

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE, ÖRGÜTSEL GÜVEN  
VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ:  
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**Harun YILDIZ**

**Balıkesir, 2015**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE, ÖRGÜTSEL GÜVEN  
VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ:  
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**Harun YILDIZ**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ**

**Balıkesir, 2015**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEZ ONAYI**

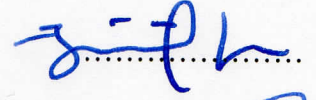
Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201212508004 numaralı Harun YILDIZ'ın hazırladığı "Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması" konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 28/05/2015 tarihinde yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

İmza

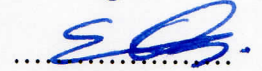
Başkan : Prof. Dr. Cemal ZEHİR



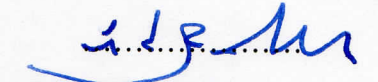
Üye : Prof. Dr. Hatice Zümrüt TONUS



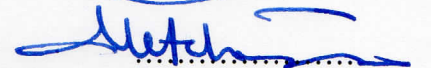
Üye (Danışman) : Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ



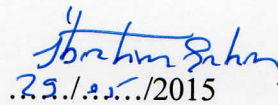
Üye : Prof. Dr. Erdoğan KOÇ



Üye : Doç. Dr. Metehan YILGÖR



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

  
28.05.2015

Doç. Dr. Halil İbrahim ŞAHİN

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Yaşamın inanılmaz bir hızla değiştii bir zamanda, bireylerin belki de hayatta tutunacakları en temel varlık kendileridir. Çünkü sorunlara, olaylara veya değişimlere karşı kişi önce kendi bildikleri ve yaşadıkları ile hareket edecektir. Ancak kişinin içinde bulunacağı ruh hali pozitif olduğunda diğer bir anlatımla kişinin pozitif psikolojik gelişimi yeterli olduğunda kişinin düşünceleri, sözleri, tutumları ve davranışları da pozitif yönlü olacaktır. Böylece hem işte hem de hayatta sürdürülebilir bir üstünlük elde edilmiş olacaktır. Bu noktada,

Beni sürekli yönlendiren, yardımları ve yol göstericiliği ile desteğini esirgemeyen, kibarlığı ve nezaketi ile örnek aldığım tez danışmanım Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ'ye,

Tez konumun tespitinde ilham kaynağımı oluşturan değerli büyüğüm Yrd. Doç. Dr. Kadir AKSAY'a,

Araştırmanın istatistiğine ilişkin özverili yaklaşımlarından dolayı abim Dr. Bora YILDIZ'a, Gebze Teknik Üniversitesi'nden Prof. Dr. Hüseyin İNCE'ye ve Prof. Dr. Bülent SEZEN'e,

Araştırmanın uygulaması aşamasında güler yüzünü ve ilgisini esirgemeyen İstanbul İli Fatih Kamu Hastaneleri Birliği yetkililerine, hastane idarecilerine, eğitim hemşirelerine ve diğer sağlık çalışanlarına,

Doktora eğitimim süresince benimle çok değerli birikimlerini paylaşarak kişisel gelişimimde önemli rol oynayan ve kıymetli zamanlarını bana ayıran Bandırma İ.İ.B.F. öğretim üyelerinden Prof. Dr. Erdoğan KOÇ'a, Doç. Dr. Metehan YILGÖR'e, Yrd. Doç. Dr. Günlil AYDIN'a, Yrd. Doç. Dr. Recep KILIÇ'a,

Psikolojiye olan ilgimi destekleyen mesai arkadaşım Psikolog Hakan ONAY'a,

Doktora tez jürisi kapsamında tez jürime katılan ve yaptıkları öneriler ile tezimin şekillenmesine katkıda bulunan Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. öğretim üyelerinden Prof. Dr. Hatice Zümrüt TONUS'a ve Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Prof. Dr. Cemal ZEHİR'e ve ismini hatırlayamadığım katkısı olan herkese yürekten teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tüm hayatım boyunca desteğini her zaman yanımda gördüğüm, beni yetiştirerek bugünlere gelmemde büyük katkısı olan ve aynı zamanda doktora eğitimim için her türlü fedakârlığı gösteren babam Sayım YILDIZ, annem Türkan YILDIZ, abim Dr. Bora YILDIZ ve kız kardeşim Uzm. Nazan YILDIZ'a sonsuz minnettarlığımı sunmaktan gurur duyarım.

Bandırma, 2015

Harun YILDIZ

## ÖZET

### **POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Harun YILDIZ  
Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı  
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ  
Mayıs 2015, 179+XVI sayfa

Çalışanların kişilik özelliklerinden ziyade, onların olumlu yönlerine vurgu yapan ve bu yönlerin geliştirilmesiyle işletmenin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebileceği varsayımına dayanan pozitif psikolojik sermaye kavramı, son yıllarda alan yazında önem kazanmaya başlamıştır. Ancak Türk alan yazını bu konuda sınırlı kalmıştır. Bu noktada araştırmanın temel motivasyonu, pozitif psikolojik sermayenin işletmeler için son derece önemli olan ve gönüllü rol ötesi davranışları ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediğidir. Bu etkinin nasıl olduğunu belirlemek için alan yazında çeşitli araştırmalar olmakla birlikte, pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel güven arasında yapılan araştırmaların sayısı yok denecek kadar azdır. Bu araştırma sayesinde alan yazındaki bu boşluğun kapatılacağı düşünülmektedir. Bu katkıyla çalışanların olumlu yönlerinin belirlenmesi, geliştirilmesi, örgütsel güven düzeyinin yükselmesi ve bunun sonucunda da daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi mümkün olacaktır.

Bu kapsamda yapılan araştırmanın amacı, pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda, Ağustos-Aralık 2014 tarihleri arasında İstanbul ilindeki 7 hastanenin 1142 sağlık çalışanından toplanan veri hipotezler için iyi bir destek sağlamıştır. Analiz sonuçları pozitif psikolojik sermayenin, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Aynı zamanda araştırmanın ana hipotezi olan pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü desteklenmiştir. Bu aracılık etkisi ulusal ve uluslararası alan yazın açısından bu araştırmanın en önemli çıktısıdır. Araştırmanın pratikteki uygulamalarının yanı sıra gelecekteki araştırmalar için önerileri de tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Pozitif psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranış, psikolojik sermaye, pozitif psikoloji, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı.

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL, ORGANIZATIONAL TRUST AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A CASE STUDY**

Harun YILDIZ

PhD Thesis, Department of Business Administration

Adviser: Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

May 2015, 179+XVI pages

The concept of positive psychological capital, which emphasizes the positive aspects of it on employees rather than the personality traits, and with regard to developing these aspects it is assumed that it will provide a competitive advantage against to its rivals, has gained importance in recent literature. However, in Turkish literature, there are limited researches with related to this research area. At this point, the main motivation of this research is how positive psychological capital affects organizational citizenship behaviors that represent the voluntary extra-role behaviors, and that are extremely important for organizations. Although there are various studies to determine the causality of this effect in the literature, the researches that investigate the relationship between positive psychological capital and organizational trust are almost nothing. We believe that by means of this study, we tried to close the gaps in literature. With this contribution, it will be possible that the level of employees' positive aspects will be defined and developed, and the level of employees' organizational citizenship behaviors will be raised as a result of the high level of organizational trust.

The purpose of this study is to examine the research question that whether there is a mediating effect of the organizational trust in the relationship between positive psychological capital and organizational citizenship behaviors or not. In line



with these explanations, data collected from a sample of 1142 employees, from August to December 2014 from seven hospitals in Istanbul, provided good support for the hypothesis. The results of the analysis indicate that positive psychological capital is positively related to organizational trust and organizational citizenship behavior. The study's major hypothesis that employee' organizational trust mediates the relationship between positive psychological and their organizational citizenship behaviors was also supported. This mediating role is the most important result of this research in terms of national and international literature. Implications from this research as well as suggestions for future studies are discussed.

**Key Words:** Positive psychological capital, positive organizational behavior, psychological capital, positive psychology, organizational trust, organizational citizenship behavior.

*Bu tezi bitirmemi arzu eden ve dualarını eksik etmeyen aileme...*

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vii
İTHAF .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xv
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem.....	3
1.2. Amaç.....	3
1.3. Önem .....	4
1.4. Varsayımlar .....	5
1.5. Sınırlılıklar.....	6
1.6. Tanımlar .....	7
<b>2. ALANYAZIN.....</b>	<b>9</b>
2.1. PSİKOLOJİK SERMAYENİN GELİŞİM SÜRECİ.....	9
2.1.1. İnsan Unsurunun İşletmeler Açısından Önemi ve Sermaye Türleri.....	9
2.1.1.1. İnsan Unsurunun İşletmeler Açısından Önemi.....	9
2.1.1.2. Maddi ve Maddi Olmayan Sermaye Türleri.....	10
2.1.1.2.1. İnsan Sermayesi.....	11
2.1.1.2.2. Sosyal Sermaye. ....	12
2.1.1.3. Maddi Olmayan Sermaye Türlerinin Yönetimi.....	12

2.1.1.3.1. İnsan Sermayesi Yönetimi.....	13
2.1.1.3.2. Sosyal Sermaye Yönetimi. ....	14
2.1.2. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE .....	15
2.1.2.1. Pozitif Psikoloji. ....	15
2.1.2.2. Pozitif Örgütsel Kültür. ....	18
2.1.2.3. Pozitif Örgütsel Davranış. ....	19
2.1.2.4. Pozitif Psikolojik Sermaye. ....	20
2.1.2.4.1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Temel Bileşenleri.....	23
2.1.2.4.1.1. Öz-Yeterlilik.....	24
2.1.2.4.1.2. Umut. ....	26
2.1.2.4.1.1. İyimserlik.....	28
2.1.2.4.1.3. Dayanıklılık. ....	29
2.1.2.5. Pozitif Psikolojik Sermaye İle İlgili Araştırmalar.....	30
2.1.2.5.1. İlgili Yurtiçi Araştırmalar.....	30
2.1.2.5.2. İlgili Yurtdışı Araştırmalar.....	37
2.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN .....	47
2.2.1. Güven Kavramı. ....	47
2.2.2. Güvenin Alt Bileşenleri.....	48
2.2.2.1. Örgüte Yönelik İçsel Güven.....	49
2.2.2.2. Yöneticiye Güven.....	50
2.2.2.3. Çalışma Arkadaşlarına (Meslektaşlara) Güven.....	51
2.2.3. Örgütsel Güven.....	53
2.2.4. Örgütsel Güven Modelleri.....	53
2.2.4.1. Mishra Güven Modeli.....	54
2.2.4.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli .....	55
2.2.4.3. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner Güven Modeli (Yönetmel Güvenilirlik Modeli).....	55
2.2.4.4. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli .....	57
2.2.5. Güven Seviyesindeki Değişimlerin Sonuçları.....	58
2.2.5.1. Güvenin Artması ve Sonuçları .....	58
2.2.5.2. Güvenin Azalması ve Sonuçları .....	60
2.2.6. Örgütsel Güven İle İlgili Araştırmalar .....	62

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	68
2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Kavramı .....	68
2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Önemi .....	70
2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları .....	72
2.3.4. Dennis W. Organ'ın (1988) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sınıflandırması. ....	75
2.3.4.1. Vicdanlılık (Conscientiousness).....	75
2.3.4.2. Özgecilik (Altruism).....	76
2.3.4.3. Nezaket (Courtesy).....	77
2.3.4.4. Centilmenlik (Sportmanship).....	78
2.3.4.5. Sivil Erdem (Civic Virtue) .....	78
2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle İlgili Araştırmalar. ....	78
2.4. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	84
2.4.1. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki .....	84
2.4.2. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. ....	87
2.4.3. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.....	88
2.4.4. Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.....	93
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>97</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	97
3.2. Pilot Çalışma .....	98
3.3. Evren ve Örneklem.....	100
3.3.1. Evren.....	100
3.3.2. Örneklem .....	101
3.4. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri .....	101
3.4. Veri Toplama Süreci.....	104
3.5. Verilerin Analizi .....	104
<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>106</b>
4.1. Demografik Bilgiler.....	106

4.2. Ön Analiz sonuçları.....	108
4.3. Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları (KFA).....	112
4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	116
4.5. Güvenilirlik.....	122
4.6. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	122
4.7. Yapısal Modelin Test Edilmesi .....	125
4.7.1. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.....	125
4.7.2. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki .....	127
4.7.3. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.....	129
4.7.4. Yapısal Modelde Aracılık Etkisinin Test Edilmesi.....	131
4.8. Hipotezlerin Sonuçları.....	135
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>136</b>
5.1. Sonuç .....	136
5.2. Öneriler.....	143
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	143
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler .....	144
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>146</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>175</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları .....	24
Şekil 2. Bandura'nın Sosyal Bilişsel Teorisi.....	25
Şekil 3. Yöneticinin Güvenilirlik Davranışı.....	56
Şekil 4. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli. ....	58
Şekil 5. Psikolojik Sermayenin Öncülleri ve Sonuçları Arasındaki İlişkiler. ....	94
Şekil 6. Araştırma Modeli.....	97
Şekil 7. Tüm Değişkenleri Kapsayan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	119
Şekil 8. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Direkt Etkiler .....	126
Şekil 9. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Güven Arasındaki Direkt Etkiler. ....	128
Şekil 10. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Direkt Etkiler.....	130
Şekil 11. Yapısal Eşitlik Modeli .....	133

## ÇİZELGELER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Çizelge 1. Maddi ve Maddi Olmayan Sermaye Türleri .....	10
Çizelge 2. Rekabet Avantajı Sunan Çeşitli Kaynakların Nitelikleri .....	11
Çizelge 3. İnsan, Sosyal ve Psikolojik Sermaye Yönetimi .....	13
Çizelge 4. Güvenin Mantıksal ve Duygusal Temelleri .....	48
Çizelge 5. Rol Fazlası Davranışlar Arasındaki Farklılıklar ve Benzerlikler.....	70
Çizelge 6. Rol Davranışının Türleri ve Performans Çıktıları .....	71
Çizelge 7. Pilot Araştırma Ölçeğine İlişkin Yapılar ve Soru Sayıları.....	97
Çizelge 8. Pilot Araştırma Sonucunda Belirlenen Yapılar ve Soru Sayıları.....	99
Çizelge 9. Hastanelerde Çalışan Personel Sayıları (Evren) .....	100
Çizelge 10. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	107
Çizelge 11. Tanımlayıcı İstatistikler .....	109
Çizelge 12. Tüm Değişkenlere Ait Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	114
Çizelge 13. Önerilen Genel Uyum İndeksleri.....	117
Çizelge 14. Tüm Değişkenleri Kapsayan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ....	120
Çizelge 15. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları .....	124
Çizelge 16. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Direkt Etkilerin Sonuçları .....	127



Çizelge 17. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Güven Arasındaki Direkt Etkilerin Sonuçları.....	129
Çizelge 18. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Direkt Etkilerin Sonuçları.....	131
Çizelge 19. Yapısal Eşitlik Modelinin Sonuçları.....	134
Çizelge 20. Hipotezlerin Yapısal Eşitlik Modelindeki Özetlenmiş Yapısal Yolları	135

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Çalışanların güçlü yönlerine vurgu yapan pozitif psikoloji (PP) kavramı, son yıllarda işletmelerin odaklandığı bir araştırma konusu haline gelmiştir. Pozitif psikolojinin örgütsel psikolojiyi etkilemesi sonucunda örgüt içerisindeki pozitif sermayenin önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Çalışanların psikolojik kaynaklarını ve pozitif psikolojik gelişimsel durumunu ifade eden ve sağlık ve mutluluk ile de bağlantılı olan psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranış alanyazınında bir önemli yapı olarak belirmiştir. Bu noktada pozitif psikolojik sermayenin işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için bir gereklilik olduğunu göz önünde bulundurmakta yarar vardır.

Birçok araştırmacı tarafından farklı sektörlerde ve farklı değişkenlerle yapılan araştırmalarda, pozitif psikolojik sermayenin çeşitli iş çıktılarına, tutumlara ve davranışlara yaptığı katkılar incelenmiştir. Bu araştırmalarda, pozitif psikolojik sermayenin olumlu iş çıktılarına, tutumlarına ve davranışlarına yol açtığı belirlenmiştir. Çalışanların pozitif yönlerine vurgu yapılması ve bu yönlerin ön plana çıkarılması, çalışanlarda işletmelerine karşı bir güven duygusu yaratmaktadır. Bunun sonucunda ise çalışanlar fazladan rol davranışı ile karakterize edilen, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye eğilimli olmaktadır.

Ulusal ve uluslararası alanyazınında ilgili değişkenlerden pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolünün incelendiği ilk çalışma olması nedeniyle, çalışmanın alanyazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu ilişkinin sağlık sektöründe ilk kez

incelenmesi de ayrıca bu hususta yapılacak olan araştırmalarda sektörel karşılaştırmaların yapılmasına olanak sağlayacaktır. İlave olarak pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi temel alan çalışmalar ulusal alanyazında olmamakla birlikte, uluslararası alanyazında da yok denecek düzeydedir. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmaların sınırlılığı da araştırmanın temel motivasyonlarını oluşturmaktadır.

Bu kapsamda yapılan araştırmanın ilk bölümünde, araştırmanın problemi tartişılarak tanımlanmakta; amaçları, önemi, sayıltıları ve sınırlılıkları ortaya konmakta ve önemli kavramlar ve terimler işlevsel olarak açıklanmaktadır.

Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının incelendiği ikinci bölümde, araştırmanın dayandığı kuramsal temeller ve ilgili araştırmalar; araştırma konusu ile ilgili alanyazında yer alan bilgiler, tartişmalar ve değerlendirmeler, araştırmacının belirlediği çerçevede ve alt başlıklar halinde açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan yöntem bölümünde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ve verilerin analizi konularına yer verilerek araştırma bulgularının sunulmasına geçilmiştir.

Bulguların ve yorumların yapıldığı dördüncü bölümde, yöntem bölümündeki aşamalar çerçevesinde elde edilen verilere ve bilgilere dayanılarak yapılan yorumlara yer verilmiştir.

