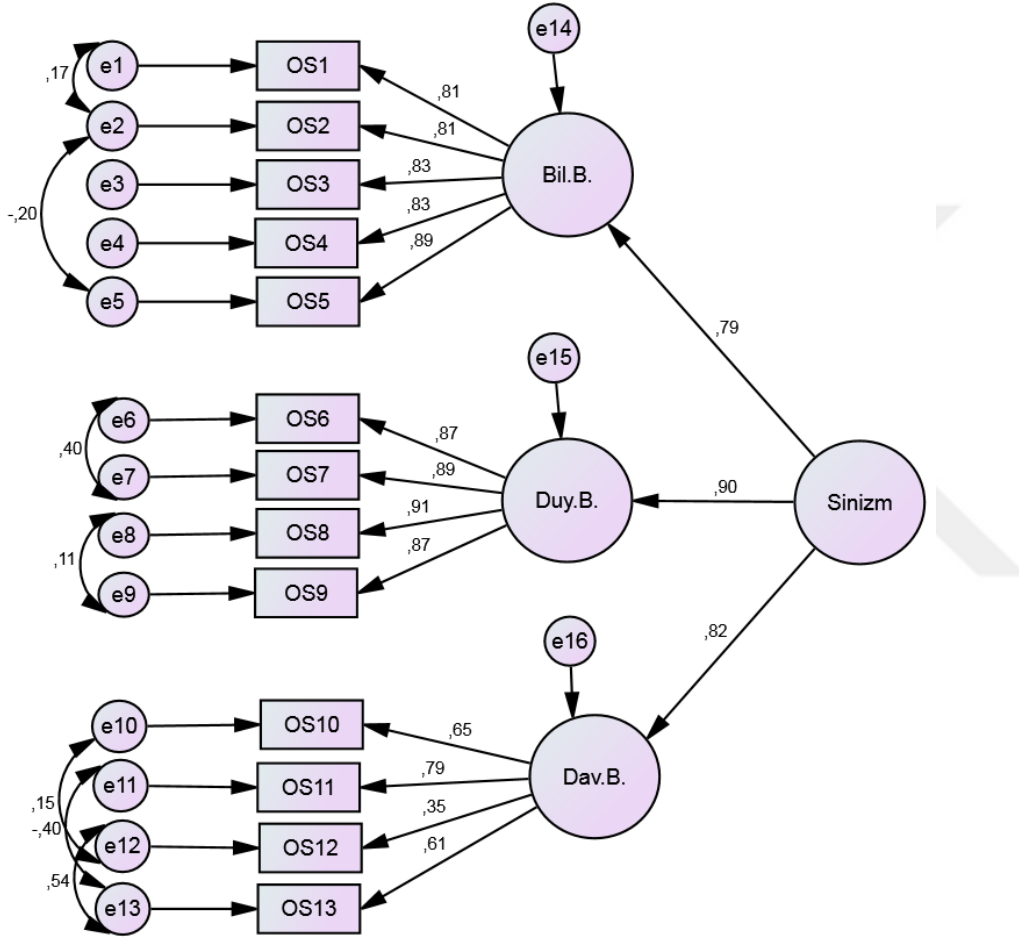
Ölçeğin yapılan faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük olan üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Söz konusu faktörler bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlardır. Yapılan güvenilirlik analizinde; bilişsel alt boyutunun (1, 2, 3, 4 ve 5. maddeler) Cronbach Alfa değeri 0,918; duyuşsal alt boyutunun (6, 7, 8 ve 9. maddeler) Cronbach Alfa değeri 0,940; davranışsal alt boyutunun (10, 11, 12 ve 13. maddeler) Cronbach Alfa değeri ise 0,741 olarak bulunmuştur. Ölçek bütün olarak ele alındığında Cronbach Alfa değeri 0,925 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin ölçümlenen faktör yapısı Şekil 7'de, birincil ve ikincil seviye DFA sonuçları ise Tablo 11'de sunulmuştur. Bu bağlamda sinizm ölçeğinin geçerliliği doğrulanmıştır.

Yukarıda ifade edilen bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlar, her ne kadar birbirlerinden kavramsal olarak bağımsız olsa da; aynı zamanda tek bir kuramsal üst yapı olarak belirli ve büyük bir güce dayanan olumsuz bir tutuma işaret etmektedir (Andersson,

1996; Andersson ve Bateman, 1997; Dean ve diğerleri, 1998). Bu bağlamda analizlerde, sinizm ölçeğinin tek tek boyutsal etkileri yerine, söz konusu üst yapının çalışanların sinik tutumlarını öne çıkararak, bütüncül etkisini görmek amacıyla tüm boyutlarının toptan etkisi (ikincil seviyesi) ele alınmıştır.

**Şekil 7. Sinizm Ölçeği Modelinin AMOS'ta Ölçümlenen Faktör Yapısı**



**Tablo 11. Sinizm Ölçeği DFA Sonuçları (Model Uyum Değerleri)**

Ölçek	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	NFI	GFI	CFI	RMSEA
SÖ	137,992	56	2,464	0,964	0,970	0,988	0,061
SÖ İkincil Seviye	131,836	55	2,397	0,966	0,971	0,980	0,060

## 2.5. İşlem ve Kullanılan Analizler

Veriler Kasım 2016-Aralık 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilen saha araştırması sonucunda elde edilmiştir. Söz konusu veriler, SPSS 20.0, PROCESS (SPSS Makro 2.16.3) ve AMOS 21.0 programları yardımıyla analize tabi tutulmuştur. İlk aşamada tüm değişkenlerin betimleyici istatistikleri kapsamında ortalamaları, standart sapmaları ve puan aralıkları incelenerek boyutlar düzeyinde var olan seviyeler ortaya konulmuştur. Daha sonra araştırma kapsamındaki değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyonlar hesaplanmıştır.

Psikolojik sermayenin iş performansı ve sinizm üzerindeki açıklama gücünü tespit etmek amacıyla elde edilen verilere regresyon analizi uygulanmıştır. Analizde psikolojik sermaye bağımsız değişken; iş performansı ve sinizm ise bağımlı değişkenler, yaş ve çalışma süreleri ise kontrol değişkenleri olarak alınmıştır.

Psikolojik sermayenin iş performansı ve sinizm üzerindeki etkileri ile örgüt kültürü içerisinde algılanan kültürel sıklık-esnekliğin söz konusu etkiler üzerindeki düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca, söz konusu etkinin araştırılması için son dönemde uluslararası yazında sıklıkla, yerel yazında ise yeni yeni kullanılmaya başlanan PROCESS (SPSS Makro 2.16.3) yazılımı da kullanılmıştır. PROCESS; bağımsız, aracı, bağımlı ve düzenleyici değişkenlerden oluşan bir modelin arasındaki kompleks ilişkiler ağının tek bir modelde ortaya konulması ile geleneksel olarak kullanılan iki ayrı modelden elde edilebilecek veriden daha detaylı ve açıklayıcı bilgi elde edilmesini sağlayabilmektedir (Fairchild ve MacKinnon, 2009). Bu düşünceden hareketle ortaya konulan ve söz konusu kompleks ilişkiler ağının ölçümlenmesini gerçekleştirebilen PROCESS, Hayes (2012; 2013) tarafından geliştirilmiştir.

Demografik değişkenlerden yaş ve kurumdaki çalışma süresinin psikolojik sermaye ve örgüt kültürü içerisinde algılanan kültürel sıklık-esnekliği farklılaştırıp farklılaştrmadığını ölçmek için ise regresyon ve tek yönlü varyans analizi (Analysis of Variance-ANOVA) uygulanmıştır.

Son olarak değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkilerin ve üzerlerindeki etkilerinin belirlenmesi maksadıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile yol analizi yapılmıştır. Böylece kuramsal olarak kurgulanan araştırma modelinde faktör yapıları doğrulanmış değişkenler arasındaki ilişkilerin (yolların) gücü ve anlamlı olup olmadığı test edilerek, diğer yöntemlerle yapılan analizlerle elde edilen sonuçların doğruluğu teyit edilmiştir.



## BÖLÜM III. BULGULAR VE YORUMLAR

Bulgular genel olarak yedi kısımda ele alınmıştır. Birinci kısımda, değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ortaya konulmuş, ikinci kısımda tüm değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenerek, değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Üçüncü kısımda psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisinde algılanan kültürel sıklık-esnekliğin düzenleyici etkisine ilişkin hiyerarşik regresyon analizi bulguları, dördüncü kısımda psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisinde algılanan kültürel sıklık-esnekliğin düzenleyici etkisine ilişkin hiyerarşik regresyon analizi bulguları ortaya konulmuştur. Beşinci ve altıncı kısımda yaş ve kurumdaki çalışma süresinin çalışanların psikolojik sermayeleri ile algıladıkları kültürel sıklık-esnekliğe etkilerine ilişkin analizi bulguları ortaya konularak tartışılmıştır. Yedinci ve son kısımda araştırma modeli, yapısal eşitlik modeli ile yol analizi yapılarak incelenmiş ve değişkenler arası ilişkiler ile ilgili olarak oluşturulmuş olan hipotezlere ilişkin bulgular ortaya konulmuştur.

### 3.1. Tanımlayıcı Bulgular

Psikolojik sermaye ( $X = 4,79$ ;  $S = 0,83$ ), algılanan kültürel sıklık-esneklik ( $X = 4,60$ ;  $S = 0,97$ ), iş performansı ( $X = 7,18$ ;  $S = 1,035$ ) ve sinizm ( $X = 2,07$ ;  $S = 0,97$ ) değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 12’de yer almaktadır.

**Tablo 12. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular**

Değişkenler	N	Min.	Maks.	Ort.	Std. Sapma
Psikolojik Sermaye	393	1	6	4,79	0,83
Kültürel Sıklık-Esneklik *	393	1	6	4,60	0,97
İş Performansı	393	2	9	7,18	1,035
Sinizm	393	1	6	2,07	0,97

\* : Kültürel sıklık-esneklik puanının yüksek olması, kültürel sıklığa işaret etmektedir.

Sinizm hariç tüm değerler ortalamanın üzerinde olup, elde edilebilecek maksimum puanlar dikkate alındığında en yüksek ortalamanın iş performansına ait olduğu, bunu psikolojik sermaye ile kültürel sıklık-esnekliğin izlediği, en düşük ortalamanın ise sinizme ait olduğu görülmektedir.

### 3.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 13'te görülmektedir. Söz konusu tablo incelendiğinde;

- Psikolojik sermaye ile iş performansı arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki vardır ( $r = 0,526$ ) ve % 99 güven düzeyinde anlamlıdır ( $p < 0,01$ ),
- Psikolojik sermayenin alt boyutları (öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik) ile iş performansı arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki vardır ( $r = 0,546; 0,432; 0,325; 0,339$ ) ve % 99 güven düzeyinde anlamlıdır ( $p < 0,01$ ),
- Psikolojik sermaye ile sinizm arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r = -0,188$ ) ve % 99 güven düzeyinde anlamlıdır ( $p < 0,01$ ),
- Psikolojik sermayenin alt boyutları (öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik) ile sinizm arasında negatif yönlü ve o düzeyde bir ilişki vardır ( $r = -0,127; -0,189; -0,155; -0,226$ ) ve % 99 güven düzeyinde anlamlıdır ( $p < 0,01$ ),
- Psikolojik sermaye ile kültürel sıklık-esneklik arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r = 0,111$ ) ve % 95 güven düzeyinde anlamlıdır ( $p < 0,05$ ),
- Psikolojik sermayenin alt boyutları (öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik) ile kültürel sıklık-esneklik arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r = 0,108; 0,110; 0,125; 0,123$ ) ve % 95 güven düzeyinde anlamlıdır ( $p < 0,05$ ),
- Kültürel sıklık-esneklik ile iş performansı arasındaki ilişki anlamlı değildir ( $p > 0,05$ ),
- Kültürel sıklık-esneklik ile sinizm arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r = -0,228$ ) ve % 99 güven düzeyinde anlamlıdır ( $p < 0,01$ ),
- Kültürel sıklık-esneklik ile sinizmin alt boyutları (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r = -0,186; -0,192; -0,196$ ) ve % 99 güven düzeyinde anlamlıdır ( $p < 0,01$ ).

**Tablo 13. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular**

Değişkenler	Psikolojik Sermaye	Öz Yeterlilik	Umut	Psikolojik Dayanıklılık	İyimserlik	İş Performansı	Sinizm	Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal	Kültürel S-E
<b>Psikolojik Sermaye</b>	<b>1</b>										
Öz Yeterlilik	0,819** (p = 0,000)	<b>1</b>									
Umut	0,866** (p = 0,000)	0,599** (p = 0,000)	<b>1</b>								
Psikolojik Dayanıklılık	0,795** (p = 0,000)	0,574** (p = 0,000)	0,613** (p = 0,000)	<b>1</b>							
İyimserlik	0,685** (p = 0,000)	0,352** (p = 0,000)	0,519** (p = 0,000)	0,365** (p = 0,000)	<b>1</b>						
<b>İş Performansı</b>	<b>0,526** (p = 0,000)</b>	0,546** (p = 0,000)	0,432** (p = 0,000)	0,325** (p = 0,000)	0,339** (p = 0,000)	<b>1</b>					
<b>Sinizm</b>	<b>-0,188** (p = 0,000)</b>	-0,127** (p = 0,002)	-0,189** (p = 0,000)	-0,155** (p = 0,003)	-0,226** (p = 0,000)	<b>-0,193** (p = 0,000)</b>	<b>1</b>				
Bilişsel	-0,204** (p = 0,000)	-0,107** (p = 0,001)	-0,196** (p = 0,000)	-0,175* (p = 0,002)	-0,276** (p = 0,000)	-0,200** (p = 0,000)	0,851** (p = 0,000)	<b>1</b>			
Duyuşsal	-0,254** (p = 0,000)	-0,166** (p = 0,001)	-0,256** (p = 0,000)	-0,134** (p = 0,001)	-0,255** (p = 0,000)	-0,171** (p = 0,001)	0,845** (p = 0,000)	0,668** (p = 0,000)	<b>1</b>		
Davranışsal	-0,155** (p = 0,002)	-0,147** (p = 0,004)	-0,146** (p = 0,004)	-0,064** (p = 0,002)	-0,134** (p = 0,008)	-0,183** (p = 0,000)	0,702** (p = 0,000)	0,476** (p = 0,000)	0,546** (p = 0,000)	<b>1</b>	
<b>Kültürel S-E</b>	<b>0,111* (p = 0,028)</b>	0,108* (p = 0,020)	0,110* (p = 0,026)	0,125* (p = 0,021)	0,123* (p = 0,020)	<b>0,080 (p = 0,114)</b>	<b>-0,228** (p = 0,000)</b>	-0,186** (p = 0,002)	-0,192** (p = 0,003)	-0,196** (p = 0,001)	<b>1</b>

\* p<0,05; \*\* p<0,01

Ayrıca çalışmada psikolojik sermayenin iş performansı ve sinizmi yordama becerilerini tespit etmek amacıyla elde edilen verilere regresyon analizi uygulanmıştır. Analizde psikolojik sermaye bağımsız değişken; iş performansı ve sinizm ise bağımlı değişkenler, yaş ve çalışma süreleri ise kontrol değişkenleri olarak alınmıştır.

Psikolojik sermayenin iş performansını yordama analizine ilişkin sonuçlar Tablo 14’te yer almaktadır. Burada R, bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki korelasyonu temsil etmekte; belirleme katsayısı olan R<sup>2</sup>, bağımlı değişkendeki varyansın yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade etmekte; F ise regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda ortaya çıkmakta ve elde edilen F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesi, oluşturulan modelin uygun olup olmadığının kararının verilmesinde yardımcı olmaktadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010). Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki varyansın % 27,4’ünü (F = 149,296; p<0,01) anlamlı bir şekilde açıkladığı tespit edilmiştir.