Araştırmanın beşinci bölümünde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlara, uygulamacılar ve araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir.

Sağlık sektörü çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmanın bu bölümünde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve konuyla ilgili kavramların tanımları üzerinde durulmuştur.

## 1.1. PROBLEM

Bireyin psikolojik gelişimi ve psikolojik kaynaklarını ifade eden pozitif psikolojik sermaye özellikle yönetim ve organizasyon bilim dalı şemsiyesi altında yer alan örgütsel davranış alanyazınında önemli bir ilgi uyandırmıştır. Ancak bu ilgi daha çok uluslararası alanyazınla sınırlı olmakla birlikte ulusal alanyazında ise yeterli bir önem kazanmamıştır. Pozitif psikolojik sermaye ile ilgili uluslararası alanyazın incelendiğinde ise daha çok ABD kaynaklı (özellikle de Nebraska Üniversitesi'nden) çalışmaların olduğu gözlenmektedir. Ancak son beş yıl dikkate alındığında ise uluslararası ve ulusal alanyazında bu konuda yapılan çalışmaların hız kazandığı görülmektedir.

Bu motivasyonla incelenen pozitif psikolojik sermaye kavramının diğer kavramlarla ilişkileri, hangi kavramlarla çalışıldığı, elde edilen sonuçlar, araştırmaların yapıldığı sektörler, ulaşılan örneklem ve ana kütleler ve özellikle de ileride yapılacak araştırmalara yapılan öneriler titizlikle incelenmiştir. İncelenen alanyazın ışığında, incelenen değişkenler arasında alanyazına önemli katkı sağlayacağı düşünülen gönüllü rol fazlası davranışları ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışları ve yöneticiye ve örgüte yönelik içsel güven tutumu ifade eden örgütsel güven değişkenlerine karar verilmiştir. Ayrıca araştırmanın uygulaması açısından da daha önce sağlık sektöründe araştırma yapılmaması (genellikle çeşitli sektörlerden kolayda örnekleme yoluyla toplanmıştır) nedeniyle araştırmanın sağlık sektöründe yapılmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda yapılan araştırmanın temel problemi, "pozitif psikolojik sermaye, örgütsel güven aracılığıyla mı örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir?" cümlesidir.

## 1.2. AMAÇ

Araştırmanın amacı, sağlık sektörü açısından pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisinin belirlenmesidir.

Bu temel amaç kapsamında incelenen sağlık sektörünün en önemli bileşeni olan hastaneler sağlık sisteminin can damarı olan, insanların tanı ve tedavi hizmetlerinin verildiği, verilen hizmetin sorumluluğunun yüklenildiği, insanları şifa aradığı ve bu nedenle de sadece medikal teknolojilerle donatılmış olan kuruluşlar değil, aynı zamanda sosyal yönü de olan kuruluşlardır. Bu kuruluşun en temel bileşeni ise teknolojiden öte insandır. Bu nedenle bu önemli hizmetlere ve sorumluluklara sahip olan insanın, diğer bir anlatımla sağlık çalışanlarının pozitif psikolojik gelişimi, içerisinde bulunduğu pozitif ruh hali son derece önemlidir. Çünkü çalışanın performansını etkileyen pozitiflik düştüğu zaman hata yapma olasılığı artmakta ve bu durum da hizmetin sunulduğu hastalarda geri dönülemez sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle çalışanın pozitif psikolojik durumu son derece önemlidir. Bu önemlilik dikkate alındığında, çalışan kendisinin bu durumuna katkıda bulunan yöneticisine ve örgütüne güvenmeye başlayacak ve bunun sonucunda da gönüllü olarak tanımlanan rollerinin dışında hareket etmeye başlayacaktır. Böylelikle bir nevi insanın sinerjik gücünden faydalanılmış olunacak ve tüm paydaşlar (yöneticiler, çalışanlar, çalışma arkadaşları, hastalar gibi) bu durumdan en etkili şekilde faydalanmaya başlayacaktır.

### **1.3. ÖNEM**

Pozitif psikolojik sermaye son yıllarda artarak önemini sürdürmektedir. Bu noktada bu kavramın araştırılmamış çeşitli tutum ve davranış faktörleri ile arasındaki ilişkilerin araştırılması konuya farklı perspektifler katacaktır. Bu konuda kişinin örgütüne ve yöneticisine yönelik tutumunu ifade eden örgütsel güven ile ilgili çalışmaların uluslararası alanyazında yok denecek kadar olması bu değişkenin pozitif psikolojik sermaye ile ilişkisinin araştırılması motivasyonunu oluşturmuştur. Ayrıca bir çıktı değişkeni olan ve kişinin gönüllü rol ötesi davranışını ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel güven sonucunda nasıl değiştiğinin belirlenmesi de önemlidir. Araştırmanın bu ayırıcı (orijinal) özelliklerinin yanında sektörel açıdan daha önce ele alınmayan sağlık sektörünün ele alınması ve yukarıda ifade edilen direkt ve doğrudan ilişkilerin bu sektör açısından değerlendirilmesi de araştırmanın diğer bir önemini göstermektedir.

Bu kapsamda yapılan araştırma ile elde edilen bulguların ve ulaşılan sonuçların;

- a. Pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında örgütsel güvenin aracılık etkisinin belirlenerek bu konuda insan kaynakları birimlerinin sağlık çalışanlarının pozitif psikolojik sermayelerini artıracak girişimlerde bulunmasını teşvik etmesi,
- b. İşletmelerin istedikleri gönüllü rol fazlası davranışlar olan örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncülleri belirlenerek (pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel güven) bu davranışların nasıl artırılacağı sorusuna cevap bulunması,
- c. Bu çerçevede elde edilecek sonuçların özellikle genel sağlık sektörüne ve ayrıca İstanbul İli Fatih Kamu Hastaneleri Birliği yöneticilerine bütüncül, sistematik ve tarafsız bilgiler sağlaması ve
- d. Ayrıca ileride bu konular ile ilgili yapılacak araştırmalara bir temel teşkil etmesi beklenmektedir.

#### **1.4. VARSAYIMLAR**

Bu araştırmanın planlanıp yürütülmesinde aşağıda verilen varsayımlardan hareket edilmiştir.

- a. Bu araştırmada incelenen değişkenler dışında, kontrol altına alınamayan değişkenlerin etkisinin söz konusu olduğu,
- b. Araştırma kapsamında incelenen değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenilen ilişkileri açıkladığı,
- c. Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin ölçülmek istenilen özellikleri doğru olarak ölçtüğü,
- d. Katılımcıların anket sorularını doğru anlayıp doğru cevapladıkları,
- e. Literatür taraması sonucu elde edilen bilgilerin, araştırmanın konusunu açıklamada yeterli olduğu varsayılmıştır.

## 1.5. SINIRLILIKLAR

Araştırmanın kapsamı içerisinde yer alan sınırlılıklar aşağıda sunulmuştur.

- a. Araştırma, İstanbul ili Fatih Kamu Hastaneler Birliği'ne bağlı 7 hastanedeki 1142 sağlık çalışanın yanıtlarıyla sınırlıdır. Bu nedenle sadece sağlık sektörüne ait değerlendirmelerde bulunulmuştur.
- b. Araştırma sonuçları, araştırmanın yapıldığı 01 Ağustos 2014-31 Aralık 2014 dönemi ile sınırlıdır. Bu noktada araştırma kesitsel (cross-sectional) bir araştırmadır.
- c. Araştırmada yer alan bağımsız ve bağımlı değişkenler aynı metotla (self-reported) toplandığı için araştırmada yaygın metot varyansı (common method variance) olasılığı vardır. Bunu aşmak için Harman'ın tek faktör testi yapılmış (the Harman's one factor test) yapılmıştır. Test sonucunda birden fazla yapı elde edilmiş ve elde edilen yapılardan hiçbirinin ortak varyansın (covariance) önemli bir kısmını kapsamadığı belirlenmiştir. Ancak bu test sonucu genel bir tahmin sağlamaktadır ve ortak metot varyansı için yeterli değildir (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003: 889). Bu nedenle diğer paydaşların (yöneticiler gibi) değerlendirmelerinin de alınmasında yarar vardır.
- d. Araştırma kapsamında pozitif psikolojik sermaye, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu nedenle araştırma bu üç ana yapı ile sınırlıdır.

## 1.6. TANIMLAR

**Pozitif Psikoloji (Positive Psychology):** Pozitif psikoloji/pozitif örgütsel psikoloji, hem pozitif örgütsel davranışı hem de pozitif örgütsel bilimi kapsayan bir semsiyedir (Donaldson ve Ko, 2010: 179; Bakker ve Schaufeli, 2008: 148; Cameron, 2005: 317-318). Bu noktada, pozitif psikoloji hastalık ve rahatsızlıklara yapılan vurgunun da ötesine geçerek, psikolojik sağlık kaynakları üzerine dikkati çekmektedir (Sheldon, Frederickson, Rathunde ve Csikszentmihalyi, 2000).

**Pozitif Örgütsel Kültür (Positive Organizational Scholarship):** Pozitif örgütsel kültür, örgütün zor zamanlarda hayatta kalabilmesini sağlayabilecek ve etkinliğini artıracak pozitif örgütsel nitelikleri ifade etmektedir (Fredrickson, 2003: 335). Bu bakış açısını içeren ve pozitif psikolojinin bir alt dalı olan pozitif örgütsel kültür (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003; Lewis, 2011), çalışanların pozitif enerjilerinin rekabet üstünlüğü elde etmede önemli bir araç olarak kullanılabilmesine işaret etmektedir.

**Pozitif Örgütsel Davranış (Positive Organizational Behavior):** Pozitif örgütsel davranış, bugünün iş ortamındaki performans iyileştirmelerinde kullanılacak ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir psikolojik kapasitelere ve pozitif odaklı insan kaynaklarının güçlü yönlerini ifade etmektedir (Luthans, 2002a: 59; Luthans, Vogelgesang ve Lester, 2006b: 40). Pozitif örgütsel davranış, işletmelerde çalışanların daha çok pozitif özellikleri, durumları ve davranışlarının teorik olarak inşası, araştırması ve etkili bir uygulamasına odaklanılmasını vurgulamaktadır (Bakker ve Schaufeli, 2008: 147).

**Pozitif Psikolojik Sermaye (Positive Psychological Capital):** Pozitif psikolojik sermaye kavramı genel olarak kişilerin umut (hope), iyimserlik (optimism), öz-yeterlilik (self-efficacy) ve dayanıklılık (resilience) nitelikleri bakımından psikolojik gelişim durumlarını ifade etmektedir (Duffy, 2013: 98; Luthans vd., 2008a: 209). Bu anlamda pozitif psikolojik sermaye yapısı, esasında pozitif örgütsel davranış araştırmaları sonucunda ortaya çıkan bir yapıdır.



**Örgütsel Güven:** Örgütsel güven, çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine karşı duydukları güvenin toplamından oluşan bir bütündür (Nyhan ve Marlowe, 1997).

**Yöneticiye Güven:** Çalışanın ilk kademe ve daha üst düzeydeki yöneticileri ile kendi arasında gerçekleşen iletişimde, yöneticisinin doğru karar alma, bilgi, beceri ve tecrübe açısından yetkinliğini ifade eden güvendir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 562).

**Örgüte Yönelik İçsel Güven:** İçsel güven; bireylerin örgütsel roller, ilişkiler, deneyimler ve karşılıklı bağımlılıklarla birbirine bağlı olan birden fazla örgüt üyesinin davranışları ve niyetleri hakkında hissettikleri pozitif beklentileri ifade etmektedir (Shockley-Zabalak, Kathleen ve Winograd, 2000a: 35).

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:** Yılmaz'a (2009: 474) göre örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütlerine daha fazla yarar sağlamak için gönüllü olarak görev gereklerinden daha fazlasını yapmaya çalışmalarıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ALANYAZIN

#### 2.1. PSİKOLOJİK SERMAYENİN GELİŞİM SÜRECİ

Pozitif psikolojik sermayeyi açıklamadan önce bu sermayenin temel odağı olan insan ve diğer maddi olmayan sermaye türleri açıklanmasında yarar vardır.

##### 2.1.1. İnsan Unsurunun İşletmeler Açısından Önemi ve Sermaye Türleri

İnsan unsuru son derece önemli olmakla bir birlikte, bu unsurun özellikle işletmeler açısından hangi sermaye düzeylerinde değerlendirilmesi gerektiği aşağıda açıklanmaktadır.

##### 2.1.1.1. İnsan Unsurunun İşletmeler Açısından Önemi

İnsan unsurunun taklit edilemez bir nitelik taşıması, bu unsura olan değeri artırmıştır. Bu yüzden işletmeler diğer rakiplerine göre kendilerini daha eşsiz kılabilmek için maddi olmayan sermaye türlerini tanımaya, geliştirmeye ve yönetmeye tüm dikkatlerini vermeye başlamışlardır. Ayrıca rekabet üstünlüğünün elde edilmesi için yapılan çalışmalar, bireylere daha çok önem verilmesini gündeme getirmiş ve bu sayede etkinlik ve verimlilik için bireysel gelişimin işletmeler için ne kadar önemli olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. Böylece insana gerekli önem verilmesi ve insan kaynaklarının bir sermaye yatırımı olarak görülmesi, maddi

olmayan sermaye türlerine olan dikkati daha da artırmıştır (Luthans ve Youssef, 2004: 144; Luthans, 2010: 219).

Bu öneme binaen maddi ve maddi olmayan sermaye türleri aşağıda tablo halinde gösterilmiştir. Ancak araştırmanın temel odağı maddi olmayan sermaye türleri arasında yer alan pozitif psikolojik sermaye olduğundan, aşağıda sadece maddi olmayan sermaye türleri alt başlıklar halinde açıklanmıştır.

### 2.1.1.2. Maddi ve Maddi Olmayan Sermaye Türleri

Maddi sermaye olan geleneksel ekonomik sermaye dışında, insan sermayesi (kişinin ne bildiği) ve sosyal sermayeye (kişinin kimi tanıdığı) yeterli önem verilirken, pozitif psikolojik sermayenin (kişinin gerçekte kim olduğu) önemi gözden kaçırılmıştır. Ancak daha çok kişilerin güçlü yönleri ve nitelikleri üzerine önem veren pozitif psikolojik sermaye ile bu eksiklik giderilmiş ve sonunda bireysel ve örgütsel performansı kalıcı hale getiren bir anlayış geliştirilmiştir (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 45; Lewis, 2011: 142). Bu anlayışın kazanılması ile işletmelerin rakiplerine kıyasla rekabet avantajı elde edebilmesi mümkün hale gelebilmektedir. Çizelge 1.'de bu sermaye türlerinin ayırt edici özellikleri görülmektedir.

**Çizelge 1. Maddi ve Maddi Olmayan Sermaye Türleri**

<b>Maddi Sermaye</b>	<b>Maddi Olmayan Sermaye</b>		
<b>Geleneksel Ekonomik Sermaye</b>	<b>İnsan Sermayesi</b>	<b>Sosyal Sermaye</b>	<b>Pozitif Psikolojik Sermaye</b>
<i>Neye sahip olduğunuz</i>	<i>Ne bildiğiniz</i>	<i>Kimi tanıdığınız</i>	<i>Kim olduğunuz</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mali durum</li><li>• Somut varlıklar (tesis, ekipman, patentler, veri)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deneyim</li><li>• Eğitim</li><li>• Yetenekler</li><li>• Bilgi</li><li>• Fikirler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İlişkiler</li><li>• İletişim ağı</li><li>• Arkadaşlar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yeterlilik/Güven</li><li>• Umut</li><li>• İyimserlik</li><li>• Dayanıklılık</li></ul>

**Kaynak:** Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 46.

Çizelge 2. ise rekabet avantajı elde edilmesinde kullanılan geleneksel ve insan unsurunun işletmeler açısından önemine vurgu yapan insan (beşeri), sosyal ve psikolojik sermaye kaynaklarının nitelikleri özetlemektedir.

**Çizelge 2. Rekabet Avantajı Sunan Çeşitli Kaynakların Nitelikleri**

<b>REKABETÇİ AVANTAJIN ÇEŞİTLİ KAYNAKLARININ NİTELİKLERİ</b>					
<b>KAYNAK</b>	<b>Uzun Dönemli</b>	<b>Benzersizlik</b>	<b>Birikimli</b>	<b>Birbirine Bağlı</b>	<b>Yenilenebilir</b>
<i><b>Geleneksel Sermaye</b></i>					
Finansal	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Hayır
Yapısal/Fiziksel	Evet	Hayır	Evet	Belki	Belki
Teknolojik	Hayır	Hayır	Hayır	Belki	Hayır
<i><b>İnsan Sermayesi</b></i>					
Açık Bilgi	Belki	Hayır	Evet	Hayır	Belki
Örtük Bilgi	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
<i><b>Sosyal Sermaye</b></i>					
Bağlantılar	Belki	Evet	Evet	Evet	Belki
Normlar ve Değerler	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Güven	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
<i><b>Pozitif Psikolojik Sermaye</b></i>					
Güven	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Umut	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
İyimserlik	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Dayanıklılık					

**Kaynak:** Luthans ve Youssef, 2004: 145

#### **2.1.1.2.1. İnsan sermayesi**

Temeli eğitim, deneyim ve tanımlanabilir özel becerilere dayanmaktadır. Bu temellerin oluşturduğu, bilgi, beceriler, yetenekler veya yeterlilikler insan sermayesi ile özdeşleştirilmektedir (Luthans, Vogelgesang ve Lester, 2006b: 40; Luthans ve Youssef, 2004: 146). İnsan sermayesi diğer fiziksel varlıklara göre sinerji yaratabilen ve işletmenin başarısı için merkezi bir role sahip olan kaynaktır. Bu kaynak işletme amaçları doğrultusunda kullanıldığında, işletme için eşsiz fırsatlar sunabilen ve işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesini sağlayabilen bir kaynak haline gelebilmektedir. Bu değer etkin bir şekilde kullanılabilmesi işletme için önemli bir başarı kaynağı olmaktadır. Örneğin, Hewlett-Packard, Intel, Microsoft gibi işletmeler bu insan değerinin farkına varmış ve iş yapma biçimlerinin merkezine bu değeri yerleştirerek başarılarını sürdürmüşlerdir (Luthans ve Youssef, 2004: 143).

İnsan sermayesi kaynakları; açık ve örtük bilgidir. Açık bilgi, taklit edilebilir, bilgi tabanlı ve yüksek teknoloji çevresinde kolay bir şekilde eskiyebilme özelliğe sahip bir kaynaktır. Örtük bilgi ise soyut, örgüte özgü ve zaman içerisinde bireyler örgüt içerisinde çalıştıkça ve sosyalleştikçe, örgüt kültürün bir parçası oldukça ve örgütün yapısı ve iş yapma süreçlerini anladıkça oluşmaktadır. Ancak çalışanlar

işletme içerisinde uzun süre tutulmadığında bu bilgi, işletme için önemli maliyet kayıpları ile sonuçlanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 146). Esasında örtük bilgi bazı işletmeler için “*şu alanda uzmandır*” diye ifade edilen, onu diğer rakipleriyle kıyaslandığında bir adım önde götürebilen ve gözle görülemeyen bilgiyi ifade etmektedir.

#### **2.1.1.2.2. Sosyal sermaye**

Sosyal sermaye kişinin kimleri tanıdığı yani kişinin iletişim ağının genişliğinin bir ölçüsüdür. Bu nedenle örgüt içerisindeki kişisel ilişkiler düşünüldüğünde, sosyal sermayenin örgüt içerisindeki kapsamını hayal etmek bile güçtür (Demirci ve Arık, 2013: 131). Ancak sosyal sermayenin kurulabilmesi için de çeşitli bağlantılar, normlar (standartlar), değerler ve güvenin kurulabilmiş olması gerekmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 149).

Sosyal sermayenin örgüt ve insan kaynaklarının etkin olarak kullanılabilmesi açısından önemli sayılabilecek faydaları vardır. Bu faydalar (Adler ve Kwon, 2002: 17); kariyer başarısını ve yönetim tazminatını etkileme, iş bulmaya yardım etme, işletmeler için eleman toplama havuzlarını genişletme, birimler arası kaynak değişimi ve ürün inovasyonunu (yenilikçiliğini) kolaylaştırma, entelektüel sermayeyi yaratma, çapraz-fonksiyonel takım verimliliğini artırma, personel devir hızı ve örgütsel çözülme hızını azaltma, girişimciliği ve yeni şirketlerin açılmasını kolaylaştırma, tedarikçi ilişkilerini, bölgesel ürün ağlarını ve firmalar arası öğrenmeyi güçlendirmedir. Sosyal sermaye ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarını da artırmaktadır (Demirci, Arık, 2013: 134).

#### **2.1.1.3. Maddi Olmayan Sermaye Türlerinin Yönetimi**

İşletmelerdeki insan, sosyal ve psikolojik sermayenin varlığı ve nasıl geliştirilebileceği bu sermayelerin nasıl yönetilmesi gerektiği sorusunu gündeme getirmektedir. Bu sermaye çeşitlerinin etkin bir şekilde nasıl yönetileceği ve geliştirilebileceği hususunda Çizelge 3.'de çeşitli alternatifler sunulmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004).

### Çizelge 3. İnsan, Sosyal ve Psikolojik Sermaye Yönetimi

İNSAN, SOSYAL VE PSİKOLOJİK SERMAYE YÖNETİMİ	
Yaklaşım	Karakteristik Özellikleri
İnsan Sermayesi Yönetimi	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Seçim ve seçicilik</li><li>2. Eğitim ve geliştirme</li><li>3. Örtük (zımnî) bilgi inşa etme</li></ol>
Sosyal Sermaye Yönetimi	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Açık iletişim kanalları</li><li>2. Çapraz-fonksiyonel çalışma takımları</li><li>3. İş-yaşam dengesi programları</li></ol>
Psikolojik Sermaye Yönetimi	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>Etkinliği (yeterliliği)/güveni</i> geliştirmek için;<ol style="list-style-type: none"><li>a. Uzman deneyimleri (güdümlü veya hayalî deneyimler)</li><li>b. Dolaylı öğrenme/modelleme</li><li>c. Sosyal ikna</li><li>d. Pozitif geribildirim</li><li>e. Fizyolojik ve psikolojik uyarılma</li></ol></li><li>2. <i>Umudu</i> geliştirmek için;<ol style="list-style-type: none"><li>a. Amaç belirleme</li><li>b. “Aşamalandırma”</li><li>c. Katılımcı girişimler (güçlendirme, temsilcisi olma gibi)</li><li>d. Güven gösterme</li><li>e. “Hazırlıklı olma” (acil durum planlaması, senaryo analizleri)</li><li>f. Beklenmedik durumları planlama</li><li>g. Zihinsel provalar (yol haritaları belirleme (waypower))</li><li>h. “Yeniden amaç belirleme”</li></ol></li><li>3. <i>İyimserliği</i> geliştirmek için;<ol style="list-style-type: none"><li>a. Geçmiş için müsamahalı olma</li><li>b. Mevcut durum için takdir etme</li><li>c. Gelecek için fırsat arama</li><li>d. Gerçekçi bakış açıları</li><li>e. Esnek bakış açıları (duruma uygun)</li></ol></li><li>4. <i>Dayanıklılığı</i> geliştirmek için;<ol style="list-style-type: none"><li>a. Varlık-odaklı stratejiler (etkin liderlik, yeterli kaynaklar sağlama)</li><li>b. Risk-odaklı stratejiler</li><li>c. Süreç-odaklı stratejiler (stratejik planlama veya örgütsel öğrenme yoluyla çalışanların ve örgütün sıkıntılı durumlarını aşması gibi)</li></ol></li></ol>

**Kaynak:** Luthans ve Youssef, 2004: 147; 154-156.

#### 2.1.1.3.1. İnsan Sermayesi Yönetimi

a) **Seçim ve seçicilik:** Özenle yapılan bir seçim işlemi insan kaynaklarının oluşturulabilmesi için bir ön koşuldur. Çünkü seçim işlemi doğru bir şekilde gerçekleştiğinde, işletmedeki insan kaynakları işletmenin gerçek varlığını oluşturmaktadır. Bunun için işletmede güç-tabanlı bir yaklaşım sergilemek ve çalışanları yeteneklerine ve nerede daha başarılı olabileceklerini hesaba katarak yerleştirmek önemlidir. Bu şekilde bir yerleşim çalışanlarda bağlılığı ve tatmini artırmakta ve daha düşük personel devir hızı ve daha az iş kazasıyla

sonuçlanmaktadır. Bu olumlu çıktılar dolaylı olarak da müşteri tatminini, verimliliği ve karlılığı artırmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 147-148).

**b) Eğitim ve geliştirme:** İşletmelerin uzun dönemde etkinliği ve rekabetçi özelliklerinin temelinde eğitim ve geliştirme çabalarının yeri önemli bir yer tutmaktadır. Ancak bu çabaların diğer işletmeler tarafından ikame edilemez nitelikte olması gerekmektedir.

**c) Örtük (zımnî) bilgi inşa etme:** Çalışanlarda örtük bilgiyi inşa etmek, özellikle görev süresi ile ilgili olmaktadır. Bu süre sonunda çalışan, sosyalizasyonu tamamlandığında örtük bilgi için gerekli ortam yaratılmış olmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 148-149).

#### **2.1.1.3.2. Sosyal Sermaye Yönetimi**

**a) Açık iletişim kanalları:** Açık iletişim kanalları örgüt içerisinde yaratıcılığın ve yeni fikirlerin yaratılması açısından çok önemlidir. Ancak açık iletişim kanallarının kurulmasında örgüt içerisindeki liderlerin şeffaflık düzeyi ve açık iletişimi destekleyen bir örgüt kültürünün bulunması son derece önemlidir.

**b) Çapraz-fonksiyonel çalışma takımları:** Çapraz-fonksiyonel çalışma takımlarının varlığı ve kurulması, örgütlerin kültürlerini, ürünlerini ve hizmetlerini bir araya getirerek daha bütünleşik bir bakış açısının yaratılmasını sağlar (Luthans ve Youssef, 2004: 151).

**c) İş-yaşam dengesi programları:** Örgüt sadece kendi sınırları ile var olan bir yapı değildir. Bu yapının dışında örgüt içerisinde çalışan bireylerin sosyal sermayelerine katkıda bulunan, kendi etraflarındaki aileleri, arkadaşları, çocukları ve kâr amacı gütmeyen kurumlarla olan ilişkileri de mevcuttur. Bu nedenle çalışanların içerideki ve dışarıdaki yaşamını dengeleyecek programların hayata geçirilmesinde yarar vardır. Bu kapsamda yapılacak iş paylaşımı, yarım zamanlı çalışma veya esnek çalışma gibi uygulamalar bu dengeyi korumaya yardım edebilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 151).

Pozitif psikolojik sermaye yönetimi ile ilgili detaylı açıklamalar aşağıda yapılacağından dolayı yukarıda ayrı bir başlık olarak açıklanmamıştır.

### **2.1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye**

Son yıllarda yapılan araştırmalar, örgütsel hedeflere ulaşmak için pozitif psikoloji biliminden nasıl faydalanılması konusunda örgütlere çeşitli yapıcı yollar sunmaktadır (Uslu, Çetin, Çubuk ve İşbilen, 2014: 424). Çünkü pozitif psikolojinin (PP) örgütsel psikolojiyi etkilemesi sonucunda, örgüt içerisindeki pozitif sermayenin önemi anlaşılmağa başlanmıştır. Psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranış alanyazınında bir önemli yapı olarak belirmiştir. Bu nedenle, pozitif psikolojik sermaye kavramını açıklamadan önce, kavramın alt yapısını oluşturan pozitif örgütsel davranış, pozitif örgütsel kültür ve pozitif psikoloji kavramlarını açıklamakta yarar vardır.

Pozitif örgütsel davranış, genel olarak bireysel psikolojik nitelikler ve bunların performans gelişimi üzerindeki etkisini incelerken (ancak sadece bireysel değil, bireysel düzeyden grup veya örgütsel seviyeye yani tümevarımcı yönde), pozitif örgütsel kültür ise organizasyon bağlamındaki pozitif yönler ile ilgilenmektedir. Bu nedenle pozitif psikolojiyi veya pozitif örgütsel psikolojiyi hem pozitif örgütsel davranışı hem de pozitif örgütsel kültürü kapsayan bir şemsiye olarak düşünmek yerinde olacaktır (Donaldson ve Ko, 2010: 179; Bakker ve Schaufeli, 2008: 148; Cameron, 2005: 317-318).

#### **2.1.2.1. Pozitif Psikoloji**

“Pozitif psikoloji (positive psychology)” terimi yaklaşık olarak 60 yıl önce Maslow’un (1954) “Motivasyon ve Kişilik (Motivation and Personality)” adlı kitabının son bölümü olan “Pozitif Bir Psikolojiye Doğru (Toward A Positive Psychology)” bölümü ile ilk kez kullanılmıştır (Wright, 2002: 437). İnsancıl psikoloji olarak da anılan bu yaklaşım (Burger, 2010: 301-302; Wright, 2003: 440) günümüzde ise pozitif psikoloji olarak anılmaya başlamıştır. Maslow ve Rogers gibi kuramcılarının kişiliğin sağlıklı yönüne dikkat çekmesi ile çoğu kişilik araştırmacılarının önem vermeye başladığı bu kavram (Burger, 2010: 301-302),



Seligman'ın psikoloji alanındaki bakış açısıyla büyük bir oranda benzerlik taşımaktadır (Wright, 2003: 437). 1998 yılında Amerikan Psikoloji Derneği'nin (American Psychological Association) başkanı olan Martin Seligman'ın (2002: 3) psikoloji alanına yeni bir bakış açısı ile başlayan ve yeni bir akım olan pozitif psikoloji (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003; Luthans ve Youssef, 2004: 151; Kauffman ve Scoular, 2004: 292), II. Dünya Savaşı'ndan beri devam eden psikolojinin sadece zihinsel hastalıklar ve patolojilere odaklanan yönüne değil, aynı zamanda psikolojinin unutulmuş iki altın misyonuna vurgu yapmakta ve “insanların doğru olan yönleriyle ilgilenmeye” ve “onları geliştirmeye” odaklanmaktadır (Sheldon ve King, 2001: 216; Luthans ve Youssef, 2004: 151; Cameron, Dutton ve Quinn, 2003; Hodges ve Clifton, 2004: 266; Luthans ve Youssef, 2004: 151; Kauffman ve Scoular, 2004: 292). Bunlar insanların yaşamlarını daha üretken ve değerli yapma ve insanın potansiyelini ortaya çıkarmadır. Çünkü klinik psikoloji, sadece kişileri psikolojik hastalıktan sağlıklı duruma geçirmekle ilgili tedavi stratejileri ile ilgilenirken, bazı hususları ise eksik bırakmıştır. İşte bu noktada, pozitif psikoloji bu eksikliği tamamlar nitelikte ortaya çıkmıştır (Seligman, 2002a: xiii; Seligman, 2002b: 3; Cameron, Dutton ve Quinn, 2003). Pozitif psikoloji, bireylerin ve toplumların gelişimlerini destekleyen faktörleri incelemeyi ve bunları teşvik etmeyi kendisine bir amaç olarak belirlemiştir. Bu nedenle pozitif psikoloji, hastalık ve rahatsızlıklara yapılan vurgunun da ötesine geçerek, psikolojik sağlık kaynakları üzerine dikkati çekmektedir (Sheldon, Frederickson, Rathunde ve Csikszentmihalyi, 2000). Bilimde, araştırmada ve uygulamada pozitifliğe önem veren bu pozitif odaklılık sayesinde pozitif psikoloji hareketi kısa zamanda eğitim, ekonomi, yönetim, sağlık bakım, kamu sağlığı, sosyal ve insan hizmetleri, nörobilim, liderlik ve diğer örgütsel alanlarda hızla yayılmıştır (Donaldson ve Ko, 2010: 177).

Pozitif psikoloji, “bireylerin, grupların ve kurumların uygun bir şekilde işlev görmesine yardımcı olan ve onların gelişmelerine katkı sağlayan durumlar ve koşulların bir çalışması” olarak tanımlanmıştır (Gable ve Haidt, 2005: 103). Sheldon, Frederickson, Rathunde ve Csikszentmihalyi (2000) pozitif psikolojiyi, “ideal insan işleyişinin bilimsel olarak incelenmesi” olarak tanımlamıştır. Bu işleyiş içerisindeki temel pozitif öğeler, kişiyi negatif duygulardan kurtarmakta ve idealliği meydana getirmektedir (Michel ve Neuman, 2010; Fredrickson, 2003: 335). Pozitif psikoloji,

psikologlar tarafından ise bireyin gelişimine katkıda bulunan kişilik özellikleri olarak tanımlanmıştır (Gohel vd., 2012: 35). Pozitif psikoloji eksikliklerin geliştirilerek giderilmesinden ziyade, öznel iyi-oluş, mutluluk ve uzun ömürlü olmayı geliştirmeye odaklanan bir kavramdır (Gohel vd., 2012: 34; Lewis, 2011; Gable ve Haidt, 2005: 108). Pozitif psikoloji sadece bozuk olanı düzeltmekle ilgili değil, aynı zamanda insan yaratılışındaki iyilikleri besleyen durumlar ve davranışlarla da ilişkilidir (Özkalp ve Seçgin, 2013: 402). Pozitif psikolojinin üç temel odak noktası bulunmaktadır. Bunların birincisi mutluluk, zevk, neşe ve düşündüğünü ifa etme gibi pozitif deneyimleri içermektedir. İkincisi, karakter, yetenekler ve ilgiler gibi pozitif bireysel özellikleri içermektedir. Üçüncüsü ise, aileler, okullar, işletmeler, topluluklar ve toplumlar gibi pozitif kurumları içermektedir (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003).

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000: 5) pozitif psikolojinin üç seviyesini şu şekilde ifade etmiştir:

1. *Değerli subjektif/kişisel deneyimler (subjektif seviye):* Öznel iyi-oluş (well-being), memnuniyet ve tatmin (geçmişte), akış ve mutluluk (şu anda) ve umut ve iyimserlik (gelecek için).
2. *Pozitif bireysel özellikler (bireysel seviye):* Sevgi ve iş yeteneği, cesaret, kişilerarası yetenek, estetik duyarlılık, azim, affedicilik, özgünlük, ileri görüşlülük, maneviyat, yüksek yetenek ve erdemlilik.
3. *Bireyleri daha iyi vatandaşlığa doğru hareket ettiren kurumlar ve sivil erdemler (örgütsel seviye):* Sorumluluk, fiziksel ve duygusal doygunluk, fedakârlık, nezaket, ılımlılık, hoşgörü ve iş ahlakı.

Pozitif psikoloji, insan potansiyeline, güdülerine ve kapasitelerine karşı daha açık ve takdir edici bir yaklaşım alınmasını ileri sürmektedir (Luthans, 2002a: 57; Sheldon ve King, 2001: 216). Bu nedenle geleneksel bakış açısının dışında pozitif psikoloji, bireysel gelişimin verimlilik ve performans üzerinde daha etkili sonuçlar ürettiğini savunmaktadır (Erkuş ve Tüzün, 2014: 530). Çünkü iş ortamındaki pozitiflik çalışanların tatminini artırmaktadır (Luthans ve Doh, 2011: 530). Pozitif psikoloji sayesinde müşteri tatmini ve üretkenlikteki artış sayesinde çalışan tatmini

için gerekli zemin yaratılmış olmaktadır (Gohel vd., 2012: 34). Ancak genel olarak insanın başarılı ve mutlu olabilmesi ve teşvik edilebilmesi için yeterli girişimlerde bulunulmadığı görülmektedir (Sheldon ve King, 2001: 216).