**Tablo 14. İş Performansı Psikolojik Sermaye ile Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlamlılık
	β	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)					
Yaş	0,114	0,026	0,217	4,404	0,000
Çalışma Süresi	0,054	0,026	0,106	2,113	0,035
2 (Sabit)					
Yaş	0,054	0,023	0,103	2,342	0,020
Çalışma Süresi	0,180	0,022	0,036	1,813	0,042
Psikolojik Sermaye	<b>0,237</b>	<b>0,019</b>	<b>0,526</b>	<b>12,219</b>	<b>0,000</b>
<b>Bağımlı Değişken: İş Performansı</b>					
1- R = 0,535		Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,283	F = 78,253	p = 0,020	
2- R = 0,527		Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,274	F = 74,933	p = 0,042	
3- R = <b>0,526</b>		<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> = 0,274</b>	<b>F = 149,296</b>	<b>p = 0,000</b>	

Psikolojik sermaye ile iş performansı arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeydeki ilişkinin varlığı (r = 0,526) ve bunun % 99 güven düzeyinde anlamlı olması (p<0,01), psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki varyansın % 27,4’ünü (F = 149,296;



p<0,01) anlamlı bir şekilde açıklaması; bu konuda bugüne kadar yapılan birçok diğer araştırmanın bulguları (Abbas ve diğerleri, 2014; Avey ve diğerleri, 2010; 2011; 2010b; Luthans ve diğerleri, 2005; 2007; 2008a; 2008b; Peterson ve diğerleri, 2011; Sun ve diğerleri, 2012; Topaloğlu ve Özer, 2014; Walumbwa ve diğerleri, 2010; Youssef ve Luthans, 2007) ile örtüşmektedir. Bu bağlamda, psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların sahip olduğu pozitif duygu, düşünce ve davranışların iş performansını artırabileceğini ileri süren Hipotez 1 (Çalışanların psikolojik sermayelerinin iş performansları üzerinde olumlu yönde etkisi vardır) desteklenmiştir.

Psikolojik sermayenin sinizmi yordama analizine ilişkin sonuçlar Tablo 15'te yer almaktadır. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki değişimin % 3,3'ünü anlamlı bir şekilde açıkladığı tespit edilmiştir (F = 14,259; p<0,01).

**Tablo 15. Sinizmin Psikolojik Sermaye ile Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)					
Yaş	-0,092	0,063	-0,074	-1,458	0,025
Çalışma Süresi	-0,028	0,060	-0,023	-0,463	0,043
2 (Sabit)					
Yaş	-0,182	0,054	-0,171	-3,350	0,001
Çalışma Süresi	-0,028	0,060	-0,023	-3,463	0,000
Psikolojik Sermaye	<b>-0,200</b>	<b>0,053</b>	<b>-0,188</b>	<b>-3,776</b>	<b>0,000</b>
<b>Bağımlı Değişken: Sinizm</b>					
1- R = 0,201	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,035	F = 8,213	p = 0,001		
2- R = 0,189	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,031	F = 7,222	p = 0,000		
<b>3- R = 0,188</b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> = 0,033</b>	<b>F = 14,259</b>	<b>p = 0,000</b>		

Psikolojik sermaye ile sinizm arasında negatif yönlü ve orta düzeydeki ilişkinin varlığı (r = -0,188) ve % 99 güven düzeyinde anlamlı olması (p<0,01), psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki varyansın % 3,3'ünü (F = 14,259; p<0,01) anlamlı bir şekilde açıklaması; bu konuda yapılan birçok araştırmanın bulguları (Avey, Luthans ve Youssef, 2010a; Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011; Avey, Wernsing ve Luthans,

2008b; Karacaoğlu ve İnce, 2012) ile örtüşmektedir. Bu bağlamda, psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların sahip olduğu pozitif duygu, düşünce ve davranışların sinizmin olumsuz etkilerini azaltacağını ileri süren Hipotez 2 (Çalışanların psikolojik sermayelerinin sinizm üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır) desteklenmiştir.

### **3.3. Psikolojik Sermayenin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Düzenleyici Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya gücünü etkileyen değişken düzenleyici değişken olarak adlandırılmaktadır (Baron ve Kenny, 1986: 1174). Düzenleyici etkinin varlığının sorgulanması amacıyla hiyerarşik regresyon analizinde, bağımsız değişkenden başlayarak sırası ile düzenleyici ve etkileşim değişkenleri (Bağımsız değişken X Düzenleyici değişken) regresyon analizine dâhil edilerek her aşamada  $R^2$ 'deki değişimler ve kısmi F değerleri incelenmektedir (Jose, 2013; Meyers ve diğerleri, 2013; Schwab, 2005; Tabachnick ve Fidell, 2013).

Psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisinde algılanan kültürel sıkılık-esnekliğin düzenleyici rolüne ilişkin SPSS 20.0'da yapılan hiyerarşik regresyon analiz bulguları Tablo 16'da yer almaktadır.

Analiz sonucunda değişim istatistikleri incelendiğinde, ikinci aşamada kültürel sıkılık-esnekliğin modele dâhil edilmesiyle  $R^2$ 'de çok küçük bir değişim (0,001) görülmekte ve kültürel sıkılık-esneklik için elde edilen kısmi F değeri değişimin istatistiksel olarak anlamlı olduğuna ( $p=0,028$ ) işaret etmektedir. Üçüncü aşamada etkileşim değişkeninin (Psikolojik sermaye X Kültürel sıkılık-esneklik) denkleme girmesiyle de  $R^2$ 'de çok küçük bir değişim (0,003) görülmekte, istatistiksel olarak ise anlamsız bir değişim ( $p=0,096$ ) meydana gelmektedir.

**Tablo 16. Psikolojik Sermayenin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi (SPSS)**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlamlılık
	$\beta$	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit) Psikolojik Sermaye	0,526	0,043	0,526	12,219	<b>0,000</b>
2 (Sabit) Psikolojik Sermaye	0,523	0,043	0,523	12,145	<b>0,000</b>
Algılanan Kültürel Sıkılık-Esneklik	0,052	0,043	0,052	1,215	<b>0,028</b>
3 (Sabit) Psikolojik Sermaye Algılanan Kültürel Sıkılık-Esneklik Etkileşim	0,071	0,042	0,072	1,699	<b>0,096</b>
<b>Bağımlı Değişken: İş Performansı</b>					
1- R = 0,526		Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,276	F = 149,296	p = <b>0,000</b>	
2- R = 0,528		Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,275	F = 75,478	p = <b>0,000</b>	
3- R = 0,284		Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,279	F = 51,477	p = <b>0,096</b>	

Bulgular, algılanan kültürel sıkılık-esnekliğin, psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici bir değişken olarak etki etmediğini göstermektedir.

Psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisinde algılanan kültürel sıkılık-esnekliğin düzenleyici rolüne ilişkin PROCESS (SPSS Makro 2.16.3) programı ile yapılan hiyerarşik regresyon analiz bulguları Tablo 17’de yer almaktadır.

PROCESS’te analiz sonucu elde edilen verilerde öncelikle tabloda int\_1 (Psikolojik sermaye X Kültürel sıkılık-esneklik) satırına bakılmaktadır. Düzenleyici etkinin varlığından söz edebilmek için bu satırdaki p’nin anlamlı olması ( $p < 0,05$ ), LLCI (Lower Level Confidence Interval- Alt Seviye Güven Aralığı) değeri ile ULCI (Upper Level Confidence Interval- Üst Seviye Güven Aralığı) değerinin arasında 0 (sıfır) olmaması gerekmektedir (MacKinnon, Lockwood ve Williams, 2004; Fairchild ve MacKinnon, 2009). Modelden elde edilen veriler incelendiğinde; p değerinin 0,1667 olup 0,05’ten büyük olması; LLCI (-0,0604) ile ULCI (0,3487) değerlerinin arasında sıfır değerinin yer alması, algılanan kültürel sıkılık-esnekliğin çalışanların iş performansı algıları üzerinde düzenleyici bir değişken olarak etki etmediğini göstermektedir.

**Tablo 17. Psikolojik Sermayenin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Düzenleyiciliğine İlişkin Analiz (PROCESS)**

Çıktı		R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	p	
<b>iPoa</b>		0,5348	0,2860	0,4677	51,9332	3,0000	389,0000	<b>0,000</b>	
<b>Model 1</b>		<b>Katsayı</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>		
<b>Sabit</b>		7,1766	0,0347	206,8375	0,0000	7,1083	7,2448		
<b>KSEoa</b>		0,0335	0,0492	0,6818	0,4957	-0,0632	0,1302		
<b>PSoa</b>		0,9389	0,0768	12,2325	0,0000	0,7880	1,0898		
<b>int_1</b>		0,1442	0,1040	1,3856	<b>0,1667</b>	<b>-0,0604</b>	<b>0,3487</b>		
<b>int_1 = PSoa X KSEoa</b>			<b>R<sup>2</sup>-chng</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>		
<b>int_1</b>			0,0035	1,9198	1,0000	389,0000	<b>1,667</b>		
		<b>KSEoa</b>	<b>Etki</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>	
<b>Durumsal Etki</b>			-0,7085	0,8367	0,1058	7,9080	0,0000	0,6287	1,0447
			0,0000	0,9389	0,0768	12,2325	0,0000	0,7880	1,0898
			0,7085	1,0410	0,1070	9,7271	0,0000	0,8306	1,2514
<b>iPoa</b>		<b>PSoa</b>							
		<b>low (-0,4529)</b>		<b>med (0,0000)</b>		<b>high (+0,4529)</b>			
<b>KSEoa</b>	<b>high (+0,7085)</b>		6,7289	7,2003	7,6718				
	<b>med (0,0000)</b>		6,7514	7,1766	7,6018				
	<b>low (-0,7085)</b>		6,7739	7,1528	7,5318				

Psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisinde algılanan kültürel sıkılık-esnekliğin düzenleyici rolüne ilişkin hem SPSS 20.0'da hem de PROCESS (SPSS Makro 2.16.3) programı ile yapılan hiyerarşik regresyon analiz bulguları bağlamında hipotez 3a (Psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisinde, algılanan kültürel sıkılığın olumsuz yönde düzenleyici etkisi vardır) ile hipotez 3b (Psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisinde, algılanan kültürel esnekliğin olumlu yönde düzenleyici etkisi vardır) reddedilmiştir.

Söz konusu sonuç, çalışanlar tarafından örgüt içerisinde algılanan kültürel sıkılık-esnekliğin, psikolojik sermayelerinin iş performansına etkisinde önemli bir düzenleyici

etken olabileceği öngörüsünü doğrulamamıştır. Psikolojik sermayenin, örgütsel sonuç çıktılarını olumlu yönde etkileme potansiyeli olmasına rağmen, durumsal değişkenlerin söz konusu etkileşimdeki rolünün de ele alınması ve dikkatli bir şekilde sorgulanması gerektiği noktasından hareketle, önceki bölümlerde yapılan teorik tartışmalar, bizi psikolojik sermayenin yüksek iş performansına yol açabilmesi ve amaçlanan başarıya ulaşılabilmesi için içerisinde yer alınan örgütteki algılanan kültürel sıklık-esneklik ile doğrudan bağlantılı olabileceği savına götürse de, söz konusu hipotezin desteklenmemesi nedeni olarak kültürel sıklık-esneklik boyutunun kültür yazını için görece yeni bir kavram olması (Wasti ve Fiş, 2010), kültürel sıklık-esneklik boyutunun ortaya konulduğu kuzey Amerika kültürü ile Türk toplumunun kültürel özellikleri arasında belirgin bir fark olması, bunun da algılanan kültürel sıklık-esneklik etkisinin beklenildiği şekilde psikolojik sermayenin iş performansına olan etkisinde kendisini gösterememesi olduğu değerlendirilmektedir.

#### **3.4. Psikolojik Sermayenin Sinizm Üzerindeki Etkisinde Algılanan Kültürel Sıklık-Esnekliğin Düzenleyici Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisinde algılanan kültürel sıklık-esnekliğin düzenleyici rolüne ilişkin SPSS 20.0’da yapılan hiyerarşik regresyon analiz bulguları Tablo 18’de yer almaktadır.

Analiz sonucunda değişim istatistikleri incelendiğinde, ikinci aşamada kültürel sıklık-esnekliğin modele dâhil edilmesiyle  $R^2$ ’de bir değişim (0,045) görülmekte ve kültürel sıklık-esneklik için elde edilen kısmi F değeri değişimin istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000$ ) olduğuna işaret etmektedir. Üçüncü aşamada etkileşim değişkeninin (Psikolojik sermaye X Kültürel sıklık-esneklik) denkleme girmesiyle de  $R^2$ ’de çok küçük bir değişim (0,002) görülmekte, istatistiksel olarak ise anlamlı bir değişim ( $p=0,050$ ) meydana gelmektedir. Bulgular, algılanan kültürel sıklık-esnekliğin çalışanların sinizmi üzerinde hem bağımsız bir değişken, hem de psikolojik sermaye ile sinizm arasındaki ilişkide düzenleyici bir değişken olarak etki ettiğini göstermektedir.

**Tablo 18. Psikolojik Sermayenin Sinizm Üzerindeki Etkisinde Algılanan Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi (SPSS)**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlamlılık
	$\beta$	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit) Psikolojik Sermaye	-0,188	0,050	-0,188	-3,776	<b>0,000</b>
2 (Sabit) Psikolojik Sermaye	-0,176	0,049	-0,176	-3,626	<b>0,000</b>
Algılanan Kültürel Sıkılık-Esneklik	-0,219	0,049	-0,219	-4,514	<b>0,000</b>
3 (Sabit) Psikolojik Sermaye Algılanan Kültürel Sıkılık-Esneklik Etkileşim	-0,059	0,048	-0,600	-1,229	<b>0,050</b>
<b>Bağımlı Değişken: Sinizm</b>					
1- R = 0,035	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,033	F = 14,259	p = <b>0,000</b>		
2- R = 0,083	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,078	F = 17,671	p = <b>0,000</b>		
3- R = 0,087	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,080	F = 12,300	p = <b>0,050</b>		

Psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisinde algılanan kültürel sıkılık-esnekliğin düzenleyici rolüne ilişkin PROCESS (SPSS Makro 2.16.3) programı ile yapılan hiyerarşik regresyon analiz bulguları Tablo 19’da yer almaktadır.

PROCESS’te analiz sonucu elde edilen verilerde yine öncelikle tabloda int\_1 (Psikolojik sermaye X Kültürel sıkılık-esneklik) satırına bakılmaktadır. Bu satırdaki p’nin anlamlı olması ( $p < 0,05$ ), LLCI değeri (-0,1650) ile ULCI (-0,1086) değerinin arasında 0 (sıfır) olmaması düzenleyici etkinin varlığını göstermektedir. Söz konusu etkinin anlamlı olması, tablonun alt kısmında yer alan durumsal etkinin de incelenmesine neden olmaktadır. Durumsal etkiden kasıt kültürel sıkılık-esnekliğin sıkılık ve esneklik tarafındaki etkilerin tespit edilmesidir. Bu kapsamda, kültürel sıkılık-esnekliğin etkisini ortalama değer (0,0000); ortalamanın bir standart sapma aşağısında (-0,7085) bir başka ifadeyle kültürel esneklik tarafında; ortalamanın bir standart sapma yukarısında (+0,7085) bir başka deyişle kültürel sıkılık olmak üzere üç konumda hesaplanmıştır. Buna göre her üç konum için de p’ler anlamlıdır ( $p < 0,05$ ) ve LLCI ile ULCI değerlerinin arasında 0 (sıfır) yer almamaktadır. Bu sonuçlar psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisinde; algılanan hem kültürel esnekliğin hem de kültürel sıkılığın düzenleyici etkisinin olduğunu göstermektedir.

**Tablo 19. Psikolojik Sermayenin Sinizm Üzerindeki Etkisinde Algılanan Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Düzenleyiciliğine İlişkin Analiz (PROCESS)**

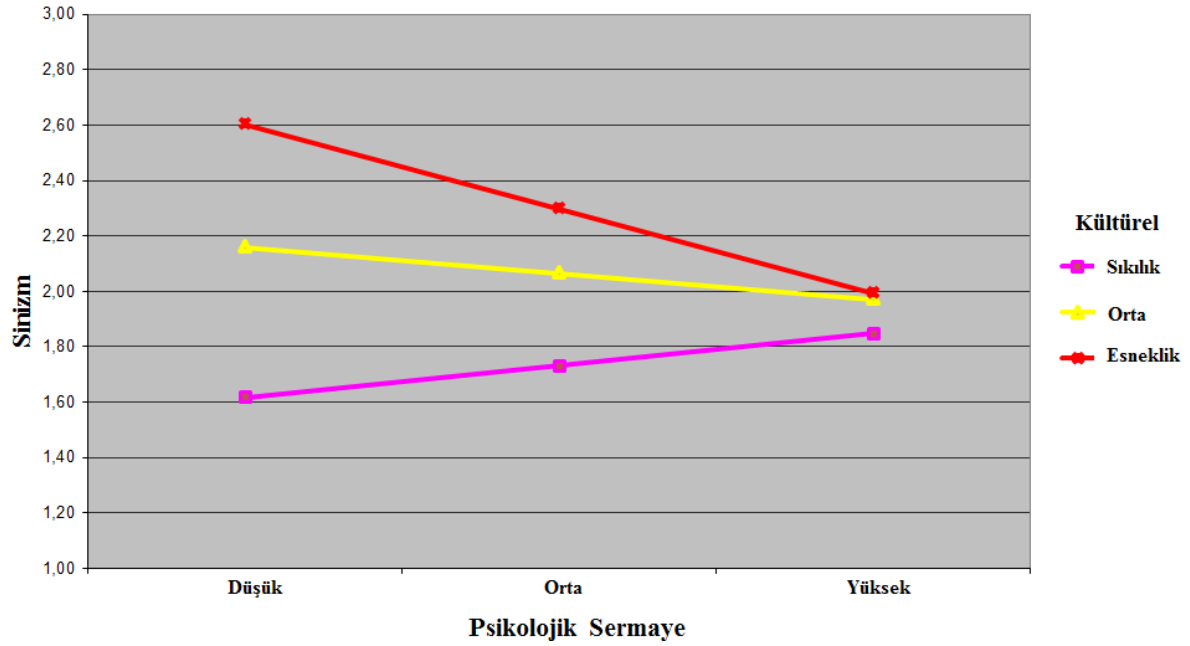
Çıktı		R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	p	
<b>OSoa</b>		0,3530	0,1246	0,4331	18,4624	3,0000	389,0000	<b>0,000</b>	
<b>Model 1</b>		<b>Katsayı</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>		
<b>Sabit</b>		2,0652	0,0334	61,8553	0,0000	1,9996	2,1309		
<b>KSEoa</b>		-0,1874	0,0473	-3,9612	0,0001	-0,2805	-0,0944		
<b>PSoa</b>		-0,4298	0,0739	-5,8191	0,0000	-0,5750	-0,2846		
<b>int_1</b>		0,0318	0,1001	0,3176	<b>0,0500</b>	<b>-0,1650</b>	<b>-0,1086</b>		
<b>int_1 = PSoa X KSEoa</b>			<b>R<sup>2</sup>-chng</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>		
<b>int_1</b>			0,0002	0,1008	1,0000	389,0000	<b>0,0500</b>		
		<b>KSEoa</b>	<b>Etki</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>	
<b>Durumsal Etki</b>			-0,7085	-0,4073	0,1030	-3,9546	0,0001	-0,6097	-0,2048
			0,0000	-0,429	0,0739	-5,8191	0,0000	-0,5750	-0,2846
			0,7085	-0,4523	0,1018	-4,4423	0,0000	-0,6525	-0,2521
<b>OSoa</b>		<b>PSoa</b>							
		<b>low (-0,4529)</b>		<b>med (0,0000)</b>		<b>high (+0,4529)</b>			
<b>KSEoa</b>	<b>high (+0,7085)</b>		1,6169	1,7324	1,8480				
	<b>med (0,0000)</b>		2,1599	2,0652	1,9706				
	<b>low (-0,7085)</b>		2,6029	2,2980	1,9932				

Elde edilen veriler kapsamında psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisinde algılanan kültürel sıkılık-esnekliğin düzenleyici etkisine ilişkin oluşturulan grafik Şekil 8’de sunulmuştur.

Şekil 8’de görüldüğü üzere sinizm, psikolojik sermayenin yüksek ve kültürel esneklik algısının arttığı durumda etkisini hızlıca yitirmektedir. Kültürel sıkılık algısı söz konusu olduğunda ise, bu seviye arttıkça psikolojik sermaye yüksek bile olsa sinizmin arttığı görülmektedir. Psikolojik sermayenin en zayıf olduğu noktada, kültürel sıkılık algısı düzeyindeki değişim sinizm üzerinde bir değişiklik yaratırken, psikolojik sermaye güçlendikçe, kültürel sıkılık algısının gücü psikolojik sermayenin sinizmin üzerindeki

etkisini azaltmaktadır. Bulgular, psikolojik sermaye ve sinizm ilişkisindeki kültürel sıklık-esneklik algısının düzenleyici rolünü doğrulamaktadır.

**Şekil 8. Psikolojik Sermayenin Sinizm Üzerindeki Etkisinde Algılanan Kültürel Sıklık-Esnekliğin Düzenleyici Etkisi**



Psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisinde algılanan kültürel sıklık-esnekliğin düzenleyici rolüne ilişkin hem SPSS 20.0’da hem de PROCESS (SPSS Makro 2.16.3) programı ile yapılan hiyerarşik regresyon analiz bulguları bağlamında hipotez 4a (Psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisinde, algılanan kültürel sıklılığın olumsuz yönde düzenleyici etkisi vardır) ile hipotez 4b (Psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisinde, algılanan kültürel esnekliğin olumlu yönde düzenleyici etkisi vardır) desteklenmiştir.

Önceki bölümlerde yapılan teorik tartışmalar bizi psikolojik sermayenin sinik tutumların etkilerinin azaltılmasında kültürel sıklık-esnekliğin doğrudan bir düzenleyici etki gösterebileceği savına götürmekteydi. Başka bir ifadeyle, psikolojik sermaye düzeylerinin sinizme neden olan faktörlerin etkisinin azaltılmasında, örgüt içerisindeki kültürel sıklık-esnekliğin daha esnek algılandığı koşulların olumlu katkı sağlayabileceği vurgulanmıştı. Bu yargı, istenmeyen örgütsel sonuç çıktılarını engellemede ya da



etkilerinin azaltılmasında psikolojik sermayesi yüksek çalışanları istihdam etmenin yanında, örgüt içerisinde onları pozitif şekilde destekleyecek kültürel esnekliğe sahip bir ortamın yaratılmasının da gerekli olduğuna işaret etmekteydi. Bu bağlamda, sinizme neden olan faktörlerin sıkı toplum ve örgütlerde olumsuz yönde, esnek toplum ve örgütlerde ise olumlu yönde etkilendiği hipotezi desteklenmiştir.

### 3.5. Yaş ve Kurumdaki Çalışma Süresinin Çalışanların Psikolojik Sermayelerine Etkilerine İlişkin Analizi Bulguları

Yaşın, psikolojik sermaye değişkenini farklılaştırıp farklılaştrmadığını ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Öncelikle varyansların homojen olup olmadığı Levene F testiyle kontrol edilmiş ve grup varyanslarının birbirlerine eşit olduğu bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Daha sonra, yapılan tek faktörlü varyans analiziyle gruplar arasındaki farklılıklar ortaya konulmuştur. Bu maksatla bireylerin yaşları (1) 22-32, (2) 33-43, (3) 44-60 olacak şekilde üç kategoriye ayrılmıştır. Yaş kategorileri seçilirken ilk, orta ve son kariyer evrelerini içeren kariyer çıpaları modeli (Bingöl, 2010; Dündar, 2010) esas alınmıştır. Kariyer çıpaları, çalışanın işiyle ilgili uzun vadede başarmak istediği ve kişisel kaynaklarını yönelttiği üç evreyi içermektedir, bunlar; kişinin kendi yetenek ve becerilerini keşfetmesi ve algılaması, bunları işine yöneltmesi, temel değer ve davranışlarını kariyerine yansıtmasıdır (Schein, 1996; 2006).

Psikolojik sermayenin yaş grupları arasındaki farklılıkları Tablo 20’de görülmektedir.

**Tablo 20. Psikolojik Sermayenin Yaş Gruplarına Göre Farklılıkları**

Değişken		Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Psikolojik Sermaye	Gruplar arası	1320,736	2	660,368	8,584	0,000	1-2; 1-3; 2,3
	Gruplar içi	30002,704	390	76,930			
	Toplam	31323,440	392				

Bu sonuçlara göre yapılan grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo 21’de sunulmuştur.

**Tablo 21. Psikolojik Sermaye Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması**

Değişken	Grup	N	Ort.	Std. Sapma	F
Psikolojik Sermaye	22-32 yaş arası	105	98,74	8,198	8,584 *
	33-43 yaş arası	167	100,99	8,870	
	44-60 yaş arası	121	103,57	9,107	

\* p<0,05

Tablo 21’deki verilere göre araştırmaya katılan çalışanların yaşları arttıkça psikolojik sermayeleri de artmakta, skorlar arasındaki standart sapma da değişmektedir. Bunun nedeni olarak, yaş ve artan tecrübe ile çalışanların kendilerine daha fazla güvenen, umutlu, psikolojik olarak daha dayanıklı ve iyimser bireyler haline gelmelerinin olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların çalışma sürelerine göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu maksatla bireylerin çalışma süreleri (1) 1-10 yıl, (2) 11-20 yıl, (3) 21-35 yıl olacak şekilde üç kategoriye ayrılmıştır. Çalışma süresi kategorileri seçilirken yine ilk, orta ve son kariyer evrelerini içeren kariyer çıpaları modelinden (Bingöl, 2010; Dündar, 2010) esinlenilmiştir. Psikolojik sermayenin çalışma süresi grupları arasındaki anlamlı farklılıkları Tablo 22’de görülmektedir.

**Tablo 22. Psikolojik Sermayenin Çalışma Sürelerine Göre Farklılıkları**

Değişken		Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Psikolojik Sermaye	Gruplar arası	779,890	2	389,945	4,979	0,007	1-2; 1-3; 2,3
	Gruplar içi	30543,550	390	78,317			
	Toplam	31323,440	392				

Bu sonuçlara göre yapılan grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo 23'te sunulmuştur. Elde edilen verilere göre araştırmaya katılan çalışanların çalışma süreleri arttıkça psikolojik sermayeleri de artmakta, skorlar arasındaki standart sapma da değişmektedir. Bu sonuç, yaş ile ilgili bulgularla paraleldir. Çalışanlar; iş hayatında geçirdikleri süre birlikte işlerine yönelik bilgi ve deneyimlerini artırmakta, karşılaştıkları problemleri daha kolay çözebilir bir konuma gelmekte, kurumları ile duygusal bağları kuvvetlendirmektedir. Son tahlilde psikolojik kaynakları artan bu çalışanlar, kendilerine daha fazla güvenen, umutlu, psikolojik olarak daha dayanıklı ve iyimser bireyler haline gelmektedirler.

**Tablo 23. Psikolojik Sermaye Puanlarının Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması**

Değişken	Grup	N	Ort.	Std. Sapma	F
Psikolojik Sermaye	1-10 yıl arası	175	100,42	9,063	4,979 *
	11-20 yıl arası	131	100,45	9,031	
	21-35 yıl arası	87	103,83	8,104	

\*  $p < 0,05$

Yukarıdaki bulgular bağlamında Hipotez 5 (Çalışanların psikolojik sermayeleri; yaş ve kurumdaki çalışma süresi bağlamında değişmektedir) desteklenmektedir.

### 3.6. Yaş ve Kurumdaki Çalışma Süresinin Çalışanların Algıladıkları Kültürel Sıklık-Esnekliğe Etkilerine İlişkin Analizi Bulguları

Yaş ve kurumdaki çalışma süresinin, çalışanların algıladıkları kültürel sıklık-esneklik değişkenini farklılaştırıp farklılaşmadığını ortaya koymak maksadıyla yukarıda açıklandığı şekliyle yine tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış, varyansların homojen olup olmadığı Levene F testiyle kontrol edilmiş ve grup varyanslarının birbirlerine eşit olduğu bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Daha sonra yine yapılan tek faktörlü varyans analiziyle gruplar arasındaki farklılıklar ortaya konulmuştur. Algılanan kültürel sıklık-esnekliğin yaş grupları arasındaki farklılıkları Tablo 24'te görülmektedir.

**Tablo 24. Algılanan Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Yaş Gruplarına Göre Farklılıkları**

Değişken		Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Algılanan Kültürel Sıkılık-Esneklik	Gruplar arası	101,388	2	50,694	3,850	0,022	1-3
	Gruplar içi	5135,147	390	13,167			
	Toplam	5236,534	392				

Bu sonuçlara göre yapılan grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo 25'te sunulmuştur.

**Tablo 255. Algılanan Kültürel Sıkılık-Esneklik Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması**

Değişken	Grup	N	Ort.	Std. Sapma	F
Algılanan Kültürel Sıkılık-Esneklik	22-32 yaş arası	105	22,30	3,801	3,850 *
	33-43 yaş arası	167	22,84	3,716	
	44-60 yaş arası	121	23,63	3,342	

\* p<0,05

Buna göre araştırmaya katılan çalışanların yaşları arttıkça algıladıkları kültürel sıkılık da artmakta, ancak bu bir tek 1'inci grup (22-32 yaş arası) ile 3'üncü grup (44-60 yaş arası) arasında anlamlı bir farklılığa işaret etmektedir. Bunun nedeni olarak, yaş grupları arasındaki yaş farkının açılması ile dünyaya bakış açılarının ve algılamalarının değişmesi olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların çalışma sürelerine göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu maksatla bireylerin çalışma süreleri (1) 1-10 yıl, (2) 11-20 yıl, (3) 21-35 yıl olacak şekilde üç kategoriye ayrılmıştır. Algılanan kültürel sıkılık-esnekliğin çalışma süresi grupları arasındaki farklılıkları Tablo 26'da görülmektedir.

**Tablo 26. Algılanan Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Çalışma Sürelerine Göre Farklılıkları**

Değişken		Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Algılanan Kültürel Sıkılık-Esneklik	Gruplar arası	255,098	2	127,549	9,986	0,000	1-2; 1-3
	Gruplar içi	4981,437	390	12,773			
	Toplam	5236,534	392				

Bu sonuçlara göre yapılan grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo 27’de sunulmuştur. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların çalışma süresi arttıkça algıladıkları kültürel sıkılık-esneklik de artmakta, skorlar arasındaki standart sapma da değişmektedir.

**Tablo 27. Algılanan Kültürel Sıkılık-Esneklik Puanlarının Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması**

Değişken	Grup	N	Ort.	Std. Sapma	F
Algılanan Kültürel Sıkılık-Esneklik	1-10 yıl arası	175	22,11	4,029	9,986 *
	11-20 yıl arası	131	23,27	3,232	
	21-35 yıl arası	87	24,11	3,048	

\* p<0,05

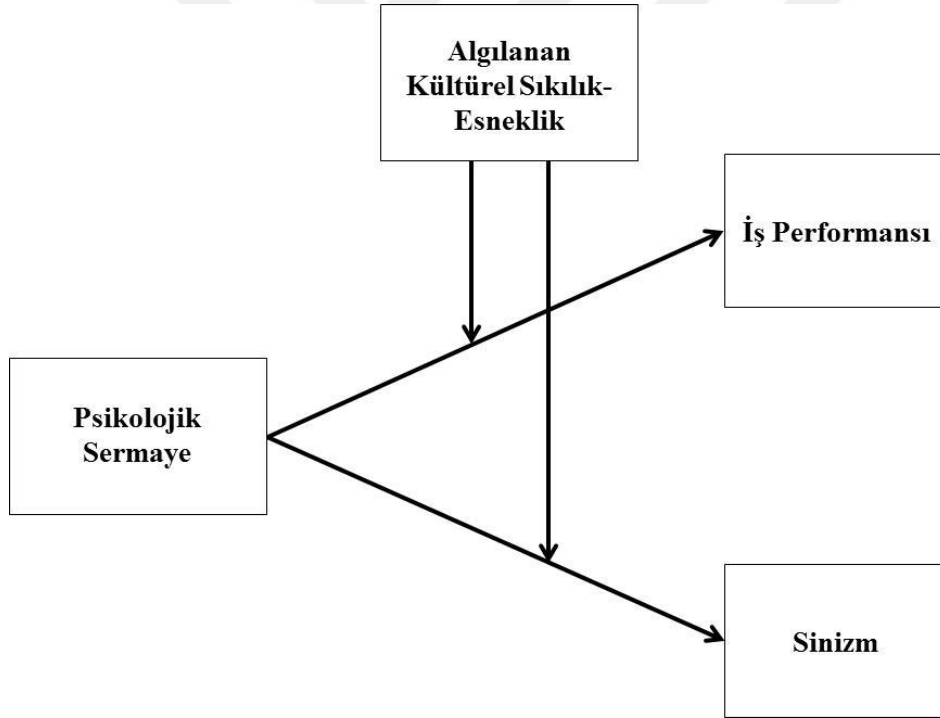
Bu kapsamda araştırmaya katılan çalışanların çalışma süreleri arttıkça algıladıkları kültürel sıkılık da artmakta, ancak bu bir tek 1’inci grup (22-32 yaş arası) ile 2’nci grup (33-43) arasında, 1’inci grup (22-32 yaş arası) ile 3’üncü grup (44-60 yaş arası) arasında anlamlı bir farklılığa işaret etmektedir. Bunun nedeni olarak, çalışma süresi arttıkça çalışanların örgüte duydukları bağlılığın artması, algıladıkları kültürel sıkılığın artık onları rahatsız etmemesi olduğu değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki bulgular bağlamında Hipotez 6 (Çalışanların algıladıkları kültürel sıkılık-esneklik; yaş ve kurumdaki çalışma süresi bağlamında değişmektedir) kısmen desteklenmektedir.