Pozitif psikolojiyi, işyerinde pozitifliği ve güç-tabanlı yönetimi uygulayan (Fredrickson, 2003: 335) pozitif örgütsel kültür ve pozitif örgütsel davranış olmak üzere iki akım teşvik etmiştir. Bunlarda birincisi, pozitif örgütsel kültürdür (positive organizational scholarship). Michigan Üniversitesi bilim adamlarının çalışmalarına dayanan pozitif örgütsel kültür, örgütün zor zamanlarda hayatta kalabilmesini sağlayabilecek ve etkinliğini artırabilecek pozitif örgütsel niteliklere vurgu yapmaktadır. İkincisi ise, pozitif örgütsel davranıştır (positive organizational behavior). Pozitif örgütsel davranış ise, bugünün iş ortamındaki performans iyileştirmelerinde kullanılacak ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir psikolojik kapasitelere ve pozitif odaklı insan kaynaklarının güçlü yönlerine vurgu yapmaktadır (Luthans, 2002a: 59; Luthans, Vogelgesang ve Lester, 2006b: 40). Bu noktada ayrı ayrı olarak öz-yeterlilik/güven, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi psikolojik kapasiteler de pozitif örgütsel davranış kapsamına girmektedir. Ancak kapasiteler bir bütün olarak ele alındığında ise ortaya pozitif psikolojik sermaye çıkmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 151-152). Çünkü pozitif psikolojik sermaye yapısı, pozitif örgütsel davranış araştırmaları sonucunda ortaya çıkan bir yapıdır.

#### **2.1.2.2. Pozitif Örgütsel Kültür**

İş ortamındaki enerjinin yönü çalışanların pozitif durumlar sergilemesine katkıda bulunmaktadır (Müceldili ve Erdil, 2013: 176). Enerjinin yönü pozitif olduğunda çalışanlar pozitif iş çıktılarının elde edilmesi yönünde daha güçlü çaba göstermektedirler (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003). Bu bakış açısını içeren ve pozitif psikolojinin bir alt dalı olan pozitif örgütsel kültür (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003; Lewis, 2011), çalışanların pozitif enerjilerinin rekabet üstünlüğü elde etmede önemli bir araç olarak kullanılabilmesine işaret etmektedir.

Pozitif örgütsel kültür, genel olarak örgütlerin ve örgütler içerisinde çalışan bireylerin pozitif çıktıları, süreçleri ve katkıları ile ilgilidir. Pozitif örgütsel kültür kendi başına bir teori olarak sunulmamakta, mükemmellik, büyüme, gelişme, bolluk,

dayanıklılık ve erdemlilik gibi kelimelerle tanımlanan dinamikler üzerine odaklanmaktadır. Bununla beraber iyilik ve pozitif insan potansiyeli üzerine vurgu yaparak, genişletilmiş bir bakış açısı sunmaktadır. Bu bakış açısının girdileri; süreçler, kapasiteler, yapılar ve metotlar gibi değişkenlerdir. Motivasyonları (güdüleri), bencil olmama, fedakârlık, kendisini düşünmeksizin katkıda bulunma gibi değişkenlerdir. Sonuçları veya etkileri ise, canlılık (yaşam enerjisi), anlamlılık, neşe ve yüksek kaliteli ilişkiler gibi pozitif sonuçlardır. Bu nedenle pozitif örgütsel kültür, insandaki en iyi olanlara odaklanması ve bunları sunması açısından geleneksel örgütsel çalışmalardan ayrılmaktadır (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003).

### **2.1.2.3. Pozitif Örgütsel Davranış**

Pozitif örgütsel kültür ve pozitif psikolojinin odaklandığı yatkınlık, sabit ve davranış eksenli pozitif kişilik özellikleri ve bireysel farklılıklar gibi değişkenlerden ziyade, pozitif örgütsel davranış kişisel psikolojik nitelikler ve durumsal eksenli değişkenlere (iyimserlik, umut gibi psikolojik durumlara) vurgu yapmaktadır. Luthans vd. (2008a: 209) pozitif örgütsel davranışın, pozitif psikoloji ve makro-odaklı pozitif kültürden çeşitli şekillerde farklılaştığını ve iş ortamında yapılacak müdahale ve proaktif (öngörücü) yönetimle geliştirilebilir nitelikte olduğunu (en önemli özelliği) ifade etmiştir. Ancak örgütsel davranış yazını incelendiğinde, durumsu psikolojik kaynak kapasitelerinin karakterimsi psikolojik kaynak kapasitelerinin gölgesinde bırakıldığını görülmektedir. Bu nedenle pozitif örgütsel davranış, yazındaki bu boşluğu tamamlamak ve psikolojik kaynak kapasitelerinin bir bütün olduğuna vurgu yapmak için çıkmıştır (Luthans ve Avolio, 2009: 293). Pozitif örgütsel davranış, işletmelerde çalışanların daha çok pozitif özellikleri, durumları ve davranışlarının teorik olarak inşası, araştırması ve etkili bir uygulamasına odaklanmaktadır (Bakker ve Schaufeli, 2008: 147). Daha da detaya inildiğinde pozitif örgütsel davranışın temel olarak üç yapıyı kendi bünyesinde ihtiva ettiği belirtilebilir (Luthans, 2002; 59; Luthans ve Avolio, 2009: 299; Luthans, 2010: 234). Bunlar; (a) teori, araştırma ve ölçüm eksenli olmalı, (b) karakter özelliklerinden ziyade durumsu öğeler içermeli, (c) performans üzerinde bir etkiye sahip olmalıdır.

Pozitif örgütsel davranış, özellikle çalışan negatifliğini (olumsuz tutum sergilediği) artırmaya engel olabilmeyen bir yolu olarak görülebilir (Avey vd., 2008b: 123). Çünkü gelecek hakkında pozitif beklentileri olan çalışanlar daha olumlu bir bakış açısına sahip olabileceklerken, beklentileri negatif olanlar daha olumsuz bir bakış açısına sahip olabileceklerdir (Wanous vd., 2000: 133). Bu nedenle pozitif örgütsel davranış bu olumsuzlukların üstesinden gelebilmede bir çözüm yolu olarak düşünülebilir.

Pozitif örgütsel davranış, bugünkü iş yaşamındaki insan kaynaklarının güçlü yanlarına ve psikolojik kapasitelerine değer veren ve aynı zamanda performans artışı için etkili bir şekilde yönetilebilen, ölçülebilen ve geliştirilebilen bir uygulama ve çalışma biçimidir (Luthans, 2002a: 59; Luthans, 2002b: 73; Luthans, Vogelgesang ve Lester, 2006b: 40). Bu maksatla yapılacak olan eğitim programları, iş üzerinde iken yapılan veya çalışanın kendisi tarafından geliştirilen uygulamalar ile pozitif örgütsel davranış geliştirilebilir (Luthans, 2002b: 699; Gohel vd., 2012: 34; Lewis, 2011: 142; Topaloğlu, 2013: 477-478; Donaldson ve Ko, 2010: 183). Güçlü yönlere dayanan geliştirme yaklaşımı ile çalışanlar kendilerinin güçlü yönlerine odaklanarak kendilerini daha üretken görebilir ve bunun sonucu olarak da pozitif örgütsel davranış kapasitesinde artış olabilir (Hodges ve Clifton, 2004: 259-261).

Pozitif örgütsel davranış durumları, gizli ve çekirdek bir faktör olan psikolojik sermayeyi temsil etmektedir. Bu kavram kısaca Psikolojik Sermaye (PsyCap) olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2008a: 209).

#### **2.1.2.4. Pozitif Psikolojik Sermaye**

Psikolojik sermaye kavramı ilk defa Luthans ve Youssef (2004) tarafından kullanılmıştır. Ancak kavramın 12 yıllık gelişim temelleri incelendiğinde (Luthans 2002b; Wright, 2003) pozitif psikolojik sermaye kavramının ilk olarak pozitif örgütsel davranış kapasitesi olarak (ilk olarak Journal of Organizational Behavior adlı dergide) kullanıldığı görülmektedir. Bu süreçte kavram büyük bir gelişme göstermiş ve pozitif psikolojik sermaye olarak alanyazında yerini almaya başlamıştır. Pozitif psikoloji kapsamındaki, pozitif psikolojik sermaye kavramı Pozitif Duygular Teorisi'ne de dayandırılmaktadır (Fredrickson, 2001). Çünkü pozitif duygular teorisi,

olumlu duyguların entelektüel (yaratıcılık gibi), fiziksel (stresle baş etme gibi) ve sosyal (ilişkiler gibi) kaynaklarla birlikte *psikolojik kaynakları* (psikolojik iyi oluş, psikolojik dayanıklılık, mutluluk vb.) da artırdığını ve olumlu duyguların benzersiz niteliklerini vurgulamaktadır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 99; Fredrickson, 2001). Diğer bir açıklayıcı teori ise, Pozitif Olaylar Teorisi'dir. Bu teori, çalışanların duygularının ve ruh hallerinin iş performansı ve iş tatminini nasıl etkilediğini açıklamak için geliştirilmiş bir teoridir (Weiss ve Cropanzano, 1996: 65). Çalışanlar iş çevresinde yaşadıkları olaylar ve iş çevresinin iç dinamikleri sonucunda içsel olarak yaşadıkları/algıladıkları olaylara psikolojik durumları çerçevesinde (psikolojik sermayeleri çerçevesinde) duygusal reaksiyonlar verebilmekte ve bunun sonucunda da işe yönelik tutum (yöneticiye güven, örgüte güven gibi) geliştirmektedirler. İşe yönelik tutumlar oluştuğundan sonra da davranışlar (örgütsel vatandaşlık davranışları gibi) gösterilmeye başlanmaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996: 12).

Pozitif psikolojik sermaye kavramı genel olarak kişilerin umut (hope), iyimserlik (optimism), öz-yeterlilik (self-efficacy) ve dayanıklılık (resilience) nitelikleri bakımından psikolojik gelişim durumlarını ifade etmektedir (Duffy, 2013: 98; Luthans vd., 2008a: 209). Luthans vd. (2007a: 3) bu kavramları genel olarak şu şekilde açıklamıştır. Öz-yeterlilik, zorlu görevleri başarabilmek için gerekli çabayı gösterme ve üstlenme hususunda yeterli güvene sahip olmayı ifade etmektedir. İyimserlik, şimdi ve gelecekte başarıma hususunda pozitif bir beklentiyi ifade etmektedir. Umut, amaçlara doğru azim gösterme ve gerekli olduğu zaman, başarmak için yolları amaçlara doğru yönlendirir. Dayanıklılık ise, sorunlar ve sıkıntılar tarafından kuşatıldığında, başarmak için bunlarla baş edebilmeyi ve tekrar daha iyi bir konuma geçebilmeyi ifade etmektedir.

Pozitif psikolojik sermaye pozitif örgütsel davranışın temel bir yapısıdır (Donaldson ve Ko, 2010). Pozitif psikolojik sermaye kişinin mevcut durumunu ifade eden bir kavram gibidir ve bu yüzden de geliştirilmeye açıktır (Luthans vd., 2008a: 209). Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye kavramları, pozitif psikoloji kavramına bağlı olarak gelişen bir süreci içermektedir (Kaya vd., 2014: 348). Örgütsel psikolojik sermaye, işletmelerin rekabetçi bir avantaj elde etmede ve bunu sürdürmede entelektüel sermayenin ötesine geçen çalışanların psikolojik

durumlarını ifade etmektedir (Çetin, 2011a: 373). Diğer bir anlatımla psikolojik sermaye, kişinin kim olduğundan da ötede, en iyi olma ve ileride ne olacağımızla ilgili bir kavramdır (Özkalp ve Seğgin, 2013: 403). Bireylerin pozitif güçleri ve kapasitelerinin sinerjik bir ifadesi olan pozitif psikolojik sermaye, çalışanlar tarafından etkin olarak kullanıldığında, örgütsel çıktılar üzerinde anlamlı sayılabilecek kazanımlar elde edilebilmektedir (Topaloğlu, 2013: 476). Pozitif psikolojik sermaye geleneksel, insan ve sosyal sermayenin varlığını inkâr etmemekte, var olan sermaye anlayışlarına yeni bir boyut kazandırmaktadır. Ancak pozitif psikolojik sermaye için yeni bir vizyona uzun-vadeli bağlılık ve farklı bir stratejik odaklanma gereklidir (Luthans ve Youssef, 2004: 157).

Pozitif odaklı araştırmalar sayesinde, çalışanların kendi yaşamlarında ve özellikle de iş hayatındaki sağlık ve psikolojik iyi-oluş düzeyleri artmaktadır (Abbas ve Raja, 2011). Psikolojik sermaye kavramının önemine binaen çalışanların örgüt içerisindeki olumlu davranışları desteklenmekte ve örgüt içerisinde mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratılmaktadır (Kaya vd., 2014). Psikolojik sermayenin geliştirilmesi, performans geliştirme, örgüt geliştirme ve çalışan başarısını artırma gibi olumlu çıktılarının üretilmesinde etkili olabilmektedir (Kalman ve Gedikoğlu, 2013: 138). Psikolojik sermaye kişisel seviyede, gelişim ve performansı teşvik edebilen bir kaynaktır. Örgütsel seviyede ise artan performansla birlikte kaldıraç gücü, yatırım getirisi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilen psikolojik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 99). Pozitif psikolojik sermaye iş stresini ve işle ilgili tükenmişliği azaltmakta hatta iş stresinin neden olduğu tükenmişliği ortadan kaldırmaktadır. Psikolojik sermaye düzeyinin yüksek olması, çalışanların iş çevresine başarılı bir şekilde uyum sağlamasını kolaylaştırmakta ve onlara iş çevrelerini etkilemeye ve kontrol altına almalarına yardımcı olmaktadır (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2009). Aynı zamanda çalışanın işe adanmışlığı açısından da çalışanların psikolojik sermaye potansiyelinden yararlanılmasında yarar vardır (Görgens-Ekermans ve Herbert, 2013: 12). Kişinin pozitif psikolojik sermayesinin yüksek olması, kişinin kendini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işe vermesini (diğer bir ifadeyle işe adanmasını/angaje olmasını) artırmaktadır (Özkalp, Meydan, 2014; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2007; Xanthopoulou vd., 2009). Kişisel kaynaklardan olan psikolojik

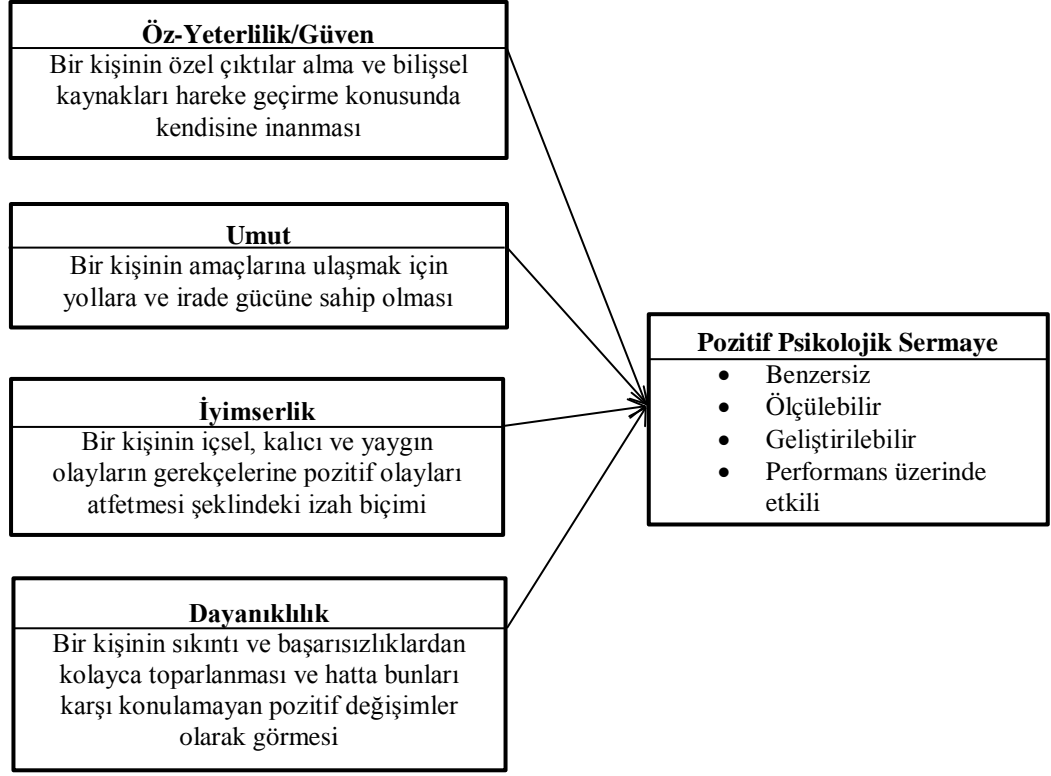
sermayenin yüksek olması işe adanmışlık yoluyla kişinin kendi kaynaklarını yaratmasını, iş yaşamındaki sorunların daha kolay üstesinden gelinmesini sağlamakta, daha yüksek düzeyde performans göstermesini ve daha mutlu müşterilerin olmasını sağlamaktadır (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011: 8; 17; Brown, 2014).

Psikolojik sermayenin en temel özellikleri, performans gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir olmasıdır (Luthans ve Youssef, 2004: 152; Luthans, Vogelgesang ve Lester, 2006b: 40; Gohel vd., 2012: 34; Lewis, 2011: 142; Topaloğlu, 2013: 477-478; Donaldson ve Ko, 2010: 183). Pozitif psikolojik sermayeye yapılabilecek küçük eğitim müdahaleleri ile pozitif psikolojik sermaye geliştirilebildiği gibi aynı zamanda yapılacak yatırımın geri dönüşü ve ilave finansal faydalar da elde edilebilmektedir (Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs, 2006a: 387). Psikolojik sermayenin geliştirilmesi, örgütsel verimliliğe ve etkinliğe önemli katkı sağlamaktadır (Kaya vd., 2014).