### 3.7. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ve Yol Analizi (YA)

Yukarıda yapılan korelasyon ve regresyon analizleri, bağımlı ve bağımsız değişkenler ile düzenleyici değişken arasındaki doğrudan ilişkileri ortaya koymaktadır. Bu kapsamdaki regresyon analizleri, belirtilen doğrusal etkilerin hiyerarşik olarak ne şiddette gerçekleştiğini detaylı olarak göstermektedir. Ancak, araştırma modelindeki bütün değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerinin hem doğrusal hem de dolaylı olarak daha net ortaya konulabilmesi amacıyla oluşturulan ve Şekil 9’da gösterilen Yapısal Eşitlik Modelinin (YEM) çalışıp çalışmadığını test etmek için Yol Analizi (YA- Path Analysis) yapılmıştır.

Şekil 9. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli

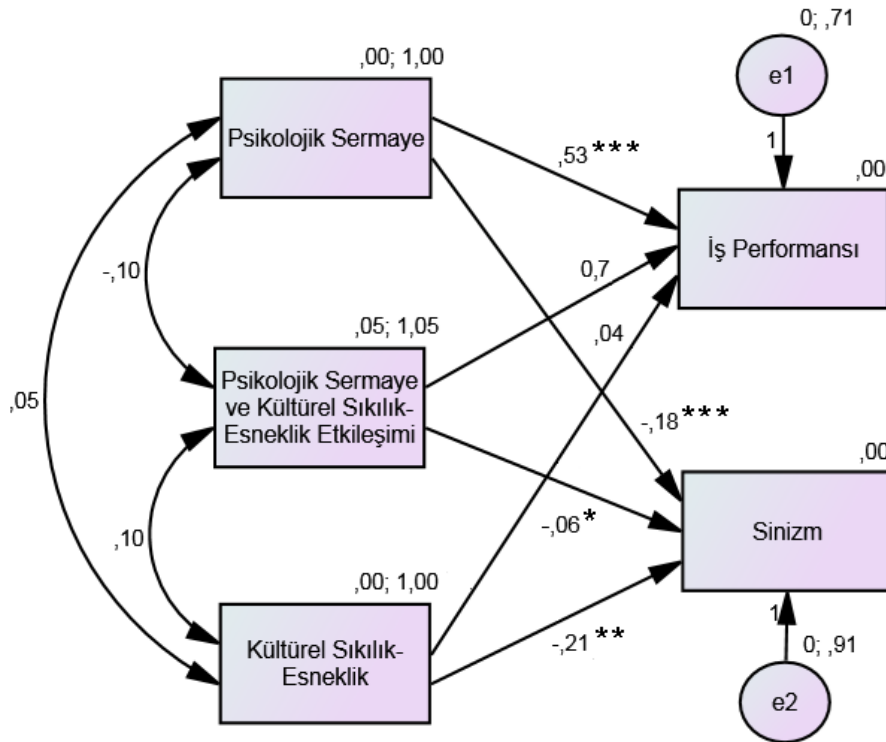


YEM, daha önceki bölümlerde açıklandığı üzere belirli bir teoriye dayalı olarak değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model içerisinde tanımlanmasına dayanan çok değişkenli bir istatistiksel yöntem olup, hipotezlerin daha kolay anlaşılmasını ve kuramsal olarak varlığı kurulmuş ilişkilerin veri ile uyumunu doğrulamayı amaçlamaktadır (Byrne, 2001; Meydan ve Şeşen, 2011; Şimşek, 2007). YEM’lerde temel olarak yol analizi, doğrulayıcı faktör analizi, yapısal regresyon ve gizil değişken değişim model testleri gibi

testler gerçekleştirilmektedir (Raykov ve Marcoulides, 2006). YEM testleri sınanmaya çalışılan modelin, o model için toplanmış veriler için ne derece uygun olduğuna dair değerlendirme ölçütlerini (uyum indekslerini) sunmaktadır (Byrne, 2001; Meydan ve Şeşen, 2011; Meyers ve diğerleri, 2013; Şimşek, 2007).

Yol analizi ise, yapısal eşitlik modelinde değişkenler arasındaki istatistiksel ilişkileri incelemek için kullanılan yapısal modelleme tekniğidir, ana amacı toplanan verinin yapısal eşitlik modelini doğrulayıp doğrulamadığının test edilmesidir (Raykov ve Marcoulides, 2006). Araştırmacının kuramsal olarak kurguladığı modelde faktör yapıları doğrulanmış değişkenler arasındaki ilişkilerin (yolların) gücünü ve anlamlı olup olmadığını test etmesini sağlamakta olup, test sırasında birden çok değişkenin karşılıklı etkileşimleri analiz edilmekte ve bütüncül bir bakış açısı ile değişkenler arası ilişkiler ortaya konulmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011). Model, örtük değişkenlerle test edilmiş, değişkenler arasında ortaya çıkan değerlerin gösterimi sadelik açısından yalnızca gözlenen değişkenleri içerecek biçimde Şekil 10'da sunulmuştur.

**Şekil 10. Araştırma Modelinin Yol Analizi**



Değişkenler arası anlamlı etkileşimleri içeren yol analizinin uyum iyiliği analizi sonuçları ise Tablo 28’de sunulmuştur. Söz konusu uyum indeksleri, kabul edilebilir sınırlar (Byrne, 2001; Meydan ve Şeşen, 2011; Meyers ve diğerleri, 2013; Şimşek, 2007) içerisinde. Sonuç olarak, değişkenler arası etkilerin incelendiği modelin veriye uygun olduğu söylenebilir.

**Tablo 288. Araştırma Modelinin Uyum İyiliği Değerleri**

	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	NFI	GFI	CFI	RMSEA
<b>Bütün Model</b>	3,718	1	3,718	0,979	0,980	0,984	0,080

Yol analizi sonucunda araştırma modelindeki değişkenler arası ilişkilere ait elde edilen değerler aşağıda Tablo 29’da sunulmuştur.

**Tablo 29. Araştırma Modelinin Regresyon Ağırlıkları**

Test Edilen Yol	Tahmin	Std.Hata	Kritik Oran	Regresyon Ağırlığı	P
İş Performansı ← Psikolojik Sermaye	0,530	0,043	12,327	0,530	***
İş Performansı ← Kültürel Sıkılık-Esneklik	0,045	0,043	1,039	0,450	0,299
İş Performansı ← Psikolojik Sermaye ve Kültürel Sıkılık-Esneklik Etkileşimi	0,071	0,042	1,675	0,072	0,094
Sinizm ← Psikolojik Sermaye	-0,182	0,049	-3,749	-0,182	***
Sinizm ← Kültürel Sıkılık-Esneklik	-0,213	0,049	-4,379	-0,213	**
Sinizm ← Psikolojik Sermaye ve Kültürel Sıkılık-Esneklik Etkileşimi	-0,059	0,048	-1,234	-0,060	*

\* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

Yol analizi ile elde edilen sonuçların Hipotez 1, 2, 3a, 3b, 4a ve 4b için yukarıda yapılan analizlerle örtüştüğü görülmektedir.



## BÖLÜM IV. SONUÇ ve TARTIŞMA

### 4.1. Araştırmanın Yazına Katkısı

Bu araştırmada, çalışanların psikolojik sermayelerinin iş performansı ve sinizm üzerindeki etkileri, söz konusu etkiler üzerinde içerisinde buldukları örgütlerde algıladıkları kültürel sıklık-esnekliğin düzenleyici rolü, demografik değişkenlerden yaş ve kurumdaki çalışma süresinin psikolojik sermaye ve örgüt içerisinde algılanan kültürel sıklık-esneklik üzerindeki etkisi sorgulanmıştır.

Bu çalışma, pozitif psikolojinin şemsiyesi altındaki pozitif örgütsel davranışın (Bakker ve Schaufeli, 2008; Cameron, 2005; Donaldson ve Ko, 2010) en önemli katkılarından birisi, pozitif psikolojik güçlerin sinerjik ifadesi (Luthans 2002a; 2002b; Wright, 2003), çalışanların güçlü yönlerinin ön plana çıkarılarak geliştirilmesinde değişik bir bakış açısı ve soluk getiren psikolojik sermaye ile örgüt kültürü yazınında baskın paradigma olan değerler yaklaşımını durumsal norm ve kuralların etkilerini dikkate alarak farklı bir perspektiften sorgulamaya çalışan kültürel sıklık-esneklik boyutunu (Gelfand ve diğerleri, 2006) ilk defa birlikte ele almıştır.

Söz konusu değişkenlerin, iş performansı ve sinizm gibi iki önemli örgütsel sonuç çıktısı üzerindeki etki ve etkileşimlerini algılamada ve açıklamada araştırmacılara, örgütsel davranış teorisyenlerine, örgüt yöneticilerine/uygulamacılara ve insan kaynakları uzmanlarına, bahse konu etkileşimlerin yönü ve derecesi hakkında bilgi vererek önemli açılımlar sunması beklenmektedir.

Bu kapsamda, çalışmanın psikolojik sermaye ile kültürel sıklık-esnekliği ilk kez birlikte ele alması, bireylerin içerisinde yer aldıkları örgüt ve çalışma ortamından etkilenerek, farklı davranış ve tutumlar gösterebildiklerini ortaya koyması ve örgütsel davranış yazınına katkı yapması açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

## 4.2. Araştırmanın Sonuçları

Araştırma kapsamında psikolojik sermaye, kültürel sıklık-esneklik, iş performansı ve sinizm değişkenlerinin ele alınmasındaki temel motivasyonu;

- Beşeri sermayenin, kaynak temelli yaklaşım tarafından sahip olunan kaynaklar arasında diğer tüm kaynaklar içerisinde evrensel olarak en değerli, eşsiz ve taklit edilmesi en zor kaynak olarak gösterilmesi, son yıllarda insan ögesinin esasını teşkil ettiği beşeri kaynak ve sermayesi üzerindeki olumlu etkisinin, psikolojik sermayeyi oldukça popüler hale getirmesi,

- Psikolojik sermayenin, özellikle örgütsel çıktılara yaptığı katkısı ve yarattığı çarpan/kaldıraç etkisi ile kamu ve özel sektör dâhil toplumun her kesimindeki kuruluşlarında kazanılması, geliştirilmesi ve yönetilmesi gereken bir güç olarak karşımıza çıkması,

- Yazında iş performansı ile sinik tutum ve davranışların sıklıkla birbirine zıt yapılar olarak belirtilmesi,

- Kültürel sıklık-esnekliğin, kültür yazınındaki çalışmaların ağırlıkla yöneldiği değerler yaklaşımından sıyrılıp norm ve kuralların davranışlara etkisini sorgulayan görece yeni bir boyut olarak gündeme getirilmesi,

- Ulusal ve uluslar arası yazında psikolojik sermaye ve kültürel sıklık-esneklik boyutunun bugüne kadar birlikte ele alınıp irdelenmemesi, psikolojik sermayenin her durumda iş performansını artıran ve sinizmi azaltan bir etkiye sahip olup olmadığı ve çalışanların örgüt içerisinde algıladıkları kültürel sıklık-esnekliğin söz konusu etkideki katkısının merak edilmesi oluşturmuştur.

Nicel araştırma yöntemi ile ilişkisel ve nedensel tarama desenlerinin kullanıldığı kolayda örneklem metodu ile çeşitli bakanlıklarla ve bakanlıkların bağlı/ilgili kuruluşları, devlet ve vakıf üniversiteleri ile özel sektörün Ankara, İstanbul ve İzmir bölgelerinde görev yapan toplam 393 personelin katılımıyla yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

- Psikolojik sermayenin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler bağlamında incelendiğinde; bireyin kendi hedeflerine ulaşmasında ve çeşitli görevler karşısında bilişsel kaynaklarını harekete geçirebilme yeteneğine olan inancı ile gerekli çabayı gösteren (öz yeterli), şimdi ve gelecekte başarılı olma yönünde kalıcı ve genellenebilir pozitif atıflarda bulunarak pozitif bakış açısını daima koruyan (iyimser), belirlediği amaçları başarmak için çeşitli alternatif yollar bulabilen ve bu doğrultuda kendini motive eden (umutlu), son olarak belirsizlik, birçok zorluk, problem veya yenilgiye uğranılan durum sonrasında bile kendini toparlayabilenlerin (psikolojik dayanıklı) ve böylece genel anlamda psikolojik sermayesi yüksek çalışanlar, daha yüksek bir performansla çalışmakta ve daha az sinik tutumlar sergilemektedir.

- Çalışanların psikolojik sermayeleri arttıkça iş performansları artmaktadır ( $r = 0,526$ ;  $p < 0,01$ ). Bu sonuç, daha önceki araştırma bulguları (Avey ve diğerleri, 2010; 2010b; 2011; Luthans ve diğerleri, 2005; 2007; 2008a; 2008b; Peterson ve diğerleri, 2011; Sun ve diğerleri, 2012; Topaloğlu ve Özer, 2014; Walumbwa ve diğerleri, 2010; Youssef ve Luthans, 2007) ile örtüşmektedir.

- Çalışanların psikolojik sermayeleri arttıkça sinizmleri azalmaktadır ( $r = -0,188$ ;  $p < 0,01$ ). Bu sonuç, bu konuda daha önce yapılan diğer araştırma sonuçları (Avey ve diğerleri, 2008b; 2010a; 2011; Karacaoğlu ve İnce, 2012) ile uyumludur.