#### **2.1.2.4.1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Temel Bileşenleri**

Psikolojik sermaye ikinci seviyeden bir kavramdır. Bu kavramın birinci sırasını umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanıklılık oluştururken (Harms ve Luthans, 2012: 590-591), psikolojik sermaye bu kavramların bileşiminden oluşmaktadır. Pozitif psikolojik sermayenin bu dört bileşeni rekabetçi avantaj elde edilebilmesine olanak sağlayabildiği ve yönetilebildiği (Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005: 253) için genel olarak Pozitif Örgütsel Davranış'ın değer ölçütleri olarak kabul edilmiştir. Bu değerlerin yönetimi ve sağladığı rekabet avantajı neticesinde pozitif psikolojik sermaye genel olarak dört bileşen ile açıklanmıştır (Luthans ve Youssef, 2004: 154). Aşağıda psikolojik sermayeyi oluşturan bu kavramlar açıklanmaktadır.



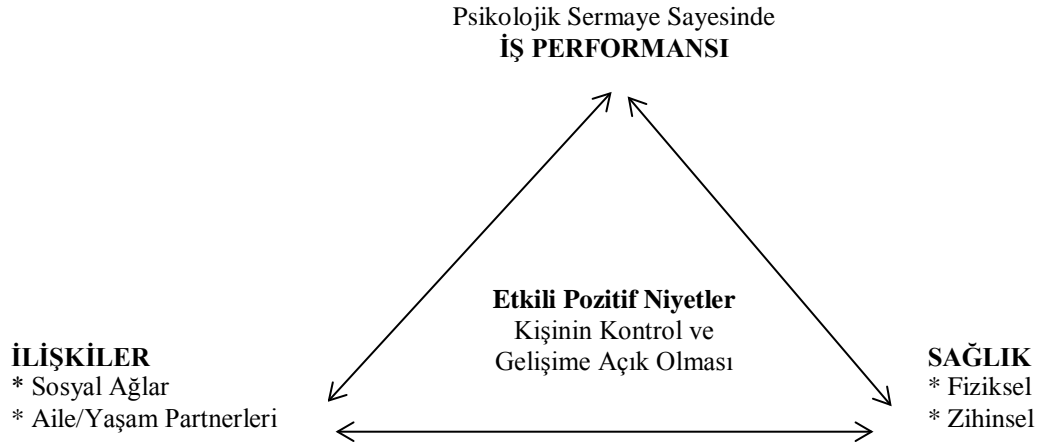


**Kaynak:** Luthans ve Youssef, 2004: 152; Kümbül Güler, 2012: 146

### **Şekil 1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları**

#### **2.1.2.4.1.1. Öz-Yeterlilik (Self-Efficacy/Self-Confidence)**

Albert Bandura'nın (1982; 1997) Sosyal Bilişsel Teorisi'ne (Sosyal Öğrenme Teorisi) ve diğer ilgili araştırmalarının genişletilmesine dayanmaktadır (Luthans, 2010: 234). Bu teori örgütsel davranışı çalışanlar, çevre ve davranışın kendisi arasındaki karşılıklı nedensellik ile açıklamaktadır. Bu nedensellik ilişkisi ile çalışanlar hem ürünleri hem de kendi kişiliklerini inşa etmektedirler. Bandura'nın önerdiği bu teori Şekil 2.'de gösterilmektedir. Örneğin bireylerin sağlığı, ilişkilerini ve işlerini etkilemektedir (bu şekildeki diğer oklar arasında da yine bu şekilde karşılıklı bir ilişki vardır). Böylece bireyler kişiliklerini inşa ederken gerekli durumda ihtiyaç duyabilecekleri güveni de kazanmaya başlarlar (Stajkovic ve Luthans, 1998b: 64).



**Kaynak:** Luthans, 2010: 201.

### **Şekil 2. Bandura'nın Sosyal Bilişsel Teorisi**

Öz-yeterlilik, özel bir koşul içerisinde (bireyi veya grubu ilgilendiren) kişinin gerekli eylemlerde bulunabilmesini ve motivasyonunu ve bilişsel kaynaklarını harekete geçirebilmesi için ihtiyaç duyulan güvene sahip olmasını ifade etmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 153; Henry, 2004: 272; Bandura, 1982: 122; 126; Stajkovic ve Luthans, 1998b: 63; 66; Harms ve Luthans, 2012: 590).

Çalışanların güçlü yönlerine vurgu yapılması ve bunun çalışanlarca öğrenilmesi sonucunda çalışanların kendilerine olan öz-yeterlilik/inanç/güven düzeyleri artmaktadır (Hodges ve Clifton, 2004: 260). Öz-yeterlilik düzeyleri ayrıca performans hakkında geri bildirimde bulunulması (Kaplan ve Kaiser, 2010: 107), konu hakkındaki uzman deneyimlerinin paylaşılması, model olarak etkili çalışma arkadaşlarının alınması ve örgüt içerisinde her kademede pozitif ruh halinin sergilenmesinin desteklenmesi yolu ile de geliştirilebilmektedir (Bandura, 2009: 182-186). Liderliğin türü yani kalitesi çalışanların liderine olan güven duygusunu etkilemekte ve bu durum da çalışanların öz yeterlilik düzeylerini gelişmesine katkı sağlamaktadır. Lider bu güven duygusunu, sergilemiş olduğu liderlik karakteristikleri olan olası veya genel konularda yapılan sözel ikna, deneyimlerini izleyicilere aktarma (dolaylı deneyim) ve destekleyici bir örgüt iklimi (başarılı yetenekleri destekleme) yaratarak yapmaktadır (Sivanathan, vd., 2004: 245).

Öz-yeterliliğin iş ortamına önemli katkıları vardır. Bu kapsamda öz-yeterlilik ile işle ilgili performans arasında Stajkovic ve Luthans (1998a: 240) tarafından yapılan meta-analitik araştırmada, 0.38'lik; Judge, Jackson, Shaw, Scott ve Rich (2007: 113) tarafından yapılan meta-analitik araştırmada ise 0.13'lük bir pozitif korelasyon görülmüştür. Bu sonuçlar öz-yeterliliğin iş performansı üzerindeki etkisinin önemini göstermektedir. Ayrıca öz-yeterlilik zorlu engellerle karşılaşıldığı zaman, kişinin motivasyonunu artırabilmesine (Luthans, 2002b: 700) ve içten çaba gösterebilmesine yardım etmektedir. Kişinin bir işi başarabileceğine olan bu inancı onun psikolojik iyi-oluş düzeyine de olumlu katkı sunmaktadır. Çünkü öz-yeterlilik düzeyi yüksek olan bireyler stres yaratan durumlara ve sıkıntılara karşı daha uyumlu bir yapıyla donatıldığından, psikolojik sağlıkları bu tarz durumlardan daha az etkilenmektedirler (Sivanathan, Arnold, Turner ve Barling, 2004: 245-249). Öz-yeterlilik daha etkili iş tasarımı yapmak, amaç belirlemek, takımları yönetmek ve stres yönetimi yapmak amacıyla kullanılabilir (Luthans, 2010: 235). Algılanan öz-yeterlilik psikolojik stres reaksiyonlarının, istifa ve başarısız deneyimlerin yarattığı umutsuzluğun, hayali (gerçekte olmayan) yetersizliğin ve işletmeye vekalet edenlerin (proxy) yarattığı zayıflatıcı etkilerin üstesinden gelmede de faydalı olabilmektedir (Bandura, 1982: 122).

#### **2.1.2.4.1.2. Umut (Hope)**

Bir motivasyonel durum olarak ifade edilen umut, pozitif psikolojist C. Rick Snyder'in çalışmalarına dayanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 153). Bireyin arzu edilen amaca ulaşabileceğine yönelik düşüncesini ifade etmektedir (Snyder, Sympson, Ybasco, Borders, Babyak and Higgins, 1996: 321; Snyder, Rand ve Sigmon, 2002: 257; Harms ve Luthans, 2012: 590). Umut, üç temel kavramdan oluşmaktadır. Bunların birincisi amaca yönelik iradeye sahip olmaktır ki bu kişinin çeşitli durumlar ve koşullar karşısındaki istekliliğini göstermektedir (Luthans vd., 2008a: 210; Snyder, Harris, Anderson, Holleran, Irving, Sigmon, Yoshinobu, Gibb, Langelle ve Harney, 1991: 570; Snyder vd., 1996: 321; Luthans, 2010: 235). İkincisi amaçtır ve kişi bu amacı başarma arzusu içerisinde hareket etmek için iradesini ortaya koymaktadır (Luthans vd., 2008a: 210; Snyder, Rand ve Sigmon, 2002: 256). Üçüncüsü ise amaca yönelik iradenin çeşitli yollar vasıtasıyla amaca ulaştırabildiği

yönündeki inançtır (Luthans vd., 2008a: 210; Snyder vd., 1991: 570; Snyder, Rand ve Sigmon, 2002: 256; Snyder vd., 1996: 321; Luthans vd., 2006a: 389; Luthans, 2010: 235). Umudun akademik, sportif (atletik) ve sağlık performansı üzerinde kayda değer bir katkısı vardır (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 47; Peterson ve Luthans, 2003: 26; Luthans, 2002b: 701; Luthans, 2010: 234). Peterson ve Luthans (2003: 26) tarafından yapılan araştırma sonucunda ise, yüksek umut düzeyindeki liderlerin düşük umut düzeyindeki liderlere göre daha karlı iş birimlerine sahip oldukları ve bu liderlerin astlarının da daha yüksek tatmin düzeyinde ve daha düşük personel devir hızında (personel değişim oranı) oldukları saptanmıştır. Bu nedenle çalışanların umut düzeyi geliştirilerek, insan kaynaklarının gelişimi de sağlanabilir (Luthans ve Jensen, 2002: 304).

Luthans ve Jensen (2002) ise umut düzeyinin geliştirilebilmesi için çeşitli öneriler sunulmuştur. Bunlar;

1. Özel ve zorlayıcı olan örgütsel ve kişisel amaçları belirleme ve bunları netleştirme,
2. Amaçları yönetilebilir daha küçük adımlar getirme ve aşamalandırarak ana amaca ulaşma,
3. Koşullara göre eylem planlarını içeren alternatif planlar geliştirme,
4. Sadece nihai başarıya odaklanmama, aynı zamanda süreçten de zevk alma,
5. Engellerle ve aksiliklerle karşılaşıldığında bunlara hazırlıklı ve dayanıklı olma, diğer bir anlatımla proaktif bir yaklaşım sergileme,
6. Asıl hedef yapılabilirlikten ve verimlilikten uzak olduğunda, gerekli alternatif planların ne olacağı ve ne zaman uygulamaya geçireceği konusunda yetenekli ve hazırlıklı olma (senaryo planlama ve senaryo eğitimleri bu tarz yeteneklerin geliştirilmesinde yararlı olabilir),
7. Yanlış bir umuda kapıldığında, bundan ne zaman ve nasıl kurtulup yeni bir amaç belirleyebilirim noktasında gerekli hazırlığa ve yeteneğe sahip olmadır (prova eğitimleri ve deneyimsel eğitimler bu yeteneklerin kazanılmasında faydalı olabilmektedir)

### 2.1.2.4.1.3. İyimserlik (Optimism)

Seligman (2006) ve pozitif psikoloji hareketine katılanların uygulamaları ve araştırmalarına dayanan iyimserlik, bir kişinin içsel, kalıcı ve yaygın olayların gerekçelerine pozitif olayları atfetmesi; dışsal, geçici ve durumsal olan olayların gerekçelerine ise negatif olayları atfetmesi şeklindeki izah biçimidir. Harms ve Luthans'a (2012: 590) göre iyimserlik, gelecek olaylar hakkında pozitif beklentilere sahip olma ve bu olaylara pozitif nitelikleri atfetme ile ilgilidir. Umudun aksine iyimserlik, hem klinik hem de örgütsel ortama uygunlamıştır. Umut kişi yaşamındaki olumlu olayları harekete geçirmekte ve bireylerin öz-saygı ve morallerini yükseltmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 153-154). İyimser bireyler ise daha sağlıklı ve üretken olmaktadır. İyimser kişilerin bir durumu veya başarıyı ele alış biçimleri bile farklıdır. İyimserler ortaya çıkan olumlu bir durum veya başarıyı kalıcı ve yaygın sonuç olarak görmekte ve bu motivasyonla hareket etmektedirler (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 47). İyimserlik takımın başarısı açısından da hayati bir öneme sahiptir. Çünkü takımın iyimserliğin varlığına göre zafer kazanması veya yokluğunda ise kaybetmesi olasıdır (Seligman, 2006: 256).

Seligman (2006: 256-258) bir organizasyondaki iyimserliğin üç yönünden bahsetmiştir. Bunların birincisi, işteki başarıyı etkileyen seçimdir. İyimser olarak seçilen bireyler özellikle baskı altında daha üretken bir tavır sergilemektedirler. Bu anlamda yetenek ve gayretin tek başına yeterli olmadığı görülmektedir. İyimser bireylerin istihdam edilmesi, işletmeyi yüksek personel devir hızı, eğitim maliyetleri ve insan gücünün gereksiz yere harcanmasından korumakta ve işletmenin iş tatmini ve üretkenliği artırmaktadır. İkincisi iyimser bireylerden daha fazla yararlanılabilmesi için bu kişilerin özellik gerektiren işlere (yüksek stresli, yaratıcılık gerektiren halkla ilişkiler ve fon yöneticiliği gibi işler) yerleştirilmesidir. Üçüncüsü ise işletme içerisinde iyimserliğin artırılabilmesi için iyimserlik düzeyinin yükseltilmesi için çaba sarf edilmesidir. Bu kapsamda doğuştan iyimser olarak doğan kişilerle, düşük kaybetme olasılığı bulunan işler dışındaki çalışanların iyimserliği öğrenmesi gerekmektedir. Bu nedenle alınacak iyimserlik eğitimleri, çalışanların iyimserlik düzeylerinin yükseltilebilmesi için faydalı olmaktadır. Çünkü bireylerin

gelecek hakkında olumlu beklentilere sahip olmaları onların fiziksel ve öznel iyi-oluş düzeylerini pozitif olarak etkileyebilmektedir (Carver ve Scheier, 2002: 241).

İyimserliğin inşa edilebilmesi için Schulman (1999: 34) tarafından referans olabilecek bazı adımlar önerilmiştir. Bunlar;

1. İlk olarak bireyin başlangıçta farkında olmadığı, ancak daha sonra fark ettiği inançları ve bu inançları tetikleyen yapıları tanımlamak,
2. Bu inançları tetikleyen düşüncelerin doğruluğu hakkında kanıt toplamak,
3. Uyumsuz olan düşünceleri daha yapıcı ve doğru olanlarla değiştirmektir.

#### **2.1.2.4.1.4. Dayanıklılık**

İşyerindeki dayanıklılık uygulamalarının temelleri, pozitif psikolojist Ann Masten ve diğer araştırmacılarca yapılan çalışmaların öncülüğünde gelişimsel ve klinik alanlarda kurulmuştur (Masten, 2001; Masten ve Reed, 2002: 74-75). Değişken-odaklı ve kişi-odaklı olarak yapılan bu araştırmaların birleştiği nokta, dayanıklılığın insana özgü adaptasyonel sistemleri içeren yaygın bir olgu olduğudur. Dayanıklılık bir sonuç değil, kişinin gelişimi ve adaptasyonuna/uyumuna dayanan sıradan bir süreçtir (Masten, 2001: 227; Masten ve Reed, 2002). Dayanıklılık, bireyin karşılaşacağı risk faktörlerini azaltacak (Luthans, 2010: 235) ve becerilerini geliştirebilecek bireysel ve çevresel koruyucu mekanizmalar sunmaktadır. Dayanıklı bireyler zorlukları ve aksilikleri yaşamın bir parçası olarak görmekte ve bunlardan kendilerine olumlu bir anlam ve değer çıkarmaktadır (Luthans, 2002b: 702; Harms ve Luthans, 2012: 590). Coutu (2002: 48) dayanıklı insanların temel özelliklerini üç başlık altında toplamıştır. Bunların ilki, gerçekliğin vefalı bir davranış gösterilerek kabul edilmesidir. İkincisi, güçlü tutulan değerlerle perçinlenen derin bir inançtır. Bu inanç, yaşamı da anlamlı hale getiren bir ögedir. Üçüncüsü ise, zorluklar içerisinde umutsuzluğa kapılmak yerine, çözümler geliştirebilen esrarengiz bir yeteneğe sahip olmaktır (Luthans ve Youssef, 2004: 154-156).

Kişinin eğitim düzeyi, deneyimi ve daha sonra alınan eğitimlerinden ziyade (Coutu, 2002: 48) bir kişinin dayanıklılığı, onun başarı ya da başarısız olmasını belirleyecektir (Reivich ve Shatte, 2002: 12; Coutu, 2002: 48; Seligman, 2011: 106).

Çünkü özellikle kaos zamanlarında kişi üzerinde var olan yüksek düzeydeki stres ve negatif baskılardan kurtulup soğuk kanlı bir şekilde hızlı ve doğru karar verebilmek ancak dayanıklılık sayesinde mümkün olabilmektedir (Reivich ve Shatte, 2002: 4). Dayanıklılık özellikle stresin en yoğun olduğu ve üstesinden gelinebilmesi için ekstra çaba gösterilmesi gereken geçiş zamanlarında daha önemli hale gelmektedir (Stewart, Reid ve Mangham, 1997: 22).

Friedrich Nietzsche'nin dediği gibi "Bizi öldürmeyen şey, bizi daha güçlü yapar". Bu nedenle karşılaşılan zorlukların kişiyi diğer karşılaşılabilecek olaylar karşısında daha sakin ve yerinde kararlar vermeye sevk edebileceği unutulmamalıdır. Burada kişinin yaşadığı olaydan ders çıkarıp bunun kendisinin çeşitli düzeylerde sınandığı konusundaki inancının yarattığı pozitif duyguların önemi büyüktür. Çünkü pozitif duygular yaratıcı düşünce, esneklik ve bilişsel süreçleri olumlu olarak harekete geçirmesi sebebiyle zaman içerisinde psikolojik dayanıklılık ile sonuçlanmaktadır (Fredrickson, 2001; Fredrickson ve Losada, 2005). Aynı zamanda psikolojik dayanıklılık kişilerin kendilerini daha az yalnız ve umutsuz olarak hissetmelerine de yardımcı olmaktadır (Güloğlu ve Kararımak, 2010: 73).