- Örgüt içerisindeki her çalışanın örgüt kültürü ile vurgulanan değer, inanç ve varsayımlardan doğrudan etkilendiği, söz konusu kültürün kendisinden talep ettiği çabaları göstermek için gayret sarf edeceği ifade edilmişti. Bu bağlamda, örgüt kültürünün çalışanların psikolojik sermayelerini olumlu yönde desteklemesi halinde istenilen amaçlara erişilmesini kolaylaştırdığını ortaya koyan çalışmaların varlığı, kültürel sıklık-esneklik boyutunun psikolojik sermaye ve onun etkilediği örgütsel sonuç değişkenleri ile arasında bir bağ kurulmasına neden olmuştur. Yapılan analizde, algılanan kültürel sıklık-esnekliğin psikolojik sermaye-iş performansı ilişkisinde düzenleyici bir rolü bulunmadığı tespit edilmiştir. Yazında söz konusu düzenleyici etkinin araştırıldığına dair herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Psikolojik sermayenin örgütsel sonuç çıktılarını olumlu yönde etkileme potansiyeli olmasına rağmen, durumsal değişkenlerin söz konusu etkileşimdeki rolünün de ele alınmasını gündeme getirmiştir. Önceki bölümlerde yapılan teorik tartışmalar, psikolojik sermayenin yüksek iş performansına yol açabilmesi ve amaçlanan

başarıya ulaşılabilmesi için içerisinde yer alınan örgütteki algılanan kültürel sıklık-esneklik ile doğrudan bağlantılı olabileceği savını desteklese de, söz konusu hipotezin desteklenmemesi nedeninin; kültürel sıklık-esneklik boyutunun kültür yazını için görece yeni bir kavram olması ve bahse konu boyutun ortaya konulduğu kuzey Amerika kültürü ile Türk kültürü arasındaki belirgin farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

- Yapılan bir diğer analiz ile algılanan kültürel sıklık-esnekliğin psikolojik sermaye-sinizizm ilişkisinde düzenleyici bir rolünün bulunduğu (algılanan kültürel sıklığın sinizmin etkisini arttırdığı, algılanan kültürel esnekliğin ise sinizmin etkisini azalttığı) ortaya konulmuştur. Yazında söz konusu düzenleyici etkinin araştırıldığına dair herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışma kapsamında yapılan teorik tartışmalar, psikolojik sermayenin sinik tutumların etkilerinin azaltılmasında kültürel sıklık-esnekliğin doğrudan bir düzenleyici etki gösterebileceği savına götürmüştür. Bu yargı, istenmeyen örgütsel sonuç çıktılarını engellemede ya da etkilerinin azaltılmasında psikolojik sermayesi yüksek çalışanları istihdam etmenin yanında, örgüt içerisinde onları pozitif şekilde destekleyecek kültürel esnekliğe sahip bir ortamın yaratılmasının da gerekli olduğuna işaret etmekteydi. Bu bağlamda, sinizme neden olan faktörlerin sıkı toplum ve örgütlerde olumsuz yönde, esnek toplum ve örgütlerde ise olumlu yönde etkilendiği hipotezi desteklenmiştir.

- Demografik değişkenlerden çalışanların yaş ve kurumdaki çalışma süresinin psikolojik sermaye ve örgüt içerisinde algılanan kültürel sıklık-esneklik üzerinde anlamlı bir şekilde etkili olduğunu göstermiştir. Elde edilen verilere göre araştırmaya katılan çalışanların yaşı ve çalışma süreleri arttıkça psikolojik sermayeleri artmaktadır. Bunun nedeninin, yaş ve artan tecrübe ile çalışanların kendilerine daha fazla güvenen, umutlu, psikolojik olarak daha dayanıklı ve iyimser bireyler haline gelmeleri, kurumları ile duygusal bağları kuvvetlendirmelerinin olduğu düşünülmektedir. Aynı şekilde araştırmaya katılan çalışanların yaşları ve çalışma süreleri arttıkça algıladıkları kültürel sıklık da artmaktadır. Bunun nedeninin, yaş grupları arasındaki yaş farkının açılması ile dünyaya bakış açılarının ve algılamalarının değişmesi, çalışma süresi arttıkça çalışanların örgüte duydukları bağlılığın artması, algıladıkları kültürel sıklığın artık onları rahatsız etmemesi olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırma bağlamında yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar Tablo 30'da sunulmuştur.

**Tablo 30. Araştırmanın Hipotez Testi Sonuçları**

Hipotezler	İlgili Tablolar	Sonuç
<b>Hipotez 1 :</b> Çalışanların psikolojik sermayelerinin iş performansları üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.	13, 14, 32	Desteklenmiştir
<b>Hipotez 2 :</b> Çalışanların psikolojik sermayelerinin sinizm üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.	13, 14, 32	Desteklenmiştir
<b>Hipotez 3a:</b> Psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisinde, algılanan kültürel sıklığın olumsuz yönde düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki; algılanan kültürel sıklık yüksek olduğunda, psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisi de azalmaktadır. <b>Hipotez 3b:</b> Psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisinde, algılanan kültürel esnekliğin olumlu yönde düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki; algılanan kültürel esneklik yüksek olduğunda, psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	15, 16, 32	Reddedilmiştir
<b>Hipotez 4a:</b> Psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisinde, algılanan kültürel sıklığın olumsuz yönde düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki; algılanan kültürel sıklık yüksek olduğunda, psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisi de azalmaktadır. <b>Hipotez 4b:</b> Psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisinde, algılanan kültürel esnekliğin olumlu yönde düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki; algılanan kültürel esneklik yüksek olduğunda, psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisi de artmaktadır.	17, 18, 32	Desteklenmiştir
<b>Hipotez 5 :</b> Çalışanların psikolojik sermayeleri; yaş ve kurumdaki çalışma süresi bağlamında değişmektedir.	19, 20, 21, 22, 23, 24, 32	Desteklenmiştir
<b>Hipotez 6 :</b> Çalışanların algıladıkları kültürel sıklık-esneklik; yaş ve kurumdaki çalışma süresi bağlamında değişmektedir.	25, 26, 27, 28, 29, 30, 32	Kısmen Desteklenmiştir

Tablo 30’da belirtildiği üzere, araştırmanın dört hipotezinin (Hipotez 1, 2, 4a-b, 5) doğrulandığı, bir hipotezinin (Hipotez 6) kısmen doğrulandığı, bir hipotezinin (Hipotez 3a-b) ise doğrulanmadığı görülmektedir.

Elde edilen bu sonuçlar, örgütsel davranış ve teoriye katkıları bakımından; psikolojik sermayenin, özellikle örgütsel çıktılara yaptığı katkısı ve yarattığı çarpan/kaldıraç etkisi ile kamu ve özel sektör dâhil toplumun her kesimindeki kuruluşlarında kazanılması, geliştirilmesi ve yönetilmesi gereken bir güç olduğu (Bakker ve Schaufeli, 2008; Luthans ve Youssef, 2007; Wright, 2003), psikolojik sermayenin örgütsel sonuç çıktıları üzerindeki etkilerini kültür yazınındaki çalışmaların ağırlıkla yöneldiği değerler yaklaşımından sıyrılıp norm ve kuralların davranışlara etkisini sorgulayan kültürel sıklık-esneklik boyutu (Gelfand ve diğerleri, 2006) ile ele alması nedeniyle diğer çalışmalardan farklı bir perspektif sağladığı ve Türkiye’deki araştırma bağlamına uygun bir örneklemdaki dinamikleri irdeleyerek bu konuda yeni ufuklara yelken açılmasına basamak teşkil ettiği ortaya konulmuştur.

İncelenen değişkenler bakımından; her ne kadar psikolojik sermayenin, örgütsel sonuç çıktıları olumlu yönde etkilemesine ilişkin birçok çalışma olmasına rağmen, durumsal değişkenlerin söz konusu etkileşimdeki rolünün de ele alınması ve dikkatli bir şekilde sorgulanması gerektiği düşünülerek, kültürel sıklık-esneklik boyutu düzenleyici bir değişken olarak araştırma modeline dâhil edilmiştir. Çalışma kapsamında yapılan teorik tartışmalar, içerisinde yer alınan örgütteki algılanan kültürel sıklık-esnekliğin psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olabileceği savına götürse de, sonuç beklendiği gibi gerçekleşmemiş, ancak, psikolojik sermayenin sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü öngörüldüğü şekilde gerçekleşmiştir. Söz konusu sonuç, kültürel sıklık-esneklik boyutunun kültür yazını için görece yeni bir kavram olmasına (Wasti ve Fiş, 2010) rağmen, çalışanların bireysel algıları kapsamında geçerli bir yapı sunduğu, bu nedenle de bundan sonra kuramsal olarak daha sık ele alınabileceği ve etkilerinin derinliğine araştırılabileceğine yönelik önemli açılımlar sunduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, görgül olarak ele alınan bu araştırmanın, ulaştığı sonuçlar bakımından umut ve cesaret verici yönde olduğu söylenebilir.

Yönetmel uygulamalara katkıları açısından psikolojik sermaye ve kültürel sıklık-esnekliğin, örgütsel sonuç çıktıları üzerindeki etkisini, örgütsel amaçlara ulaşmak ve kaynak temelli yaklaşım kapsamında bireysel ve örgütsel başarı ile üstün performansın sağlanması için söz konusu unsurlardan yararlanılması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda yöneticilere, örgütlerinin belirlenen amaçlara ulaşması ve sürdürülebilir gelişimlerinin sağlanması amacıyla çalışanların psikolojik sermayelerini güçlendirici ve geliştirici tedbirler almaları ve örgüt içerisinde kültürel olarak esnek bir iklim yaratmaları tavsiye edilebilir. Çünkü, örgüt ve yönetim bilimi açısından çalışanların güçlü yönlerinin geliştirilmesinde değişik bir bakış açısı ve soluk getiren psikolojik sermaye ile örgüt kültürü yazınında yeni bir boyut olarak öne sürülen kültürel sıklık-esneklik boyutunun, örgütsel ve yönetmel uygulamalar açısından göz ardı edilebilecek bir unsur olmadığı ortaya konulmuştur.

#### **4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Mevcut araştırmanın çeşitli sınırlılıkları bulunmaktadır. Uygulanan anketler ile elde edilen bulgular, verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden araştırmanın bulguları, verilerin toplandığı örnekleme ile sınırlı olup, araştırma modelinin farklı sektörlerde ve yeni örneklemlerde test edilmesinin, bulguların desteklenmesi ve sonuçların genellenebilirliği açısından uygun olacağı düşünülmektedir.

Yazında sıklıkla kullanılmakta olduğu gibi bu çalışmada da ankete katılanların kişisel performanslarını kendilerinin değerlendirmeleri istenmiştir. Söz konusu öznel değerlendirmelerin, yönetici değerlendirmeleri gibi farklı değerlendirme ölçütleri ile desteklenmesi, araştırmanın daha kesin sonuçlar elde edilebilmesi açısından önem arz etmektedir.

Çalışma kapsamında irdelenen değişkenler, zaman içinde değişime uğrayabileceğinden araştırmanın bulguları, uygulandığı zaman dilimi ile sınırlı kalmaktadır. Söz konusu sınırlılığın, boylamsal ve meta analizler yapılarak daha genellenebilir sonuçlara ulaşılması ile ortadan kaldırabileceği ifade edilebilir.

Araştırmada kullanılan ölçekler, bireylere aynı anda yöneltilen değerlendirme maddelerinden oluşmakta ve bu bağlamda bireylerin algılamalarını değerlendirmektedir. Bu nedenle sosyal beğenirlik etkisi ve ortak yöntem varyansı olabileceği noktasından hareketle, sonuçlar değerlendirilirken bu hususlara dikkat edilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Mevcut çalışmada araştırılmayan bağlamsal faktörlerin de sürece dâhil edilmesi, çalışanların düşünce, tutum ve davranışlarında psikolojik sermaye ve kültürel sıklık-esneklik algısının etkilerinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilecektir.

Nitel ve nitel olarak farklı örneklem gruplarından elde edilecek verilerle daha genellenebilir sonuçlara ulaşmak mümkün olabilecektir. Bütün bunların ötesinde, bu tür ilişkisel çalışmaların nitel araştırmalarla desteklenmesi, nedenselliği açıklama ve öneriler ortaya koyma adına önemli çerçeveler sunabilir.

#### **4.4. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler**

Gelecekte yapılacak araştırmalara ilişkin olarak; psikolojik sermayenin gelişime açık olması, onun kültürel bağlamla daha çok ilişkilendirilmesini gerekli kılabılır. Çünkü önemli bir değişkenin kültürel bağlam kapsamında ve kültürler arası uygulamalarının dikkate alınarak ele alınması, yeni ufuklara yelken açılmasına ve örgütsel sonuç çıktılarının etkilerinin artırılmasına yardımcı olabilecektir.

Kültürel sıklık-esneklik boyutunun kültür yazını için görece yeni bir kavram olması, onun örgüt içerisinde nasıl algılandığı, örgütsel sonuç değişkenleri üzerindeki doğrudan, aracı ve düzenleyici etkilerinin yeterince ele alınmamasında en büyük bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu eksikliğin, örgütleri daha iyi yorumlayabilmemizde önemli açılımlar sunabileceği öngörülen kültürel sıklık-esneklik boyutunun çok yönlü araştırmalar yoluyla giderilebileceği öne sürülebilir. Bu bağlamda kültürel sıklık-esnekliğin, psikolojik sermayenin etkilediği düşünülen diğer örgütsel sonuç değişkenleri üzerindeki aracı ve düzenleyici etkileri de araştırılabilir.



Yapılacak boyamsal araştırmalarla uzun vadede psikolojik sermaye düzeyinin örgütsel sonuç değişkenleri üzerinde ne kadar süreyle kalıcı etki yarattığının belirlenmesi ile bu konuda nasıl bir tutum içerisine girilmesi hakkında ışık tutabileceği değerlendirilmektedir. Çalışanların psikolojik sermayelerinin geliştirilmesi ve artırılması gibi, örgüt içerisindeki kültürel esnekliğin geliştirilerek artırılmasını destekleyecek pozitif iklimin nasıl geliştirileceği konusunda çalışmalar yapılması ve bu bağlamda yazına ve uygulayıcılara önemli fırsatlar sunulmasının uygun olacağı dşnlmektedir.



## KAYNAKÇA

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W. ve Bouckennooghe, D. 2014. Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management*, 40 (7): 1813-1830.
- Abraham, R. 2000. Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (3): 269-292.
- Adams, J.S. 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 422-436.
- Adams, V.H., Snyder, C.R., Rand, K.L., King, E.A., Sigmon, D.R. ve Pulvers, K.M. 2003. Hope in the workplace. R. Giacalone ve C. Jurkiewicz (Der.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*: 367-377. New York: Sharpe.
- Adler, N.J. 1991. *International dimensions of organizational behavior*, 2<sup>nd</sup> Ed. Boston, Massachusetts: PWS-KENT Publishing Company.
- Adler, N.J. ve Jelinek, M. 1986. Is "organization culture" culture bound? *Human Resource Management*, 25 (1): 73-90.
- Adler, P.S. ve Kwon, S.W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27: 17-40.
- Aiello, J.R. ve Kolb, K.J. 1995. Electronic performance monitoring and social context: Impact on productivity and stress. *Journal of Applied Psychology*, 80: 339-353.
- Akçay, V.H. 2011. Pozitif psikolojik sermaye kavramı ve işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamadaki rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1): 73-98.
- Akçay, V.H. 2012. Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1: 123-140.
- Aktaş, M., Gelfand, G. ve Hanges, P. 2015. Cultural Tightness-Looseness and Perceptions of Effective Leadership, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1-16
- Albrecht, S.L. 2002. Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change public administration and management. *An Interactive Journal*, 7 (4): 320-343.

- Allaire, Y. ve Firsirotu, M.A. 1984. Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5 (3): 193-226.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. 2010. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, SPSS uygulamalı*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Andersson, L.M. 1996. Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49 (11): 1395-1418.
- Andersson, L.M. ve Bateman, T.S. 1997. Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (5): 449-469.
- Antonioni, D. ve Park, H. 2001. The relationship between rater affect and three sources of 360 - Degree feedback ratings. *Journal of Management*, 27: 479-495.
- Ardichvili, A. 2011. Invited reaction: Meta-analysis of the impact of psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22: 153-156.
- Argyris, C. 2010. *Organizational traps leadership, culture, organizational design*. New York: Oxford University Press.
- Avey, J.B., Avolio, B.J., Crossley, C.D. ve Luthans, F. 2009. Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 173-191.
- Avey, J.B., Hughes, L.W., Norman, S.M. ve Luthans, F. 2008. Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 29 (2): 110-126.
- Avey, J.B., Luthans, F. ve Youssef, C.M. 2008a. The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Leadership Institute Faculty Publications*, Paper 6: 1-45.
- Avey, J.B., Luthans, F. ve Jensen, S.M. 2009a. Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48 (5): 677-693.
- Avey, J.B., Luthans, F., Smith, R. M. ve Palmer, N.F. 2010. Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15 (1): 17-28.
- Avey, J.B., Luthans, F. ve Youssef, C.M. 2010a. The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36 (2): 430-452.