Dayanıklılık özelliğinin geliştirilmesi için risk, varlık ve süreç odaklı stratejilerin izlenmesi önemlidir. Risk-odaklı stratejiler sayesinde, risk yaratan faktörler veya stresörler/stres yaratıcı faktörler engellenmekte veya azaltılmaktadır. Varlık-odaklı stratejiler sayesinde sosyal sermaye ve diğer kaynakların kalitesi ve sayısı geliştirilmektedir. Süreç odaklı stratejiler sayesinde ise, insan odaklı sistemlerin gücü harekete geçirilmektedir (Masten ve Reed, 2002: 84).

#### **2.1.2.5. Pozitif Psikolojik Sermaye İle İlgili Araştırmalar**

##### **2.1.2.5.1. İlgili Yurtiçi Araştırmalar**

Keleş (2011: 349) tarafından yapılan araştırmada bir alanyazın taraması yapılmış ve konunun yönetim yazınında gerekli yeri alabilmesi için kavramsal çerçeve çizilerek konunun öncülleri ifade edilmiştir.

Çınar (2011) tarafından yapılan araştırmada, genel pozitif psikolojik sermaye ve pozitif psikolojik sermaye bileşenleri ile genel örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık bileşenleri (duygusal, devam ve normatif bağlılık) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ancak, pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığı etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, pozitif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve bunların boyutları bazı demografik değişkenler açısından anlamlı farklılıklar göstermiştir.

Akçay (2011) ve Akçay (2012: 123) tarafından imalat (makine) sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin 478 çalışanı ile yapılan araştırmada, pozitif psikolojik sermaye bileşenleri ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Aynı zamanda genel pozitif psikoloji sermaye düzeyinin iş tatminini belirlemede daha yüksek düzeyde bir açıklayıcılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, iktisadi değer, mesleki konum (statü), iş deneyimi ve yaş değişkenlerinin pozitif psikolojik sermaye ve iş tatmini ilişkisinde moderatör bir role sahip olduğu belirlenmiştir.

Çetin (2011a: 377) tarafından Ankara’da bakanlık ve bağlı kurumlarında çalışan 213 kişi ile gerçekleştirilen araştırmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumları üzerinde psikolojik sermayenin alt boyutlarının (umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz-yeterlilik) etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel bağlılık ile umut ve iyimserlik boyutları arasında; iş tatmini ile umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutları arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Sonuç olarak, örgütsel psikolojik sermayenin, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin tutumlarının anlamlı bir açıklayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Çetin ve Basım (2012:121) tarafından Ankara’da 235 çalışan ile yapılan araştırmada pozitif psikolojik sermaye “örgütsel psikolojik sermaye” olarak adlandırılmış ve araştırma sonucunda Luthans vd. (2007a: 237-238) tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye Ölçeği’nin (PCQ) güvenilirliği ve geçerliliği doğrulanmıştır.

Erkmen ve Esen (2012a: 55) tarafından bilişim sektöründeki 155 çalışan ile yapılan araştırmada psikolojik sermaye ölçeği bilişim sektörü çalışanları bağlamında, geçerlilik ve güvenilirlik açısından tekrar gözden geçirilmiş ve yapılan uygulama



sonucunda demografik değişkenlerle ilgili bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada, yönetici pozisyonunda (statü), yaşça büyük olan (yaş), erkek (cinsiyet) ve toplam çalışma süresi (kıdem) yüksek olanların psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak araştırmada eğitim durumu (eğitim düzeyi) ve kurumdaki çalışma süresi ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Erkmen ve Esen (2012b: 99) tarafından yapılan araştırmada, 2003-2011 yılları arasındaki çalışmalar bibliyografik olarak incelenmiştir. Araştırmada psikolojik sermayenin örgütsel davranış ve diğer disiplinlerdeki farklı kavramlarla ve farklı analiz yöntemleri ile ölçülebilen bir kavram olduğu ifade edilmiştir. Kavramın Pozitif Örgütsel Davranış içerisinde birçok pozitif kavramı içerdiği belirtilerek, bu kavramlar arasındaki ilişkilerin incelenmesinin araştırmaya daha kapsamlı bir bakış açısı katacağı ifade edilmiştir. Ayrıca Psikolojik Sermaye Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik açısından ampirik araştırmalarla incelenmesi önerilmiştir.

Uslu (2012: 34) tarafından yapılan araştırmada, Kendini Belirleme Kuramına dayanılarak, küçük ve büyük işletmelerde kurum desteğinin ve çalışan performansının mesleki özdeşleşme üzerindeki etkisi, iş doyumunu ve psikolojik sermaye aracılığıyla incelenmiştir. Araştırma sonucunda küçük ve büyük işletmelerdeki kurum desteğinin ve çalışanların bireysel performans algılarının psikolojik sermaye üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca büyük işletmelerde kurum desteği ve mesleki özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü gözlenmiştir.

Topçu ve Ocak (2012) tarafından yapılan araştırmada pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü kültürlerarası farklılık bağlamında incelenmiştir. Elde edilen bulgularda, psikolojik sermaye ile tükenmişlik algısı arasında ters yönlü bir ilişki içinde bulunmuştur. İlave olarak psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında genelde aynı yönlü bir ilişki bulunurken Bosna örneğinde ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca iş tatmini ile tükenmişlik algısı arasında herhangi bir etkiye rastlanmamıştır. Bu nedenle de aracılık etkisi incelenememiştir.

Kalman ve Gedikoğlu (2013: 139) tarafından Gaziantep ilçesinde 18 öğretmen ile gerçekleştirilen araştırmada, öz yeterlik ve iyimserlik boyutlarının yüksek, umut ve dayanıklılık boyutlarının ise düşük olduğu gözlenmiştir. Psikolojik sermayesi yüksek olanların kendilerine güvendikleri, kendileri için hedef koydukları, daha iyi öğretmen olmak için çaba sarf ettikleri ve okullarında her şeyin daha iyi olacağı konusunda umutlu ve iyimser oldukları görülmüştür. Ayrıca sorunlar karşısında yılmayan bir tavır sergiledikleri, dezavantajları avantaja çevirebilecek girişimlerde buldukları saptanmıştır. Psikolojik sermayesi düşük olanların ise, kendilerini geliştirmeye yönelik hedef belirleme konusunda gerekli başarıyı sağlayamadıkları ve mevcut durumun değişmeyeceği yönünde kötümser bir tavır sergiledikleri gözlenmiştir.

Akdoğan ve Polat (2013: 285) tarafından Tokat'da çeşitli sektörlerden 161 çalışan ile yapılan araştırmada, pozitif psikolojik sermayenin performans üzerinde önemli ölçüde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu etki aracı değişkenler olan pozitif iş-aile yayılımı (work family spillover) ve psikolojik iyi oluşun etkisi ile daha da artmaktadır. Ancak pozitif psikolojik sermaye ile performans arasındaki pozitif ilişki negatif iş-aile yayılımının aracılık etkisi ile azalmıştır.

Özgener, Demirtaş ve Ulu (2013: 404) tarafından Kayseri'de imalat sektöründeki büyük bir işletmenin 307 çalışanı ile yapılan araştırmada, pozitif psikolojik sermayenin sosyal tembelliği negatif, kişi-çevre uyumunun ise pozitif psikolojik sermayeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Ayrıca kişi-çevre uyumu ile sosyal tembellik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Mercan, Demirci, Ergun Özler ve Oyur (2013: 334) tarafından 103 akademisyen, öğretmen, özel sektör ve diğer sektör çalışanlarından oluşan bir örneklem ile yapılan araştırmada, psikolojik sermayenin iş yaşamındaki yalnızlık düzeyini azalttığı belirlenmiştir.

Erkuş ve Afacan-Fındıklı (2013: 311-313) tarafından farklı sektörlerden 572 çalışan ile yapılan araştırmada, genel psikolojik sermaye ile iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif, işten ayrılma niyeti ile arasında ise negatif ilişkiler

belirlenmiştir. Alt boyutlara yönelik yapılan analizler neticesinde ise umut faktörü ile iş tatmini arasında pozitif, işten ayrılma niyeti ile arasında ise negatif ilişkiler gözlenmiştir. Dayanıklılık boyutu açısından bu boyut ile iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif ilişkiler gözlenmiştir. Öz-yeterlilik boyutu açısından ise öz-yeterliliği yüksek olanların daha fazla iş performansı sergiledikleri belirlenmiştir.

Özkalp ve Seçgin (2013: 405) tarafından Eskişehir ilinde uçak ve motor sanayisi ile havacılık ve lojistik alanlarında faaliyet gösteren 186 beyaz ve mavi yakalı çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada, pozitif psikolojik sermayenin umut bileşeninin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Ancak diğer bileşenler açısından anlamlı etkiler bulunmamıştır.

Müceldili ve Erdil (2013: 179) tarafından orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan 145 beyaz yakalı kişi ile yapılan araştırmada, pozitif örgütsel kültür şemsiyesi altında bulunan işe tutulmanın (bilişsel tutulma boyutu) örgütsel performansı pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının bir alt boyutu olan yardımseverlik davranışının işe tutulma ve örgütsel performans arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Çalışkan, Ürü Sanı, Atan ve Yozgat (2013: 298) tarafından İstanbul'daki beyaz eşya ve elektronik sektöründeki 149 beyaz yakalı çalışan üzerinde yapılan araştırmada, hizmetkâr liderliğin pozitif psikolojik sermayeyi/kaynakları (öz-yeterlilik, iyimserlik, öz-değer ve psikolojik yılmazlık) pozitif yönde artırdığı belirlenmiştir. Ayrıca hizmetkâr liderliğin pozitif psikolojik sermaye aracılığı ile işten aileye ve aileden işe zenginleşme düzeyini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Topaloğlu (2013: 479) tarafından temizlik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin beyaz yakalı çalışanları ile yapılan araştırmada, psikolojik sermayenin eğitim çabalarıyla geliştirebilme olasılığı ve bunun performanstaki artışla ne kadar alakalı olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Ancak araştırma verileri (ileriki bir süreçte sunulacağından dolayı) söz konusu çalışma içerisinde sunulmamıştır.

Erkuş ve Tüzün (2013: 22) tarafından İstanbul ili Avrupa yakasında çalışan hemşireler üzerinde yapılan araştırmada, psikolojik sermayenin örgütsel tükenmişlik üzerinde negatif, iş yaşam kalitesi üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada, çalışanların iş yaşam kalitesi algılamalarının bu ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Karacaoğlu ve İnce (2013: 181) tarafından yapılan Kayseri’de imalat sektöründen 300 çalışan ile yapılan araştırmada, özyeterlik, umut, dayanıklılık ve iyimserliğin örgütsel sinizm ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, özyeterlik ve iyimserliğin örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. İlave olarak da pozitif psikolojik sermayenin diğer sektörlerde ve örgütsel tükenmişlik, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki açısından da incelenmesi önerilmiştir.

Çetin, Şeşen ve Basım (2013) tarafından Ankara’da 260 kamu sektörü çalışanı ile yapılan araştırmada, pozitif psikolojik sermayenin örgütsel tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Tükenmişliğin açıklanmasında pozitif psikolojik sermayenin öz-yeterlilik ve umut alt boyutlarının görece olarak daha önemli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik ile tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme arasında negatif yönlü ilişkiler belirlenmiştir.

Erkuş ve Tüzün (2014) tarafından İstanbul’da hemşireler üzerinde yapılan araştırmada, tinsellik (spiritüalizm), tükenmişlik, psikolojik sermaye ve iş performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca psikolojik sermaye ve iş performansı ilişkisinde tükenmişliğin aracılık rolü incelenmiştir. Ancak araştırma verilerinin analizi tamamlanıp açıklanmadığı için araştırma sonuçları açıklanamamıştır.

Uslu, Çetin, Çubuk ve İşbilen (2014: 430-431) tarafından İstanbul’da 181 çalışan ile yapılan araştırmada, mesleki özdeşleşme, algılanan örgütsel destek ve pozitif kişilik ile durumsal umut arasında pozitif ilişkiler belirlenmiştir. Ayrıca

pozitif kişilik ve algılanan örgütsel desteğin durumsal umut düzeyini pozitif olarak etkilediği; pozitif kişilik ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide durumsal umut düzeyinin aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

Tüzün, Çetin ve Basım (2014: 379) tarafından Ankara’da 235 akademisyenle yapılan araştırmada, çalışanların çalışma birimiyle özdeşleşmesiyle psikolojik dayanıklılıkları arasında ve psikolojik dayanıklılıkları ile iş performansları arasında aynı yönlü anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Ayrıca çalışanların özdeşleşme kaynakları ile iş performansı arasında psikolojik dayanıklılığının aracılık rolüne sahip olmadığı belirlenmiştir.

Begenirbaş ve Turgut (2014: 187-188) tarafından Ankara’da 187 özel ve kamu sağlık sektörü çalışanı ile yapılan araştırmada, psikolojik sermayenin duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel ve derinden rol yapma ile işe yabancılaşmayı negatif, doğal duygular alt boyutunu ise pozitif ve anlamlı olarak açıkladığı belirlenmiştir. Ayrıca psikolojik sermaye ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracılık rolü üstlenmediği belirlenmiştir.

Çubuk, İşbilen ve Eryiğit (2014: 174-176) tarafından İstanbul’da çeşitli sektörlerden 374 kişi ile yapılan araştırmada kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumunun psikolojik sözleşmenin psikolojik sermaye üzerindeki etkisini artırdığı (düzenleyici/moderating etki) sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sermayenin psikolojik güçlendirme ile algılanan rol performansı arasında kısmi aracılık, psikolojik güçlendirme ile rol ötesi performans arasında ise tam aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Kişi-iş uyumunun psikolojik sermaye ile algılanan rol performansı ve rol ötesi performans arasındaki ilişkide etkili olduğu (düzenleyici etki) belirlenmiştir. Kişi-örgüt uyumunun ise psikolojik sermaye ile algılanan rol performansı ve rol ötesi performans arasındaki ilişkide doğrudan etkili olmadığı belirlenmiştir.

Çelik ve Tabak (2014: 164) tarafından Akdeniz bölgesindeki konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 719 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada pozitif psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti ve iş stresini negatif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye ve işten

ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş stresinin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Tösten ve Özgan (2014) tarafından Diyarbakır'da 306 öğretmen ile gerçekleştirilen araştırmada, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerinin ölçümü amacıyla bir ölçek çalışması yapılmıştır. Güvenilirlik ve geçerlilik testleri sonucunda 26 maddeli ve 6 boyutlu bir ölçek elde edilmiştir. Ölçeğin boyutları ise özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, güven ve dışa dönüklüktür.

#### **2.1.2.1.2. İlgili Yurtdışı Araştırmalar**

Luthans ve Youssef (2004: 157-158) tarafından yapılan nitel araştırmada organizasyonlarda insan davranışları ve motivasyon hakkındaki negatif teorilerin yerini, çalışanların insan, sosyal ve psikolojik sermayelerini geliştirmeye odaklanan, pozitif odaklı güç-tabanlı yönetimlere bırakması gerektiğini ifade etmiştir.

Luthans vd. (2005: 260) tarafından Çin'de iki özel ve bir devlet olmak üzere üç üretim işletmesinin 422 çalışanı ile yapılan araştırmada, pozitif psikolojik sermaye ile performans (denetçiler tarafından oranlanan) arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Ayrıca 272 çalışanı olan fabrikaların birinde pozitif psikolojik sermaye ile performansla ilgili olan liyakate dayalı maaş arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Ayrıca araştırmada pozitif psikolojik sermaye (umut ve dayanıklılık açısından) ile yaş ve cinsiyet (umut açısından) arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Genel pozitif psikolojik sermaye ile yaş arasında pozitif ilişki gözlenirken, cinsiyet açısından ise ilişki gözlenmemiştir.

Cole (2006) tarafından Avustralya'daki Hanehalkı, Gelir ve İş Dinamikleri (Housing, Income and Labour Dynamics (HILDA)) araştırması ile toplanan 9777 kişilik 4 farklı kesitsel veri üzerinde yapılan araştırmada, psikolojik sermayenin (işgücünü üretkenliğini etkileyen kişilik özellikleri) iyi oluş (mutluluk) üzerinde doğrudan ve işgücü piyasası statüsü (çalışan, işsiz gibi) üzerinde ise dolaylı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçları psikolojik sermaye ve iyi oluşun işgücü üretkenliğini geliştirebileceğini ve daha düşük işsizliğe neden olabileceğini göstermektedir.

Avey vd. (2006: 51-53) tarafından ABD’de bir yüksek teknoloji firmasının 105 mühendislik yöneticisi ile gerçekleştirilen araştırmada, pozitif psikoloji sermaye ile istemli ve istemsiz olarak yapılan mazeretsiz gelmeme (absenteeism) arasında negatif bir ilişki gözlenmiştir. Pozitif psikolojik sermaye işletmeler açısından önemli maliyet kayıpları ile sonuçlanan, mazeretsiz gelmemenin (absenteeism) geleneksel öncülleri olan iş tatmini ve örgütsel bağlılığa nazaran, istemsiz mazeretsiz gelmeme (involuntary absenteeism) üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Larson ve Luthans (2006: 86) tarafından ABD’de orta düzeyde teknoloji üreten bir işletmenin 74 üretim çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, psikolojik sermaye ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Ayrıca araştırmada beşeri (insan) sermaye ve sosyal sermaye ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkilerde incelenmiş ve sosyal sermaye ile psikolojik sermaye arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. İlave olarak araştırmada sosyal sermayenin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ve insan sermayesinin ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkisinin olduğu gözlenmiştir (ancak bu ilişki regresyon modelinde anlamlı bir katkı sağlamamıştır). Genel olarak araştırma sonucunda psikolojik sermaye, iş tutumları üzerinde (iş tatmini ve örgütsel bağlılık) insan (beşeri) ve sosyal sermayenin yapmış olduğu katkıdan daha fazla katkı yapmıştır.