- Avey, J.B., Nimnicht, J.L. ve Pigeon N.G., 2010b. Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 31 (5): 384-401.
- Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F. ve Mhatre, K.H. 2011. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22 (2): 127-152.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S. ve Luthans, F. 2008b. Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1): 48-70.
- Avolio, B.J. ve Luthans, F. 2006. *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill.
- Azzone, G. ve Rangone, A. 1996. Measuring manufacturing competence: A fuzzy approach. *International Journal of Production Research*, 34 (9): 2517-2532.
- Bakker, A.B. ve Schaufeli, W.B. 2008. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 147-154.
- Balay, R., Kaya, A. ve Cülha, A. 2013. Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14 (2): 123-144.
- Bandura, A. 1976. *Social learning theory*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, A. 1982. Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37 (2): 122-147.
- Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Worth Publishers.
- Bandura, A. 2000. Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. E.A. Locke (Der.), *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior*: 120-136. Oxford: Blackwell.
- Bandura, A. 2001. Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52: 1-26.
- Bandura, A. 2008. An agentic perspective on positive psychology. S.J. Lopez (Der.), *Positive psychology: Expecting the best in people*, Vol. 1. New York: Praeger.
- Bandura, A. 2009. Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. E.A. Locke (Der.), *Handbook of principles of organization behavior*:

- Indispensable knowledge for evidence-based management*: 179-200. New York: Wiley.
- Bandura, A. ve Locke, E.A. 2003. Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1): 87-99.
- Barca, M. 2005. Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikâyesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5 (1): 7-39.
- Barca, M. ve Esen, Ş. 2012. Rekabet avantajı sağlama ve sürdürmede stratejik yaklaşımlar. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 7 (2): 89-107.
- Barefoot, J.C., Dodge, K.A., Peterson, B.L., Dahlstrom, W.G. ve Williams, R.B. 1989. The Cook-Medley hostility scale: Item content and ability to predict survival. *Psychosomatic Medicine*, 51: 46-57.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. ve Vohs, K.D. 2001. Bad is stronger than good, *Review of General Psychology*, 5: 323-370.
- Beal, L., Stavros, J.M. ve Cole, M. 2013. Effect of psychological capital and resistance to change on organizational citizenship behavior. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39 (2): 1-11.
- Bedeian, A.G. 2007. Even if the tower is “ivory,” it isn’t “white”: Understanding the consequences of faculty cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6 (1): 9-32.
- Bell, J. 2014. *Positive psychology: Research and applications of the science of happiness and fulfillment*. Delaware: Middletown.
- Bennett, R.J. ve Robinson, S.L. 2000. Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85: 349-360.
- Berry, J.W. 1966. Temne and Eskimo perceptual skills. *International Journal of Psychology*, 1: 207-229.
- Berry, C.M., Ones, D.S. ve Sackett, P.R. 2007. Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92: 410-424.

- Bingöl, D. 2010. *İnsan kaynakları yönetimi*, 7.Baskı. İstanbul: Beta.
- Blau, P.M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Block, J. ve Kremen, A.M. 1996. IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70: 349-361.
- Boldt, E.D. 1978. Structural tightness, autonomy, and observability: An analysis of Hutterite conformity and orderliness. *Canadian Journal of Sociology*, 3: 349-363.
- Boldt, E.D. ve Roberts, L.W. 1979. Structural tightness and social conformity: A Methodological note with theoretical implications. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 10: 221-230.
- Bommer, W.H., Rich, G. ve Rubin, R.S. 2005. Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (7): 733-753.
- Borman, W.C. ve Motowidlo, S.J. 1997. *Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research*. Human Performance, 10: 99-109.
- Bourdieu, P. 1986. The forms of capital. J.G. Richardson (Der.), *Handbook of theory and research for the sociology education*: 241-258. New York: Greenwood Press.
- Brandes, P. 1997. *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Cincinnati University, Cincinnati.
- Brandes, P. ve Das, D. 2006. Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications. P.L. Perrewe ve D.C. Ganster (Der.), *Employee health, coping and methodologies*: 233-266. New York: JAI Press.
- Brandes, P., Das, D. ve Hadeni, M. 2006. Organizational cynicism: A field examination using global and local social exchange relationships and workplace outcomes. G.B. Grean ve J.A. Grean (Der.), *Sharing network leadership*: 191-224. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Dean, J.W. 1999. Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.
- Brandes, P., Castro, S.L., James, M.S.L., Martinez, A.D., Matherly, T.A., Ferris, G.R. ve Hochwarter, W.A. 2008. The interactive effects of job insecurity and organizational

- cynicism on work effort following a layoff. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14 (3): 233-247.
- Brandt, T., Gomes, J.F.S. ve Boyanova, D. 2011. Personality and psychological capital as indicators of future job success? *Nordic Journal of Business (LTA)*, 3: 263-289.
- Bright, D.S., Cameron, K.S. ve Caza, A. 2006. The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64: 249-269.
- Brown, M. ve Cregan, C. 2008. Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47 (4): 667-686.
- Büyüköztürk, Ş. 2004. *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. 2011. *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum*, 16. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Byrne, B.M. 2001. *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Byrne, Z. ve Hochwarter, W.A. 2008. Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23: 54-72.
- Cameron, K.S. 2004. A process for changing organizational culture. M. Driver (Der.), *The handbook of organizational development*: 1-18.
- Cameron, K.S. 2005. Organizational effectiveness: Its demise and re-emergence through positive organizational scholarship. K.G. Smith ve M.A. Hitt (Der.), *Great minds in management*: 304-330. New York: Oxford University Press.
- Cameron, K.S. 2008. *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K.S. 2009. Power of positivity: Join the positive movement, *Personal Excellence*, October 2009: 8.
- Cameron, K.S., Dutton, J.E., ve Quinn, R.E. 2003. Organizational virtuousness and performance. K.S. Cameron, J.E. Dutton ve R.E. Quinn (Der.), *Positive organizational scholarship foundations of a new discipline*: 48-65. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Campbell, J.P. 2012. Behavior, performance, and effectiveness in the twenty-first century. S.W.J. Kozlowski (Der.), *The Oxford handbook of organizational psychology, Vol.1*: 159-196. New York: Oxford University Press.
- Campbell, J.P., Hanson, M.A. ve Oppler, S.H. 2001. Modeling performance in a population of jobs. J.P. Campbell ve D.J. Knapp (Der.), *Exploring the limits in personnel selection and classification*: 307-334. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. ve Sager, C.E. 1993. A theory of performance. N. Schmitt ve W.C. Borman (Der.), *Personnel Selection in Organizations*: 35-70. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J.P., Mchenry, J. ve Wise, L. 1990. Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43 (2): 313-333.
- Campbell, J.P. ve Wiernik, B.M. 2015. The modeling and assessment of work performance. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2:47-74.
- Candan, H. 2013. Örgütsel sinizm ve işgören performansına olası etkileri. *KSİ İİBF Dergisi*, 3 (1): 181-194.
- Carpenter, S. 2000. Effects of cultural tightness and collectivism on self-concept and causal attributions. *Cross-Cultural Research*, 34: 38-56.
- Cartwright, S. ve Holmes N. 2006. The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16: 199-208.
- Carver, C.S. ve Scheier, M.F. 1999. Optimism. C.R. Snyder (Der.), *Coping the psychology of what works*: 182-204. New York: Oxford University Press.
- Carver, C.S. ve Scheier, M.F. 2002. Optimism. C.R. Snyder ve S.J. Lopez (Der.), *Handbook of positive psychology*: 231-243. New York: Oxford University Press.
- Caza, A. ve Cameron, K. 2008. Positive organizational scholarship: What does it achieve? C.L. Cooper ve S. Clegg (Der.), *Handbook of macro-organizational behavior*. New York: Sage.
- Chan, D.K.-S., Gelfand, M.J., Triandis, H.C. ve Tzeng, O. 1996. Tightness-looseness revisited: Some preliminary analyses in Japan and the United States. *International Journal of Psychology*, 31 (1): 1-12.



- Chua, R.Y.J., Roth, Y. ve Lemoine, J.F. 2015. The Impact of Culture on Creativity: How Cultural Tightness and Cultural Distance Affect Global Innovation Crowdsourcing Work, *Administrative Science Quarterly*, 60 (2): 189-227.
- Cole, M.S., Bruch, H. ve Vogel, B. 2006. Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 463-484.
- Coleman, J.S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, 94: S95-S120.
- Combs, G. ve Luthans, F. 2001. Diversity training: Analysis of the impact of self-efficacy. *Human Resource Development Quarterly*, 18 (1): 91-120.
- Compton, W.C. 2005. *Introduction to positive psychology*. Belmont, CA: Thompson Wadsworth.
- Cook, W.W. ve Medley, D.M. 1954. Proposed hostility and pharisaic-virtue scale for the MMPI. *Journal of Applied Psychology*, 38 (6): 414-418.
- Coutu, D.L. 2002. *How resilience works*. Harvard Business Review, 80 (5): 46-51.
- Crook, T.R., Ketchen Jr., D.J., Combs, J.G. ve Todd, S.Y. 2008. Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29: 1141-1154.
- Curry, L.A., Snyder, C.R., Cook, D.L., Ruby, B.C. ve Rehm, M. 1997. Role of hope in academic and sport achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 (6): 1257-1267.
- Çakıcı, A. ve Doğan, S. 2014. Örgütsel sinizmin iş performansına etkisi: Meslek yüksek okullarında bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15 (1): 79-89.
- Çetin, M. 2006. Bölgesel kalkınmada sosyal ağların rolü: Silikon Vadisi örneği, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 21 (1): 1-25.
- Çetin, F. 2011. The effects of the organizational psychological capital on the attitudes of commitment and satisfaction: A public sample in Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21 (3): 373-380.
- Çetin, F., Aşkun, D. ve Basım, H.N. 2016. Psikolojik sermayenin farklılaşan haftalık içsel motivasyona etkileri ve iş performansına ilişkin sonuçlar: Boylamsal bir analiz. *Eurasian Business & Economics Journal*, S2: 1-7.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. 2011. Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (3): 79-94.

- Çetin, F. ve Basım, H.N. 2012. Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *TODAİE AMME İdaresi Dergisi*, 45 (1): 121-137.
- Çetin, F., Hazır, K. ve Basım, H.N. 2013. Destekleyici örgüt kültürü ile örgütsel psikolojik sermaye etkileşimi: Kontrol odağının aracılık rolü. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (1): 31-52.
- Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, H.N. 2013. Örgütsel psikolojik sermayenin tükenmişlik sürecine etkileri: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (3): 95-108.
- Çetin, F. ve Varoğlu, A.K. 2015. Psikolojik sermaye, performans, ayrılma niyeti ve iş tatmini etkileşimi: Cinsiyetin düzenleyici rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (2): 105-113.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. 2012. *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik, SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Danışman, A. ve Özgen, H. 2008. Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir sanayi firmasında görgül bir araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (2): 277-304.
- Davis, W.D. ve Gardner, W.L. 2004. Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15: 439-465.
- Dean, J.W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. 1998. Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23 (2): 341-352.
- DeNisi, A.S. ve Kluger, A.N. 2000. Feedback effectiveness: Can 360-appraisals be improved? *Academy of Management Perspectives*, 14: 129-139.
- Denison, D.R. 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21 (3): 619-654.
- Donaldson, S.I. ve Ko, I. 2010. Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5 (3): 177-191.
- DuBois, C.L., Sackett, P.R., Zedeck, S. ve Fogli, L. 1993. Further exploration of typical and maximum performance criteria: Definitional issues, prediction, and white-black differences. *Journal of Applied Psychology*, 78: 205-211.
- Duckworth, A.L., Steen, T.A. ve Seligman, M.E.P. 2005. Positive psychology in clinical practice. *The Annual Review of Psychology*: 629-651.

- Dunlop, P.D. ve Lee, K. 2004. Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 67-80.
- Durkheim, E. 1893/1984. *The division of labor in society*. New York: The Free Press.
- Dündar, G. 2010. Kariyer geliştirme. C. Uyarlıgil, A.O. Özçelik, Z. Adal, G. Dündar, İ.D. Ataay, Ö. Sadullah, A.C. Acar ve L. Tüzüner (Der.), *İnsan kaynakları yönetimi*: 263-295. İstanbul: Beta.
- Eaton, J.A. 2000. *A social motivation approach to organizational cynicism*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Graduate Program in Psychology, York University, Toronto.
- Ertan, H. 2008. *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya’da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Fairchild, A.J. ve MacKinnon, D.P. 2009. A general model for testing mediation and moderation effects. *Prevention Science*, 10 (2): 87-99.
- Fernández-Ballesteros, R., Dies-Nicolas, J., Caprara, G.V., Barbaranelli, C. ve Bandura, A. 2002. Determinants and structural relation of personal efficacy to collective efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 51 (1): 107-125.
- Ferres, N. ve Connel, J. 2004. Emotional intelligence in leaders: An antidote for cynicism towards change. *Strategic Change*, 13 (2): 61-71.
- Fındıklı, M.A. ve Pınar, İ. 2014. Örgüt kültürü algısı ve örgütsel çift yönlülük ilişkisi: örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21 (1): 155-171.
- Field, A. 2009. *Discovering statistics using SPSS*, 3<sup>rd</sup> Ed. Thousand Oaks, California: Sage.
- Fleming, P. 2005. Workers playtime? Boundaries and cynicism in a “culture of fun” program. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41 (1): 285-303.
- Fraenkel, J.R ve Wallen, N.E. 2000. *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill.
- Fredrickson, B.L. 2001. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56 (3): 218-226.

- Fredrickson, B.L. 2004. The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*, Series B: Biological Sciences, 359: 1367-1377.
- Fredrickson, B.L. ve Losada, M.F. 2005. Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60 (7): 678-686.
- Froh, J. 2004. The history of positive psychology: Truth be told. *New York State (NYS) Psychologist*: 18-20.
- Gable, S.L. ve Haidt, J. 2005. What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9 (2): 103-110.
- Gelfand, M.J. 2012. Culture's constraints: International differences in the strength of social norms. *Current Directions in Psychological Science*, 21: 420-424.
- Gelfand, M.J., Nishii, L.H. ve Raver, J.L. 2006. On the nature and importance of cultural tightness and looseness. *Journal of Applied Psychology*, 91: 1225-1244.
- Gelfand, M.J., Raver, J.L., Nishii, L., Leslie, L.M., Lun, J., Lim, B.J., Duan, L., Almaliach, A., Ang, S., Arnadottir, J., Aycan, Z., Boehnke, K., Boski, P., Cabecinhas, R., Chan, D., Chhokar, J., D'Amato, A., Ferrer, M., Fischlmayr, I.C., Fischer, R., Fülöp, M., Georgas, J., Kashima, E.S., Kashima, Y., Kim, K., Lempereur, A., Marquez, P., Othman, R., Overlaet, B., Panagiotopoulou, P., Peltzer, K., Perez-Florizno, L. R., Ponomarenko, L., Realo, A., Schei, V., Schmitt, M., Smith, P.B., Soomro, N., Szabo, E., Taveesin, N., Toyama, M., Vliert, E.V., Vohra, N., Ward, C., Yamaguchi, S. 2011. Differences between tight and loose cultures: A 33-nation study. *Science*, 332: 1100-1104.
- Gelfand, M.J., Wasti, S.A. ve Godfrey, G. 2002. Culture and metaphors for negotiation in five nations. *International Association for Cross-Cultural Psychology Conference*, Yogyakarta, Indonesia.
- Gerhart, B. 2008. How much does national culture constrain organizational culture? *Management and Organization Review*, 5 (2): 241-259.
- Gist, M.E. 1989. The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers. *Personnel Psychology*, 42: 787-805.
- Gohel, K. 2012. Psychological capital as a determinant of employee satisfaction. *International Referred Research Journal*, 3 (36): 34-37.
- Gouldner, A.W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25:161-78.

- Görmen, M. 2012. *Örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumları üzerine etkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Granovetter, M.S. 1973. Strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6): 1360-1380.
- Grant, R. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3): 114-235.
- Green, K., Medlin, B. ve Whitten, D. 2004. Developing optimism to improve performance: An approach for the manufacturing sector. *Industrial Management and Data Systems*, 104 (2): 106-114.
- Griffin, M.A., Neal, A. ve Parker, S.K. 2007. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50: 327-347.
- Gruys, M.L. ve Sackett, P.R. 2003. Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11: 30-42.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. 2014. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-yöntem-analiz*, 3.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gygax, M., Ticino, L. ve Fitzgerald, S.P. 2011. Enriching the positive organizational behavior framework with wisdom. *International Journal of Business Research*, 11 (2): 23-41.
- Hair, J.F., Black, W.C, Babin, B.J. ve Anderson, R.E. 2010. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hall, E.T. 1989. *Beyond culture*. New York: Anchor Books Edition, Doubleday.
- Hamel, G. 1991. Competition for competence and inter-partner learning with international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12: 83-103.
- Hamel, G. ve Prahalad, C. 1994. The concept of core competence. G. Hamel ve and A. Heene, (Der.), *Competence-based competition*: 11-33. New York: Wiley.
- Hampden-Turner, C. 1990. *Corporate cultures: From vicious circles to virtuous circles*, London: Butter & Tanner.
- Harms, P.D. ve Luthans, F. 2012. Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (4): 589-594.
- Hayes, A.F. 2012. PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling, *White paper*.