Norman (2006) tarafından A.B.D’de çeşitli sektörlerden 304 çalışan yapılan araştırmada, güvenin rolü ve onun psikolojik sermaye ve otantik liderlik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda, liderin psikolojik sermaye düzeyinin lider hakkındaki takipçilerin güvenliğini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca psikolojik sermayenin açıklık (şeffaflık), yönetim hakkındaki güven, bütün olarak lideri değerlendirme ve otantiklik (özgünlük) ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar önceki araştırmalarda da belirtildiği gibi, psikolojik sermayenin takipçilerde, liderde ve örgütlerde pozitif çıktılar için önemli bir destek sağladığını göstermektedir.

Luthans ve Youssef (2007: 338) tarafından ABD kaynaklı olarak yapılan nitel araştırmada pozitif psikolojik sermayenin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve cesur

ilkeli eylemler gibi (whistle-blowing –bilgi uçurma, muhbirlik- gibi) pozitif davranışlara yol açabileceği ifade edilmiştir.

Youssef ve Luthans (2007) tarafından yapılan nitel araştırmada, pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden umut, iyimserlik ve dayanıklılığın, performans, iş tatmini, çalışan mutluluğu ve işe bağlılığa olumlu etkilediği belirlenmiştir.

Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli (2007: 132-134) tarafından 714 Hollandalı teknisyen üzerinde yapılan araştırmada psikolojik sermayenin işe angaje olmayı/adanmışlığı (psikolojik sermaye öz-yeterlilik, öz-saygı ve iyimserlik olarak üç boyutta sınıflandırmıştır) pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Öz-yeterliliği yüksek olan çalışanlar çeşitli iş taleplerini karşılamada kendilerine daha yüksek düzeyde inanmakta; iyimserliği yüksek olanlar yaşamlarında iyi çıktılarının olacağına inanmakta ve örgütsel tabanlı öz-saygıya sahip olanlar da örgüt içerisindeki rolleri yerine getirerek ihtiyaçlarını tatmin edebileceğine inanmaktadırlar. Araştırmanın diğer sonuçları incelendiğinde; iş kaynakları (otonomi, sosyal destek, yönetsel koçluk yapma ve profesyonel gelişim için fırsatlar sunma boyutları) ile işe adanmışlık arasında psikolojik sermayenin kısmi aracılık yaptığı belirlenmiştir. Ayrıca psikolojik sözleşme ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide de psikolojik sermayenin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. İlave olarak iş kaynakları ve tükenmişlik ilişkisinde psikolojik sermayenin tam aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

West, Patera ve Carsten (2008: 255-261) tarafından Amerika'da öğrencilerle oluşturulan 101 takım (takımlar 3-4 kişiden oluşmakta) ile iki dönemde gerçekleştirilen bir araştırmada, takım seviyesindeki psikolojik sermayenin (yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık) varlığı ve onun takım çıktıları üzerinde etkisi (uyum, işbirliği, koordinasyon, çatışma ve tatmin) incelenmiştir. Araştırma sonucunda, psikolojik sermaye ile uyum, işbirliği, koordinasyon ve tatmin arasında pozitif, çatışma ile arasında negatif bir ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca takım iyimserliği yeni oluşturulan takımlar için en işlevsel psikolojik sermaye kaynağı iken, takım dayanıklılığı ve takım yeterliliği ise birçok takım etkileşimi sonrasında daha açıklayıcı bir psikolojik sermaye kaynağı olmuştur.



Luthans, Norman, Avolio ve Avey (2008c: 231-232) tarafından Amerika'da hizmet sektöründen bir firmanın 170 teknik ve idari personeli, yüksek teknoloji ile üretim yapan bir firmanın 163 mühendis ve teknisyeni ve eğitim sektöründen iki üniversitenin 404 öğrencisi ile yapılan araştırmada, pozitif psikolojik sermaye ile performans, tatmin ve bağlılık arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Ayrıca destekleyici örgüt iklimi ile çalışan performansı (self-reported) arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolüne sahip olduğu bulunmuştur.

Luthans, Avey, Clapp-Smith ve Li (2008b: 824) tarafından Çin'deki en büyük iki bakır rafineri şirketinin (biri özel, diğeri devletin sahibi olduğu) 456 çalışanı ile yapılan araştırmada psikolojik sermayenin performansı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada eğitim düzeyi ile psikolojik sermaye arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir.

Avey vd. (2008a: 59-63) tarafından A.B.D.'de çeşitli sektörlerden 132 çalışan ile yapılan araştırmada psikolojik sermayenin ile pozitif duygular arasındaki ilişkide farkındalığın (artan bilinçlilik) moderatör etkisi incelenmiştir. Kurulan araştırma modeli desteklenmiştir. Ayrıca araştırmada psikolojik sermayenin pozitif duyguları pozitif yönde etkilediği ve pozitif duyguların da çalışan davranışlarından sapkın davranışları negatif ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif; çalışan tutumlarından örgütsel sinizmi negatif ve işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca psikolojik sermaye ile çalışan tutumları (adanmışlık, sinizm) ve çalışan davranışları (sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışları) arasında pozitif duyguların aracılık yaptığı belirlenmiştir.

Luthans vd. (2008a) tarafından çeşitli sektörlerden 187 deney grubu ve 177 kontrol grubu ile ön test ve son test yapılarak uygulanan araştırmada, psikolojik sermayenin özellikle odaklanılmış 2 saatlik web-tabanlı bir eğitim müdahalesi ile geliştirilebileceği tespit edilmiştir.

Avey vd. (2008b: 111) tarafından ABD'de çeşitli sektörlerden 341 çalışan ile yapılan araştırmada, dönüşümcü liderlik ve pozitif psikolojik sermaye güçlendirme ile ilişkili bulunmuş ve güçlendirmenin de çalışan sinizmi ve işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye ve

dönüşümcü liderlik (bağımsız değişkenler) ile işten ayrılma niyeti (bağımlı değişken) arasında güçlendirmenin tam aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir.

Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli (2009) tarafından bir elektrik mühendislik ve elektronik şirketinin 163 çalışanı ile 1,5 yıllık bir sürede boylamsal bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçları, psikolojik sermayenin süreç içerisinde işe adanmışlık ve ayrıca iş kaynakları (otonomi, sosyal destek, yönetsel koçluk yapma, profesyonel gelişim için fırsatlar sunma) üzerinde önemli katkılarının olduğu sonucuna ulaşımlardır. Araştırma sonuçları yazarların 2007 yılında yaptıkları çalışmada (Xanthopoulou vd., 2007) ulaştıkları sonuçları doğrular niteliktedir.

Avey vd. (2009: 677) tarafından A.B.D.'de çeşitli sektörlerden 416 çalışan ile yapılan araştırmada, pozitif psikolojik sermayenin iş stresi, işten ayrılma davranışları ve iş arama davranışlarını negatif olarak etkilediği, stres semptomlarının/belirtilerinin ise işten ayrılma niyeti ve iş arama davranışlarını pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti ve iş arama davranışları arasında stres semptomlarının aracılık rolü belirlenmiştir.

Gooty vd. (2009) tarafından A.B.D.'de 158 üniversite bandosunun/orkestrasının üyeleri ile yapılan araştırmada dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermayenin öncüllerinden birisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireylerin dönüşümcü liderlik altında amaçlara yönelik daha yüksek düzeyde motivasyonel eğilim ve azimlerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin öncelikle görev performansı ve daha sonra da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Norman vd. (2010: 387) ABD'de çeşitli sektörlerden 199 çalışan yetişkin ile gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ve sapkın davranışlar (çalışan sapkınlığı) üzerinde psikolojik sermaye ve örgütsel kimliğin/özdeşleşme düzenleyici (moderatör) etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel kimliğin psikolojik sermaye ile çalışan sapkınlığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide moderatör bir role sahip olduğu belirlenmiştir. Yüksek düzeyde psikolojik sermaye ve örgütsel kimliğe (örgütle özdeşleşenlerin) sahip olanların,

daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı ile meşgul oldukları ve düşük düzeyde sapkınlık davranışları gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca araştırma cinsiyet (kadınlarda daha yüksek) ve yaş değişkeni ile psikolojik sermaye arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir.

Avey, Luthans, Smith ve Palmer (2010b: 23) tarafından çeşitli sektörlerden 280 çalışan ile yapılan çalışmada psikolojik sermaye ile psikolojik iyi-oluş arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Ayrıca psikolojik sermayenin zaman faktörü açısından yaptığı katkı da incelenmiş ve araştırma sonucunda zamanla, psikolojik sermayenin psikolojik iyi-oluş üzerine yaptığı katkı artmıştır. Demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, statü, işletmedeki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi) ile psikolojik sermaye arasında ise herhangi bir ilişki gözlenmemiştir.

Caza vd. (2010: 60-65) tarafından Yeni Zelanda'da 960 çalışan ile yapılan çalışmada, Otantik Liderlik Ölçeği (Authentic Leadership Questionnaire) ve Psikolojik Sermaye Ölçeği (Psychological Capital Questionnaire) (Walumbwa vd., 2008; Luthans vd., 2007a) farklı bir kültürde ve cinsiyeler açısından karşılaştırılmıştır. Çalışmada her iki ölçeğin alt boyutları doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmıştır. İki ölçeğin alt boyutları kadınlar ve erkekler açısından ayrı bir değerlendirmeye alınmış ve sonuçlar cinsiyetler açısından benzerlik göstermiştir. Ayrıca Yeni Zelanda gibi farklı bir kültürde yapılan araştırma aslına benzer sonuçlar üretmiştir. Otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasında pozitif ve oldukça yüksek bir ilişki gözlenmiştir.

Avey vd. (2010a: 430) tarafından A.B.D.'de çeşitli sektörlerden 336 çalışan ile yapılan çalışmada, psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif; örgütsel sinizm, işten ayrılma niyeti ve zarar verici (counterproductive) işyeri davranışları (sapkın davranışlar) ile negatif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Çalışmada tüm ilişkiler (bireysel düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları hariç) regresyon analizi ile de desteklenmiştir (yani sadece bir istisna dışında psikolojik sermaye tüm değişkenlerde anlamlı bir değişikliğe (varyansa) neden olmuştur).

Toor ve Ofori (2010: 345-348) tarafından Singapur'da inşaat sektöründe çalışan ve otantik lider olarak tanımlanan 32 yönetici ile yapılan çalışmada

otantiklik (orijinallik) ve dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı ilişkiler gözlenmiştir. Ayrıca liderlik çıktıları olan ekstra çaba, tatmin ve özellikle etkililik (Toor ve Ofori, 2010: 350) ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin aracı bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Araştırmada psikolojik sermaye ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif, tam serbesti tanıyan liderlik ile arasında negatif bir ilişki gözlenmiştir. Ancak işlemsel liderlik ile psikolojik sermaye arasında ise bir ilişki gözlenmemiştir (fakat alt bileşenleri arasındaki ilişkiler açısından pozitif ilişkiler saptanmıştır).

McMurray vd. (2010: 448-449) tarafından Avustralya'daki dini/kilise tabanlı kar elde etmeyen bir örgütte çalışan 43 kişi ile yapılan araştırmada, çalışanın ilk kademe yöneticisinin sergilemiş olduğu dönüşümcü liderlik ile örgütsel iklim, iyi oluş (mutluluk), çalışan bağlılığı ve psikolojik sermaye arasında pozitif anlamlı ilişkiler gözlenmiştir. Araştırmada demografik değişkenler açısından da incelemelerde bulunulmuştur. Bu kapsamda yaşça büyük olan çalışanların (50+ yaş gurubunda olanlarla, 17-30 yaş gurubunda olanlar arasında) ve eğitim düzeyi düşük olanların (11 ve 12 yıl eğitim görmüş olanların) yüksek olanlara göre (teknik ve ilave eğitim niteliklerine sahip olanlara) daha yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip olduğu gözlenmiştir (McMurray vd., 2010: 450).

Walumbwa vd. (2010: 950-954) tarafından ABD'de 79 lider kadrosundaki polis (komiser) ve takipçi konumundaki 264 polis memuru ile gerçekleştirilen araştırmada, lider ve takipçilerinin psikolojik sermayesi, hizmet iklimi/kalitesi ve iş performansı (denetleyici yani lider tarafından oranlanan) arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, liderin psikolojik sermayesi takipçinin psikolojik sermayesini etkileyerek (aracı etki), takipçinin iş performansını pozitif olarak etkilemiştir. Ayrıca araştırmada takipçinin psikolojik sermayesi ile iş performansı arasındaki ilişkide hizmet (servis) ikliminin moderatör (düzenleyici) etkisi belirlenmiştir. Bu etki özellikle hizmet (servis) iklimi yüksek olarak algılandığı zaman daha güçlü olmaktadır. Son olarak araştırmada, liderlerin ve takipçilerin psikolojik sermayesinin iş performansını tahmin etmede pozitif bir etkileşim (karşılıklı) içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Cheung, Tang ve Tang (2011: 348) tarafından Çin’de altı ilk ve ortaokulda çalışan 264 öğretmen ile gerçekleştirilen araştırmada, psikolojik sermaye ile duygusal emek (doğal olarak hissedilen duygunun ifadesi boyutu açısından) ve iş tatmini arasında pozitif, tükenmişlik arasında ise negatif ilişki gözlenmiştir. Ayrıca duygusal emek ile tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin düzenleyici (moderatör) rolü saptanmıştır. Psikolojik sermaye yüksek olduğu zaman, yüzeysel davranış ile duyarsızlaşma arasındaki pozitif ilişki ve yüzeysel davranış ile iş tatmini arasındaki negatif ilişki daha zayıflamaktadır. Derin davranış ve iş tatmini arasındaki pozitif ilişki yüksek psikolojik sermaye ile daha da güçlenmektedir. Doğal olarak hissedilen duygu ile duyarsızlaşma (tükenmişliğin bir boyutu) ve iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi, psikolojik sermaye düzeyi yüksek, doğal olarak hissedilen duygu düzeyi ise düşük olduğu zaman daha belirgin hale gelmektedir. Cinsiyet, yaş ve çalışma yılı ile psikolojik sermaye arasında ise bir ilişki gözlenmemiştir.

Abbas ve Raja (2011) tarafından Pakistan’da faaliyet göstermekte olan çeşitli işletmelerdeki (bankacılık, tekstil ve kamu telekomünikasyon sektöründeki) 237 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada, psikolojik sermaye ile yenilikçi iş performansı arasında pozitif ve iş stresi arasında ise negatif bir ilişki gözlenmiştir. Ayrıca demografik değişkenler ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiler açısından ise, cinsiyet ve yaş ile psikolojik sermaye arasında bir ilişki gözlenmezken, örgüt tipi açısından ise kamu sektöründe çalışanların daha yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip olduğu gözlenmiştir.

Walumbwa vd. (2011: 17) tarafından büyük bir finansal kurumda 146 tam grupta (526 çalışan ve yöneticiden oluşmakta) yapılan araştırmada otantik liderlik ve grup seviyesindeki çıktılar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada kolektif (ortak) psikolojik sermaye ve grup güveninin otantik liderlik ve arzulanan grup çıktılarından olan grup performansı ve grup örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı bir role sahip olduğu belirlenmiştir. Kolektif psikolojik sermaye ve grup güveninin bu aracılık etkisi, hatta dönüşümcü liderlik kontrol edildiğinde bile değişmemiştir. Araştırmada ayrıca grup güveni ve kolektif psikolojik sermaye arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir (Walumbwa vd., 2011: 16).

Roberts vd. (2011: 6) tarafından ABD’de çeşitli sektörlerden 390 yetişkin çalışan ile yapılan araştırmada, iş stresi ile nezaketsiz (uncivil) davranışlar gösterme eğilimi arasında psikolojik sermayenin moderatör/düzenleyici etkisi incelenmiştir. Araştırmada, psikolojik sermaye ile iş stresi ve nezaketsizlik arasında negatif ilişki gözlenmiştir. Aynı zamanda, psikolojik sermayenin nezaketsizliği negatif olarak etkilediği belirlenmiştir. Araştırma genel sonucu olarak da psikolojik sermayenin iş stresi ve nezaketsizlik (incivility) arasındaki ilişkide moderatör (düzenleyici) bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle yüksek seviyede iş stresi olan çalışanların yüksek psikolojik sermayeye sahip olmaları durumunda, iş stresi ve işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Roberts vd., 2011: 6). Ayrıca, psikolojik sermaye ve yaş değişkeni arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir (Roberts vd., 2011: 5). Ancak yaş aralığı genel olarak akademik kurumlardan toplanan 19-25 yaş arasındaki kişilerden oluştuğundan bu sonuç genelleştirilemeyebilir (veya sadece genç ve part-time çalışanlar için genelleştirilebilir).

Sweetman vd. (2011: 4) tarafından ABD’de çeşitli sektörlerden 899 çalışan ile yapılan araştırmada, psikolojik sermayenin diğer psikolojik sermaye bileşenleri ile birlikte yaratıcı performans üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Sun, Zhao, Yang ve Fan (2012: 71-75) tarafından Çin’deki beş üniversite hastanesinin 733 hemşiresi ile yapılan araştırmada, bireysel olarak birikmiş olan psikolojik sermayenin iş performansı ve işe yerleşiklik (embeddedness (işe gömülü olma durumu veya işte sürekli kalma durumu)) durumunu pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkide işe yerleşikliğin aracılık yaptığı belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada dayanıklılık ile çalışma süresi arasında pozitif bir ilişki gözlenirken, diğer bileşenler ve genel (ikinci düzey) psikolojik sermaye ile arasında ise bir ilişki gözlenmemiştir.