- Hayes, A.F. 2013. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- HBR-Harvard Business Review*. 2008. A field is born. July-August 2008, 86 (7/8): 164.
- Hefferon, K. ve Boniwell, I. 2011. *Positive psychology: theory, research and applications*. New York: McGraw-Hill.
- Hodges, T.D. 2010. *An experimental study of the impact of psychological capital on performance, engagement, and the contagion effect*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, College of Business Administration, University of Nebraska-Lincoln.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. ve Minkov, M. 2010. *Cultures and organizations software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D.D., ve Sanders, G. 1990. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35: 286-315.
- Hofstede, G.J., Pedersen, P.B. ve Hofstede, G. 2002. *Exploring cultures, exercises, stories and synthetic cultures*. Maine: Intercultural Press, Inc.
- Hovland, C., Janis, I. ve Kelley, H. 1953. *Communication and persuasion*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Howe, A. 2011. The 11 largest bankruptcies in American history. *Business Insider*, 29 Kasım 2011. <<http://www.businessinsider.com/largest-bankruptcies-in-american-history-2011-11?op=1&IR=T>>, Erişim Tarihi: 17 Nisan 2016.
- James, S.M. 2005. *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: an examination of potential positive and negative effects on school systems*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, College of Business, Florida State University.
- Johnson J.L. ve O'Leary-Kelly, A.M. 2003. The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Jones, G.R., 2004. *Organizational theory, design, and change*, 4<sup>th</sup> Ed. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Jose, P.E. 2013. *Doing statistical mediation and moderation*. New York: Guilford Press.
- Judge, T.A., Jackson, C.L., Shaw, J.C., Scott, B.A. ve Rich, B.L. 2007. Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1): 107-127.

- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. ve Patton, G.K. 2001. The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127 (3): 376-407.
- Kahn, W.A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33: 692-724.
- Kâhya, C. 2013. Örgütsel sinizm, iş performansını etkiler mi? İş tatminin aracılık etkisi. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 2 (3): 34-46.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C.O. 2010. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27: 83-97.
- Kannan, G. ve Aulbur, W.G. 2004. Intellectual capital measurement effectiveness. *Journal of Intellectual Capital*, 5 (3): 389-413.
- Kanter, D.L. ve Mirvis, P.H. 1989. *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kappagoda, S., Othman, H. ve De Alwis, G. 2014. Psychological capital and job performance: The mediating role of work attitudes. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2: 102-116.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. 2012. Brandes, Dharwadkar ve Dean'ın (1999) örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3 (3): 77-92.
- Kauffman, C. 2006. Positive psychology: The science at the heart of coaching. D.R. Stober ve A.M. Grant (Der.), *Evidence based coaching handbook putting best practices to work for your clients*: 219-253. New Jersey: John Wiles & Sons.
- Kaya, N. 2016. *Mobbingin örgütte adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Keeley, B. 2007. Human capital: How what you know shapes your life. *OECD Insights*, ISBN: 9789264029088.
- Keleş, H.N.Ç. 2006. *İş tatminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Keleş, H.N. 2011. Pozitif psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2): 343-350.

- Kelley, H.H. 1972. Attribution in social interaction. E. Jones (Der.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior*, New Jersey: General Learning Press.
- Kilmann, R.H., Saxton, M.J. ve Serpa, R. 1985. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Klein, H.A., Pongonis, A. ve Klein, G. 2000. Cultural barriers to multinational C2 decision making. *2000 Command and Control Research and Technology Symposium*: 1-16. Wright State University, Dayton, OH.
- Kobau, R., Seligman, M.E.P., Peterson, C., Zack, M.M., Chapman, D. ve Thompson, W. 2011. Improving uptake of essential services mental health promotion in public health: Perspectives and strategies from positive psychology. *American Journal of Public Health*, August 2011, 101 (8): e2-e9.
- Kobayashi, E. 1998. A cross-cultural study of noncompliant behaviors in Japanese and United States hospitals: Noncompliance as a response to perceived threats of shame, embarrassment, and management sanctions. *Dissertation Abstracts International*, 58 (9-B): 5193.
- Kwantes, C. ve Boglarsky, C. 2007. Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13 (2): 204-230.
- Lam, S.S.K. ve Schaubroeck, J. 1999. Total Quality management and performance appraisal: An experimental study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (4): 445-457.
- Lee, D.M., Alvares, K.M. 1977. Effects of sex on descriptions and evaluations of supervisory behavior in a simulated industrial setting. *Journal of Applied Psychology*, 62: 405-410.
- Lewis, S. 2011. *Positive psychology at work: how positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations*, 1<sup>st</sup> Ed. West Sussex, UK: Willey-Blackwell.
- Linley, P.A., Joseph, S., Harrington, S. ve Wood, A.M. 2006. Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, 1 (1): 3-16.
- Lomax, A. ve Berkowitz, N. 1972. The evolutionary taxonomy of culture. *Science*, 177: 228-239.



- Louis, M.R. 1985. An investigator's guide to workplace culture. P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis ve C. Lundberg (Der.), *Organizational culture*: 73-93, California: Sage.
- Luszczynska, A., Scholz, U. ve Schwarzer, R. 2005. The general self-efficacy scale: Multicultural validation studies. *The Journal of Psychology*, 139 (5): 439-457.
- Luthans, F. 2002a. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 695-706.
- Luthans, F. 2002b. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1): 57-72.
- Luthans, F. 2010. *Organizational behavior: An evidence-based approach*, 12<sup>th</sup> Ed. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M. ve Combs, G.M. 2006. Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 387-393.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J. ve Peterson, S.J. 2010. Performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21 (1): 41-67.
- Luthans, F., Avey, J.B. ve Patera, J.L. 2008. Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7 (2): 209-221.
- Luthans, F. ve Avolio, B.J. 2009. The point of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 291-307.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. ve Norman, S.M. 2007. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60: 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. ve Li, W. 2005. The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1 (2): 249-271.
- Luthans, F., Clapp-Smith, R. ve Li, W. 2008b. More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (5): 818-827.
- Luthans, F. ve Jensen, S.M. 2002. Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1 (3): 304-322.

- Luthans, F., Luthans, K.W. ve Luthans, B.C. 2004. Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47 (1): 45-50.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. ve Avey, J.B. 2008a. The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 219-238.
- Luthans, F. ve Youssef, C.M. 2004. Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2): 143-160.
- Luthans, F. ve Youssef, C.M. 2007. Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33 (3): 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J. 2007a. *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C.M. ve Avolio, B.J. 2015. *Psychological capital and beyond*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luthans, F., Zhu, W. ve Avolio, B.J. 2006. The impact of efficacy on work attitudes across cultures. *Journal of World Business*, 41: 121-132.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M. ve Williams, J. 2004. Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the produce and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39: 99-128.
- Maddi, S.R. 2002. The story of hardiness: Twenty years of theorizing research and practice. *Consulting Psychology Journal*, 54: 173-185.
- Maddux, J.E. 2002. Self-efficacy: The power of believing you can. C.R. Snyder ve S.J. Lopez (Der.), *Handbook of positive psychology*: 277-287. New York: Oxford University Press.
- Martin, K. ve Freeman, R.E. 2003. Some problems with employee monitoring. *Journal of Business Ethics*, 43: 353-361.
- Maslow, A.H. 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Masten, A.S. 2001. Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56 (3): 227-238.
- Masten, A.S. ve Obradovic, J. 2006. Competence and resilience in development. *New York Academy of Sciences*, 1094: 13-27.

- Masten, A.S. ve Reed, M.G.J. 2002. Resilience in development. C.R. Snyder ve S.J. Lopez (Der.), *Handbook of positive psychology*: 74-88. New York: Oxford University Press.
- Mathis, R.L. ve Jackson, J.H. 2009. *Human resource management*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- McMurray, A.J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J.C. ve Islam, M.M. 2010. Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (5): 436-457.
- McNett, C.W. 1970. *A settlement pattern scale of cultural complexity: A handbook of method in cultural anthropology*. Garden City, NY: Natural History Press.
- Mead, G.H. 1934. *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. 2011. *Yapısal eşitlik modellemesi, AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayınları.
- Meyers, L.S., Gamst, G. ve Guarino, A.J. 2013. *Applied multivariate research, design and interpretation*, 2<sup>nd</sup> Ed. Thousand Oaks, California: Sage.
- Meyerson, D.E. 1990. Uncovering socially undesirable emotions: Experiences of role ambiguity in organizations. *American Behavioral Scientist*, 33 (3): 296-307.
- Miron, E., Erez, M. ve Naveh, E. 2004. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency complete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25: 175-199.
- Mirvis, P.H. ve Kanter, D.L. 1991. Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30 (1): 45-68.
- Morishima, M. 1995. The Japanese human resource management system: A learning bureaucracy. L.F. Moore ve P.D. Jennings (Der.), *Human resource management on the Pacific Rim: Institutions, practices, and attitudes*: 119-150. New York: de Gruyter.
- Moser, K., Schuler, H. ve Funke, U. 1999. The moderating effect of raters' opportunities to observe ratees' job performance on the validity of an assessment centre. *International Journal of Selection and Assessment*, 7 (3): 133-141.
- Motowidlo, S.J. 2000. Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10 (1): 115-126.

- Motowidlo, S.J. ve Scotter, V. 1994. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4): 475-480.
- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2): 242-266.
- Newman, A., Üçbaşaran, D., Zhu, F. ve Hirst, G. 2014. Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35: S120-S138.
- Organ, D.W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. ve Podsakoff, N.P. 2011. Expanding the criterion domain to include organizational citizenship behavior: Implications for employee selection. S. Zedeck (Der.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2 Selecting and developing members for the organization*: 281-323. Washington, DC: American Psychological Association.
- Oslington, P. 2011. Book review of flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being, by Martin E.P. Seligman. *Policy*, 27 (3): 60-61.
- Ott, J.S. 1989. *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey Press.
- Özdamar, K. 1999. *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özen, Ş. 2003. Kamu yönetimi yazınımız ve örgütler-yönetim çalışma alanı: Tehlikeli ilişkiler. B. Aykaç, Ş. Durgun ve H. Yayman (Der.), *Türkiye’de kamu yönetimi*: 319-347. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Özeren, E. 2011. *Örgüt kültüründe yeni bir boyut olan sıklık-esneklik ile örgütsel yenilikçilik ilişkisi: Türk ve İtalyan mermer sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Özeren, E., Özmen, Ö.N.T. ve Appolloni, A. 2013. The relationship between cultural tightness-looseness and organizational innovativeness: A comparative research into the Turkish and Italian marble industries. *Transition Studies Review*, 19 (4): 475-492.
- Özgener, Ş., Ögüt, A. ve Kaplan, M. 2008. İşgören-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: Örgütsel sinizm. M. Özdevecioğlu ve H. Kaplan (Der.), *Örgütsel davranışta seçme konular*: 53-72. Ankara: G.Ü.V. İlke Yayınevi.

- Özkalp, E. 2009. Örgütsel davranışta yeni bir boyut: Pozitif (olumlu) örgütsel davranış yaklaşımı ve konuları. **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**: 491-497. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları No: 162.
- Özkalp, E. ve Seçgin, S. 2013. Pozitif örgütsel davranışın örgütsel bağlılık üzerine etkilerini belirlemeye yönelik Eskişehir’de yapılan bir araştırma. **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**: 401-406. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Parker, M. 2003. **Organizational culture and identity: Unity and division at work**. London: Sage Publications.
- Paxton, P. 1999. Is social capital declining in the United States? A multiple indicator assessment. **American Journal of Sociology**, 105 (1): 88-127.
- Pelto, P. 1968. The difference between “tight” and “loose” societies. **Transaction**, 5: 37-40.
- Peters, T.J. ve Waterman, R.H., 1982. **In search of excellence: Lessons from America’s best run companies**. New York: Harper & Row.
- Peterson, C. 2000. The future of optimism. **American Psychologist**, 55 (1): 44-55.
- Peterson, S.J. ve Byron, K. 2008. Exploring the role of hope in job performance: Results from four studies. **Journal of Organizational Behavior**, 29 (6): 785-803.
- Peterson, C. ve Sten, T.A. 2002. Optimistic explanatory style. C.R. Snyder ve S.J. Lopez (Der.), **Handbook of positive psychology**: 244-256. New York: Oxford University Press.
- Peterson, S.J. ve Luthans, F. 2003. The positive impact and development of hopeful leaders. **Leadership & Organization Development Journal**, 24 (1): 26-31.
- Peterson, S.J., Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. ve Zhang, Z. 2011. Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. **Personnel Psychology**, 64: 427-450.
- Pfeffer, J. 2002. Competitive advantage through people. J. Henry ve D. Mayle (Der.), **Managing innovation and change**: 61-73. London: Sage.
- Posthuma, R.A. 2000. The dimensionality of supervisor evaluations of job performance. **Journal of Business and Psychology**, 14 (3): 481-487.
- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J.; Chen, C.C.ve Park, S.H. 2002. National and organizational culture differences and international joint venture performance. **Journal of International Business Studies**, 33 (2): 243-265.

- Prahalad, C.K. ve Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June: 1-15.
- Pratkanis, A.R. ve Greenwald, A.G. 1989. A sociocognitive model of attitude structure and function. L. Berkowitz (Der.), *Advances in experimental social psychology*: 245-286. San Diego: Academic Press.
- Pratto, F. ve John, O.P. 1991. Automatic vigilance: The attention-grabbing power of negative social information, *Journal of Personality and Social Psychology*, 61: 380-391.
- Premeaux, S.R. ve Mondy, R.W. 1986. Problem employees: The cynic. *Management Solutions*, 14-17.
- Putnam, R.D. 2000. *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.
- Qadeer, F. ve Jaffery, H. 2014. Mediation of psychological capital between organizational climate and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8 (2): 453-470.
- Raykov, T. ve Marcoulides, G.A. 2006. *A first course in structural equation modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum
- Rego, A., Ribeiro, N., e Cunha, M.P. ve Jesuino, J.C. 2011. How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64: 524-532.
- Reivich, K. ve Shatte, A. 2002. *The resilience factor: 7 keys to finding your inner strength and overcoming life's hurdles*. New York: Broadway Books.
- Rich, B.L., LePine, J.A. ve Crawford, E.R. 2010. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3): 617-635.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. 2012. *Örgütsel davranış*. 14. Basımdan çeviri, Prof.Dr. İnci Erdem (Çeviri Editörü). İstanbul: Nobel.
- Robert, C. ve Wasti, S. A. 2002. Organizational individualism and collectivism: Theoretical development and an empirical test of a measure. *Journal of Management*, 28(4): 544-566.
- Roberts, L.M. 2006. Shifting the lens on organizational life: The added value of positive scholarship. *Academy of Management Review*, 31: 292-305.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. 1998. *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Sargut, A.S. 2006. Sosyal sermaye: Yapının sunduğu bir olanak mı, yoksa bireyin amaçlı eylemi mi?, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 12:1-13.
- Sargut, A.S. 2012. Kuramın önceliği: Bilimsel tavır araçsalcılıkla neden uzlaşmaz? Sözen, H.C. ve Basım, H.N. (Der.), *Örgüt kuramları*: 1-10. Ankara: Beta Basım AŞ.
- Schaufeli, W.B. ve Bakker, A.B. 2004. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 293-315.
- Scheier, M. ve Carver, C. 1987. Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies on health. *Journal of Personality*, 55: 169-210.
- Scheier, M. ve Carver, C. 1992. Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research*, 16: 201-228.
- Schein, E.H. 1991. What is culture?, P.J. Frost, I.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lunberg ve J. Martin (Der.), *Reframing organizational culture*. California: Sage.
- Schein, E.H. 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Schein, E.H. 1996. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 1: 80-88.
- Schein, E.H. 2006. *Career anchors: Discovering your real values*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.
- Schein, E.H. 2009. *The corporate culture, survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. 2010. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Schmidt, F.L., Hunter, J. ve Outerbridge, A.N. 1986. Impact of job performance and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3): 432-439.
- Schneider, S.L. 2001. In search of realistic optimism. *American Psychologist*, 56 (3): 250-263.
- Schulman, P. 1999. Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19 (1): 31-37.
- Schwab, D.P. 2005. *Research method for organizational studies*, 2<sup>nd</sup> Ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

- Scott, W.R. ve Davis, G.F. 2007. *Organizations and organizing rational, natural and open systems perspectives*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Sekaran, U. 2003. *Research methods for business: A skill-building approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Seligman, M.E.P. 1998. *Learned optimism*. New York: Simon and Schuster.
- Seligman, M.E.P. 2002. Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. C.R. Snyder ve S.J. Lopez (Der.), *Handbook of positive psychology*: 3-9. New York: Oxford University Press.
- Seligman, Martin E.P., 2002a. *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: The Free Press.
- Seligman, M.E.P. 2006. *Learned optimism: How to change your mind and your life*, 3<sup>rd</sup> Ed. New York: Vintage Books.
- Seligman, M.E.P. 2011. Building resilience. *Harvard Business Review*: 100-106.
- Seligman, M.E.P. ve Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55 (1): 5-14.
- Seligman, M.E.P., Parks, A.C. ve Steen, T. 2004. A balanced psychology and a full life. *The Royal Society*, 359: 1379-1381.
- Seligman, M.E.P. ve Schulman, P. 1986. Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50: 832-838.
- Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N. ve Peterson, C. 2005. Positive psychology progress. *American Psychologist*, 60: 410-421.
- Shabir, M., Abrar, M., Baig, S.A. ve Javed, M. 2014. The contribution of workplace incivility and psychological capital toward job stress. *International Journal of Human Resource Studies*, 4 (2): 1-17.
- Shahnawaz, M.G. ve Jafri, M.H. 2009. Psychological capital as predictors of organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35: 78-84.
- Sheldon, K.M. ve King, L. 2001. Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56 (3): 216-217.
- Shippmann, J.S. 2010. Competencies, job analysis, and the next generation of modeling. J.C. Scott ve D.H. Reynolds (Der.), *Handbook of workplace assessment*: 197-232. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.



- Sığrı, Ü. ve Tığlı, M. 2006. Hofstede'nin belirsizlikten kaçınma kültürel boyutunun yönetsel-örgütsel süreçlere ve pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XXI (1): 327-342.
- Smith, P.C. ve Goddard, M. 2002. Performance management and operational research: A marriage made in heaven? *The Journal of the Operational Research Society*, 53 (3): 247-255.
- Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3): 339-358.
- Snyder, C.R. 1995. Conceptualizing, measuring, and nurturing hope. *Journal of Counseling and Development*, 73: 355-360.
- Snyder, C.R. 2000. *Handbook of hope*. San Diego: Academic Press.
- Snyder, C.R. 2002. Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13 (4): 249-275.
- Snyder, C.R., Harris, C., Anderson, J.R., Holleran, S.A., Irving, L.M., Sigmon, S.T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C. ve Harney, P. 1991. The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 (4): 570-585.
- Snyder, C.R., Rand, K.L. ve Sigmon, D.R. 2002. Hope theory: A member of the positive psychology family. C.R. Snyder ve S.J. Lopez (Der.), *Handbook of positive psychology*: 257-276. New York: Oxford University Press.
- Snyder, C.R., Sympson, S.C., Ybasco, F.C., Borders, T.F., Babyak, M.A. ve Higgins, R.L. 1996. Development and validations of the state of hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (2): 321-335.
- Soeters, J., Tanercan, E., Varoğlu, A. ve Sığrı, U. 2006. Barış gücü operasyonlarında Türkiye-Hollanda buluşması. *Uluslararası İlişkiler*, 3 (11): 71-102.
- Solomon, C.M. ve Schell, M.S. 2009. *Managing across cultures: The seven keys to doing business with a global mindset*. New York: McGraw-Hill.
- Sonntag, S., Volmer, J. ve Sychala, A. 2008. Job performance. J. Barling ve C.L. Cooper (Der.), *The Sage handbook of organizational behavior, Volume 1: Micro approaches*: 427-447. Los Angeles: Sage.
- Stajkovic, A.D. ve Luthans, F. 1998. Self-efficacy and work-related task performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124 (2): 240-261.

- Stajkovic, A.D. ve Luthans, F. 1998a. Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26 (4): 62-74.
- Stanley, D.J., Meyer, J.P. ve Topolnytsky L. 2005. Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19 (4): 429-459.
- Stewart, M., Reid, G. ve Mangham, C. 1997. Fostering children's resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, 12 (1): 21-31.
- Sun, T., Zhao, X.W., Yang, L.B. ve Fan, L.H. 2012. The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: A structural equation approach. *Journal of Advanced Nursing*, 68 (1): 69-79.
- Sutcliffe, K.M. ve Vogus, T.J. 2003. Organizing for resilience. K.S. Cameron, J.E. Dutton ve R.E. Quinn (Der.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 94-110. San Francisco: Berrett-Khoeler.
- Şimşek, Ö.F. 2007. *Yapısal eşitlik modellemesine giriş*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. 2013. *Using multivariate statistics*, 6<sup>th</sup> Ed. San Francisco: Pearson.
- Tajfel, H. ve Turner, J. 1979. An integrative theory of intergroup conflict. S. Worchel ve W. Austin (Der.), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tan, S.J. ve Tan, K.L. 2007. Antecedents and consequences of skepticism toward health claims: An empirical investigation of Singaporean consumers. *Journal of Marketing Communications*, 13 (1): 59-82.
- Tiger, L. 1971. *Optimism: The biology of hope*. New York: Simon-Schuster.
- Toor, S. ve Ofori, G. 2010. Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136 (3): 341-352.
- Topaloğlu, T. ve Özer, P.S. 2014. Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1): 156-171.
- Triandis, H.C. 1971. *Attitude and attitude change*. New York: Wiley.
- Triandis, H.C. 1989. The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96 (3): 506-520.

- Triandis, H.C. 2004. The many dimensions of culture. *The Academy of Management Executive*, 18: 88-93.
- Turner, N., Barling, J. ve Zacharatos, A. 2002. Positive psychology at work. C.R. Snyder ve S.J. Lopez (Der.), *Handbook of positive psychology*: 715-728. New York: Oxford University Press.
- Tüzün, İ.K., Çetin, F. ve Basım, H.N. 2014. The role of psychological capital and supportive organizational practices in the turnover process. *METU Studies in Development*, 41 (2): 85-103.
- Ubius, U. ve Alas, R. 2009. Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. *Engineering Economics*, 1 (61): 90-99.
- Uysal, H.T. ve Yıldız, M.S. 2014. İşgören performansı açısından çalışma psikolojisinin örgütsel sinizme etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (29): 835-853.
- Üstün, F. 2015. *Örgütlerde sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisi: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Vazquez, C., Hervas, G., Rahona, J.J. ve Gomez, D. 2009. Psychological well-being and health: Contributions of positive psychology. *Annuary of Clinical and Health Psychology (APCS)*, 5: 15-27.
- Veninga, R.L. 2000. Managing hope in the workplace: Five simple strategies can help transform organizations. *Health Progress*, 81 (2): 22-24.
- Viswesvaran, C. ve Ones, D.S. 2000. Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8 (4): 216-226.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Walumbwa, F.O., Luthans, F., Avey, J.B. ve Oke, A. 2011. Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32: 4-24.
- Walumbwa, F.O., Peterson, S.J., Avolio, B.J. ve Hartnell, C.A. 2010. An investigation of the relationship between leader and follower psychological capital, service climate and job performance. *Personnel Psychology*, 63: 977-1003.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. ve Austin, J.T. 1994. Organizational cynicism: An initial study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*: 269-273.

- Wanous, J.P., Reichers, A.E. ve Austin, J.T. 2000. Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group and Organization Management*, 25 (2): 132-53.
- Wasti, A. ve Fiş, A.M. 2010. Örgüt kültüründe sıklık-esneklik boyutu ve kurumsal girişimciliğe etkisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 10 (1-2): 11-33.
- Weick, K.E. 1987. Organizational culture as a source of high reliability. *California Management Review*, 29: 112-127.
- Weiner, B. 1976. Attribution theory, achievement motivation and educational process. *Review of Educational Research*, 42: 201-215.
- Weiner, B. 1986. *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer-Verlag.
- Weiss, H.M. ve Cropanzano, R. 1996. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18: 1-74.
- Wernerfelt, B., 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Wilkerson, J., Evans, W. ve Davis, W. 2008. A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38 (9): 2273-2292.
- Witkin, H.A. ve Berry, J.W. 1975. Psychological differentiation in cross-cultural perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 6: 4-87.
- Witt, L.A., Kacmar, K.M., Carlson, D.S. ve Zivnuska, S. 2002. Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 911-926.
- Wood, R.E. ve Bandura, A. 1989. Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56: 407-415.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. ve Snell, S.A. 2001. Human resources and the resource based view. *Journal of Management*, 27: 701-721.
- Wright, T.A. 2003. Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 437-442.
- Wright, T.A. ve Cropanzano, R. 2004. The role of psychological well-being in job performance. *Organizational Dynamics*, 33: 338-351.

- Youssef, C.M. ve Luthans, F. 2007. Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33 (5): 774-800.
- Youssef, C.M. ve Luthans, F. 2009. An integrated model of psychological capital in the workplace. A. Linley (Der.), *Handbook of positive psychology and work*: 231-243. New York: Oxford University Press.
- Yun, G.J., Donahue, L.M., Dudley, N.M. ve McFarland, L.A. 2005. Rater personality, rating format, and social context: Implications for performance appraisal ratings. *International Journal of Selection and Assessment*, 13 (2): 97-107.



## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

#### Sayın Katılımcı,

Bu anket, Cem ŞEN'in Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı'nda yürüttüğü "Psikolojik Sermayenin İş Performansı ve Sinizm Üzerindeki Etkileri: Örgüt Kültürü İçerisindeki Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Düzenleyici Rolü" konulu tez çalışması için hazırlanmıştır. Anketin amacı, psikolojik sermayenin iş performansı ve sinizm üzerindeki etkileri ile örgüt kültürü içerisindeki kültürel sıkılık-esnekliğin söz konusu etkiler üzerindeki düzenleyici rolünü incelemek ve test etmek, söz konusu değişkenlerin birbirleriyle olan etkileşimlerini ortaya çıkarmak, insan kaynağının ve sermayesinin önemine işaret ederek psikolojik sermayenin bireysel ve örgütsel başarının sağlanması ile performansın iyileştirilmesindeki etkisini tartışmaktır.

Anket; toplam 2 sayfa ve 48 sorudan oluşmaktadır. Bu ankete vereceğiniz cevaplar sadece araştırma maksadıyla kullanılacaktır. Ankette hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur; önemli olan sizin bu konudaki görüşünüzdür. Sorulara cevap verirken "olması gerektiğini düşündüğünüzü" değil, "olanı" belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından önemlidir. Bu nedenle, değerlendirmenin daha sağlıklı yapılabilmesi için lütfen tüm maddeleri doldurunuz. Sonuçlar, istatistiksel kurallara uygun olarak genelleneceğinden, ankete kimlik bilgisi yazmanız istenmemektedir. Araştırma sonuçları ile ilgili bilgi almak isterseniz lütfen aşağıdaki e-posta adresine bir e-posta gönderiniz. Araştırmanın sonuçları tarafınıza iletilecektir.

Samimi ve değerli fikirleriniz için teşekkür ederiz.

Cem SEN - Prof. Dr. Nejat BASIM

Bitirdiğiniz yaşıınız? .....

Cinsiyetiniz? Erkek ( ) Bayan ( )

Medeni Durumunuz? Evli ( ) Bekâr ( )

Eğitim düzeyiniz? İlköğretim ( )  
Lise ( )  
Ön Lisans ( )  
Lisans ( )  
Yüksek Lisans ( )  
Doktora ( )

Çalıştığınız kurum? Kamu ( ) Özel sektör ( )

Kurumda ne kadar süredir (yıl olarak) çalışıyorsunuz? .....

Kurumdaki pozisyonunuz? Alt kademe yönetici ( ) Orta kademe yönetici ( ) Üst kademe yönetici ( )

#### Kültürel Sıkılık-Esneklik Boyutu Ölçeği (KSEBÖ)

Md. Nu.	Madde	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Bu iş yerinde çalışanların uymaları beklenen çok sayıda örgütsel norm vardır.	1	2	3	4	5	6
2	Çalışanların çoğu durumda nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin iş yerimiz içerisinde oldukça net beklentiler vardır.	1	2	3	4	5	6
3	İş yerimiz çalışanları, çoğu durumda hangi davranışların uygun olduğu veya olmadığı konusunda ortak bir kaniya sahiptir.	1	2	3	4	5	6
4	İş yerimiz çalışanları, çoğu durumda, nasıl davranmak istediklerine karar verirken büyük ölçüde özgürlük sahibidir.	1	2	3	4	5	6
5	İş yerimiz çalışanlarından biri uygunsuz bir şekilde davrandığında, diğer çalışanlar bu davranışı kesinlikle onaylamaz.	1	2	3	4	5	6
6	İş yerimiz çalışanları örgütsel normlara hemen hemen her zaman uyar.	1	2	3	4	5	6

**Psikolojik Sermaye Ölçeği (PSÖ)**

Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu işaretleyiniz.							
Md. Nu.	Madde	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	1	2	3	4	5	6
2	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5	6
3	Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
4	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
5	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanları üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5	6
6	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5	6
7	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5	6
8	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	1	2	3	4	5	6
9	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5	6
10	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	1	2	3	4	5	6
11	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gödecekse, o şekilde gider.	1	2	3	4	5	6
12	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6
13	İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
14	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5	6
15	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
16	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
17	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5	6
18	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5	6
19	İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5	6
20	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5	6
21	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
22	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5	6
23	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
24	Mevcut iş amaçlarımıza ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6

**İş Performansı Ölçeği (İPÖ)**

Bu bölümde iş performansınızı ölçmeye yönelik olarak bazı sorular yer almaktadır. Soruları kendi değerlendirmelerinize göre çok düşük miktar'dan (1'den) çok yüksek miktar'a (9'a) değişen şekilde cevaplandırınız.										
Md. Nu.	Madde	Çok düşük							Çok yüksek	
1	Tüm performansınızı göz önüne aldığımızda, işinizi ne derece iyi yapıyorsunuz? (Hiç iyi değil'den çok iyi'ye değişen 9'lu Likert)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Kendi değerlendirmenize göre işinizi ne derece verimli yerine getiriyorsunuz? (Hiç verimli değil'den çok verimli'ye değişen 9'lu Likert)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Yaptığınız işin genel niteliğini/ kalitesini nasıl değerlendirirsiniz? (Çok düşük kaliteli'den çok yüksek kaliteli'ye değişen 9'lu Likert)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Genel olarak yeteneğinize ilişkin algıyı nasıl değerlendiriyorsunuz? (Hiç yetenekli değil'den çok yetenekli'ye değişen 9'lu Likert)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Yaptığınız işin genel miktarını/ niceliğini nasıl değerlendirirsiniz? (Çok düşük miktar'dan çok yüksek miktar'a değişen 9'lu Likert)	1	2	3	4	5	6	7	8	9

**Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ)**

Anketin bu bölümünde çalışanların örgütsel sinizm tutumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun cevabı ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.							
Md. Nu.	Madde	Hiç katılmıyorum	Az katılmıyorum	Bir ölçüde katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Tamamen katılıyorum	
1	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5	
2	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	1	2	3	4	5	
3	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5	
4	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1	2	3	4	5	
5	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5	
6	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	1	2	3	4	5	
7	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	1	2	3	4	5	
8	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	1	2	3	4	5	
9	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	1	2	3	4	5	
10	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	1	2	3	4	5	
11	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarımdan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	1	2	3	4	5	
12	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5	
13	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1	2	3	4	5	

Sabırla cevapladığınız için teşekkür ederiz !...