Gohel vd. (2012: 35-36) tarafından Hindistan’ın Mumbai şehrindeki farklı işletmelerin 30 çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmada, psikolojik sermaye boyutları (öz-saygı, içsel kontrol odağı) ile çalışan tatmini arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Araştırmada psikolojik sermayenin bileşenlerine (öz-yeterlilik, umut,

iyimserlik ve dayanıklılık), öz-saygı ve içsel kontrol odağı değişkenleri teorik olarak eklenmiş, ancak uygulamada sadece öz-saygı ve içsel kontrol odağı değişkenleri ile çalışan tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu değişkenlerin dâhil edilmesinin gerekçesi olarak da bireyin üretkenliğine pozitif katkıda bulunması gösterilmiştir.

Mortazavi vd. (2012: 212) tarafından İran'daki dört hastanenin (ikisi özel, ikisi ise kamu hastanesi) 207 hemşiresi üzerinde yapılan araştırmada, psikolojik sermayenin iş yaşamı kalitesi ve performans üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca iş yaşamı kalitesinin de performans üzerinde olumlu etkisinin olduğu saptanmıştır.

Nguyen ve Nguyen (2012: 92) tarafından Vietnam'da geçiş aşamasında olan bir pazarın 364 pazarlamacısıyla gerçekleştirilen araştırmada, psikolojik sermaye ile iş hayatının kalitesi ve iş performansı arasındaki ilişki ve iş hayatının kalitesinin, iş performansı ve yaşam kalitesi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda, psikolojik sermayenin iş performansı ve iş hayatının kalitesi üzerinde pozitif etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, iş hayatının kalitesinin de iş performansı ve yaşam kalitesinin bir açıklayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Görgens-Ekermans ve Herbert (2013) tarafından Güney Afrika'da orta ölçekli bir yapı firmasının 209 çalışanı ile yapılan bir araştırmada, pozitif psikolojik sermaye ile işle ilgili tükenmişlik ve iş stresi arasında negatif ilişkiler gözlenmiştir. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin işe adanmışlığı pozitif olarak etkilediği ve iş stresi ile işle ilgili tükenmişlik arasındaki negatif açıklayıcılığın pozitif psikolojik sermayenin (moderatör değişken) düzenleyiciliği ile ortadan kalktığı belirlenmiştir.

Larson, Norman, Hughes ve Avey (2013: 35-37) tarafından ABD'de çeşitli sektörlerden 1002 çalışan ile yapılan araştırmada takipçilerin psikolojik sermayesi ile takipçilerin yöneticilerinin psikolojik sermayesi arasındaki uyumun kişi-örgüt uyumu, iş tatmini ve işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir.

## 2.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

### 2.2.1. Güven Kavramı

Kişilerarası ilişkilerin önemine vurgu yapan güven kavramı, 1980’li yıllardan sonra önem kazanarak etkisini giderek artırmaya başlamıştır (Lewicki ve Bunker, 1996; Tschannen-Moran ve Hoy, 1998: 334; Creed ve Miles, 1996). McGregor’un X ve Y teorilerinde ileri sürülen anlayışların dışında, William G. Ouchi güvene vurgu yaptığı Z teorisinde, çalışanlar ve yöneticiler (dolaylı olarak da örgüte karşı) arasındaki güvenin, işletme içerisindeki verimlilik artışının asıl kaynağı olduğunu ileri sürmüştür (Koçel, 2011; Mishra, 1996; Nyhan, 2000: 88; Yıldırım, 2012: 415). Bu öneme binaen güven özellikle psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi, ekonomi, antropoloji, tarih ve sosyo-biyoloji gibi sosyal bilimlerde ilgi çekmeye başlamıştır (Lewicki ve Bunker, 2014; Sztompka, 1999). Güvene yönelik artan bu ilgiye rağmen, örgüt teorisi içerisinde güvenin rolü hususunda bir fikir birliğine varılamamıştır.

Güven, farklı disiplinlerden gelen kişilerin değişik bakış açıları ile tanımlanmıştır (Uzbilek, 2006: 4). Güven konusunda yazarlar tarafından yapılan tanımlamalarda, risk-bağımlılık ve süreç-iyimserlik kavramlarının birlikte kullanıldığı ve güven tanımının bu kavramları içerdiğinden bahsedilmiştir (Perks ve Halliday, 2003: 339). Nyhan ve Marlowe’e (1997: 615) göre güven, bir bireyin diğer tarafın adil, etik ve tahmin edilebilir şekilde davranacağına olan inancının seviyesini sunmaktadır. Scott (1980: 158) güveni, “işbirliği sonucuna meydana gelen pozitif güç” olarak tanımlamıştır. Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer (1998: 395) ve Wech (2002: 354) göre güven, başkalarının davranışları ve niyetlerinin olumlu (pozitif) beklentilere dayandırıldığı ve incinebilirliği kabul etme niyetini de içeren psikolojik bir durumdur. Solomon ve Flores’e (2001: 18) göre güven, “bireyin vaatleriyle, taahhütleriyle, duygularıyla ve kendi iç tutarlığı ile ürettiği, oluşturduğu, kurduğu, koruduğu ve sürdürdüğü bir şey, bir seçenek, bir tercih ve insan yaşamının aktif bir



parçası” olarak ifade edilmektedir. Güven karşılıklı ilişki ve etkileşimde açıklık, ilgili olma, itimat edebilme, kırılabilme olasılığına rağmen bu duruma istekli olma, yetenekliliğe ve yardımseverliğe dikkat etme niteliklerini içerisinde bulunduran bir kavramdır (Mishra, 1996; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 556-557; Tschannen-Moran, 2001: 314; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999: 184; (Hoy ve Tarter, 2004: 253-254; Sitkin ve Stickel, 1996). Güven, zaman içerisinde küçük adımlarla inşa edilirken, anlık yapılabilecek bir davranış ile çabuk bir şekilde kırılabilmektedir (Gilbert ve Tang, 1998: 322; Zemke, 2000: 76). İçsel yaklaşımla güven sosyal sermaye ile özdeşleşirken, dışsal yaklaşımda ise güven zaman içerisinde gelişen ilişkiler sayesinde azalıp çoğalabilen dinamik bir yapıya kavuşmaktadır (Doğan ve Özer, 2013).

İnsanlardaki duygunun derecesinin hangi güven türünü oluşturduğuna göre sosyolojik bir sınıflandırma yapıldığında güven, bilişsel ve duygusal güven olarak ikiye ayrılmaktadır. Duygusal güven, rasyonelliğin düşük, duygusallığın ön planda olduğu durumda gerçekleşirken, bilişsel güven için ise tam tersi söz konusu olmaktadır (Özbek, 2004; Lewis ve Weigert, 1985). Duygusal güvende bireylerle ilişkili olan duygusal bağlar, güvenin temelini teşkil etmektedir (McAllister, 1995: 26). Çizelge 4. ise insanlardaki duygunun düzeyine göre oluşan güvenin bilişsel/mantıksal ve duygusal temelleri açıklanmaktadır.

**Çizelge 4. Güvenin Mantıksal ve Duygusal Temelleri**

GÜVEN TİPLERİ		Duygusallık		
		Yüksek	Düşük	Neredeyse Yok
Rasyonellik	Yüksek	İdeolojik Güven	Bilişsel Güven	Mantıksal Tahmin
	Düşük	Duygusal Güven	Günlük, Sıradan Güven	Olası Beklenti
	Neredeyse Yok	İnanç (iman)	Kader	Belirsizlik, Panik

**Kaynak:** Lewis ve Weigert, 1985: 973

### 2.2.2. Güvenin Alt Bileşenleri

Örgütsel güveni oluşturan bileşenler alanyazında genel olarak örgüte duyulan içsel güven, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güvendir (Tan ve Tan, 2000: 242). Aşağıda söz konusu bileşenler açıklanmaya çalışılmıştır.

### 2.2.2.1. Örgüte Yönelik İçsel Güven

İçsel güven; bireylerin örgütsel roller, ilişkiler, deneyimler ve karşılıklı bağımlılıklarla birbirine bağlı olan birden fazla örgüt üyesinin davranışları ve niyetleri hakkında hissettikleri pozitif beklentileri ifade etmektedir (Shockley-Zabalak, Kathleen ve Winograd, 2000a: 35). Topaloğlu'na (2010: 44) göre örgüte güven, örgüt içerisinde hakların korunacağına, adaletli ve etik davranışlarla karşılanacaklarına olan inançlardır. Huff ve Kelley'e (2003: 82) göre ise bu beklentilerin ve inançların örgüt içerisinde oluşturduğu güven iklimi, içsel güveni tanımlamaktadır. Örgüte güven, çalışanın işletmesinin genelini ilgilendiren hususlar konusunda güvenini ifade etmektedir. Bu güvenin kaynağı işletmenin işleri yerine getirirken kullandığı çeşitli sertifika ve lisanslara sahip olmasından kaynaklanabileceği gibi bir işi yerine getirirken yaptığı sözleşme, sigorta yapma ve garanti verme gibi iş mekanizmalarına sahip olmasından da kaynaklanabilir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 562). Luhmann (1979) sisteme yönelik güveni açıklarken dışsal çevreye odaklanmış, Sashkin (1990) ise üst yönetiminin belirsizliği azaltmak için bilişsel ve duygusal düzeyde içsel güven iklimi yarattığını ifade etmiştir. Bu kapsamda örneğin, işletme ürün kalitesi ile verimliliği artırarak bilişsel düzeyde ve çalışanların kızgınlık seviyelerini düşürüp moral düzeylerini yükselterek duygusal düzeyde belirsizliği azaltabilmektedir. Bunun sonucunda ise güven ortamı için istenilen zemin hazırlanmış olmaktadır (Adams-Kayes, 2004: 48-49).

Örgütsel güven tek boyutlu bir kavram değildir ve bu nedenle çoğu uzman örgütsel güveni şu şekilde tanımlamaktadır (Shockley-Zabalak, Ellis ve Cesaria, 2000b: 2):

- a. *Çok seviyeli olarak güven*, iş arkadaşları, takım, örgüt ve örgütler arası ittifaklarla yayılan etkileşimlerden doğmaktadır.
- b. *Kültürel kökleri olan güven*, örgüt kültürünün normları, değerleri ve inançları ile yakın bir şekilde bağlantılıdır.
- c. *İletişim tabanlı güven*, kesin bilgi sağlama, kararlar için açıklamalarda bulunma ve samimi ve uygun açıklığı gösterme gibi iletişimle ilgili davranışların bir sonucudur.

- d. *Dinamik olarak güven*, kurulma, devam etme ve daha sonra çözülme gibi süreçleri içerdiği için sürekli olarak değişmektedir.
- e. *Çok boyutlu bir yapı olarak güven*, bir kişinin güven algılamasını etkileyen bilişsel, duygusal ve davranışsal seviyedeki çok sayıdaki faktörden meydana gelmektedir (Shockley-Zabalak, Ellis ve Cesaria, 2000b: 2; Eğriboyun, 2013: 20; Zeffane ve Connell, 2003: 4).

İçsel örgütsel güvenin yüksekliği örgütleri daha uyumcu (adaptif) örgütsel şekillere, stratejik ittifaklara, üretken çatışmalara, duyarlı sanal takımlara ve etkili kriz yönetimine teşvik ederek işlem maliyetlerini azaltmakta (Shockley-Zabalak, Kathleen ve Winograd, 2000a: 37), iş tatmini ve örgütsel bağlılığa katkıda bulunmaktadır (Flaherty ve Pappas, 2000: 276). İçsel güven sayesinde örgütsel performans ve rekabetçi avantajın önemli bir bileşeni olan karşılıklı işbirliği ve takım çalışması artmaktadır (Jones ve George, 1998: 531). Güvenin yüksek seviyede olması, işletmelere örgütsel düzeyde çeşitli rekabet avantajlarından daha fazla faydalanılmasını da sağlamaktadır. Bunlar (Shockley-Zabalak, Ellis ve Cesaria, 2000b: 1);

1. Etkili takımlar ve etkili liderlik,
2. Uyumcu örgütsel yapılar,
3. Stratejik ittifaklar,
4. Duyarlı sanal takımlar,
5. Etkili kriz yönetimi,
6. Azaltılmış işlem ve dava maliyetleri.

#### **2.2.2.2. Yöneticiye Güven**

Çalışanın ilk kademe ve daha üst düzeydeki yöneticileri ile kendi arasında gerçekleşen iletişimde, yöneticisinin doğru karar alma, bilgi, beceri ve tecrübe açısından yetkinliğini ifade eden güvendir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 562). Çalışan ile yönetici arasındaki ilişki karşılıklı mübadeleye dayanmaktadır (Robinson, 1996: 586; Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998: 527). Ancak bu güven düzeyi içerisine yöneticilerin çalışanlarına göstermiş olduğu tutum ve davranışlar da girmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998: 342; Hoy, Gage ve Tarter, 2006).

Çalışanlarla yöneticileri arasındaki ilişkideki güveni açıklamada Lider-Üye Değişim Teorisi, bu karşılıklı etkileşimin doğasını açıklamada bir yol sunmaktadır (Flaherty ve Pappas, 2000: 271). Bu nedenle işletmedeki bir güven kültürünün oluşturulması, yöneticinin temel sorumluluklarından birisidir (Bilgic ve Gumuseli, 2012: 5471). Çünkü çalışanlar yöneticilerinin korunmasız olan çalışanlara karşı olan tepkilerine göre daha az veya çok güven duyabilmektedirler (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 730; Schoorman, Mayer ve Davis, 2007: 349).

Yöneticinin güven veren davranışlarda bulunması, çalışanların yöneticiler hakkındaki yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük algılarını etkilemektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 728; Schoorman, Mayer ve Davis, 2007: 350; Petersen, 2008: 5). Yöneticinin tutarlılığı, doğruluğu, ilgili olması (yardımsever olma gibi), iletişimi ve kontrolü paylaşması (katılımcı karar alma) çalışanların yöneticiye güveni etkileyen davranışlar arasında gösterilmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 571).

Yöneticinin çalışanlarının fikirlerini hayata geçirebilmek için üst yönetimle iletişim halinde olması, işletmelerinde yeniliklerin yaratılacağı ortamın sağlanması, makul riskleri alabilmesi hususunda çalışanlarını cesaretlendirebilmesi ve esnek olabilmesi bu ortamı sağlayabilecek öneriler arasında sayılabilir (Hoy, Gage ve Tarter, 2006). Güvenin sınırlarının ne olduğu ise ancak o sınırlar aşıldığında belli olmaktadır (Özbek, 2004).

Çalışanların güçlendirilmesi, katılımcı karar alma ortamının yaratılması ve geri bildirimde bulunulmasıyla (Nyhan, 2000; Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007) kişilerarası güven daha yüksek seviyelerde gerçekleşmekte ve bunun sonucu olarak da örgütsel bağlılık ve verimlilik artmaktadır (Nyhan 2000; Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007).

### **2.2.3. Çalışma Arkadaşlarına (Meslektaşlara) Güven**

Küresel ve uluslararası rekabette bulunabilmede işletmelerin ve bireylerin birbirlerine karşı güven vermeleri artan oranda önemini sürdürmektedir (Huff ve Kelley, 2003: 81). Kişilerarası güven sosyal ilişkilerin ve etkileşimlerin hemen hemen hepsinde ortaya çıkmaktadır (Axelrod, 2004: 72). Çalışma arkadaşlarına

güven, çalışanların diğer takım/grup arkadaşlarının doğruluğuna inanması ve zorlu koşullarda bile bu inancın zedelenmeyeceğine dair olan bağlılıklarını ifade etmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998: 342). Aslında güven yapısı ile belirsizlik içermektedir ve bu belirsizliğin yönü, çalışma arkadaşının yeteneklerine olan güven ve iyi niyetli davrandığına yönelik inanç ile değişebilmektedir (Huff ve Kelley, 2003: 82). Kişilerarası güven, kişinin arzulanan ve riskli bir koşul içerisinde bulunan belirsiz bir amacı başarmak için diğer tarafın iletişimine bağımlı olduğu süreç içerisindeki güvenini ifade etmektedir. Bu süreç karşı tarafın uzmanlığı, itimat edilebilirliği, niyeti, kişisel çekiciliği, aktifliği ve takipçilerin çoğunluk görüşü ile belirlenmektedir (Griffin, 1967). Sosyal ilişkilerde güven, bir kişinin diğer tarafın kendi yaklaşımına benzer bir şekilde karşılık vereceğine dair bir beklentiyi ifade etmektedir. Kişilerarası ilişkilerde ise güven, etkileşimde diğer tarafların ortak amaçları paylaşacağını ve bu amaçlar çerçevesinde eyleme geçeceğine dair olan inancı ifade etmektedir (Wekselberg, 1996: 334). İlişkilerde açık iletişim, kritik kararların birlikte alınması, duygu ve düşüncenin rahatça ifade edilmesi, zayıflıklara ve eksikliklere fırsatçı bir yaklaşımda bulunulmaması ve katılımcı karar alınmasıyla (Mishra ve Morrissey, 1990) kişilerarası güven daha yüksek seviyelerde gerçekleşmektedir.

Kişilerarası ilişkilerde güven, bilişsel ve duygusal güven olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Bilişsel güven, rasyonellik içeren, hangi şartlar altında nasıl güvenilmesinin gerektiğini açıklayan bilgiye dayalı ve hesaplanan güveni ifade etmektedir. Duygusal güven ise, kişilerin özdeşleşme yolu ile hissettiği güveni ifade etmektedir (Asunakutlu, 2001: 3).

Örgüt içerisinde yöneticiye ve örgüte güven kadar çalışanların her gün beraber iş başı yaptıkları ve aynı çalışma ortamını paylaştıkları iş/çalışma arkadaşlarına (meslektaşlara) güvenmeleri örgütün hedeflerine ulaşmasında etkilidir (Turunç ve Çelik, 2012: 62). Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, gerek bağımsız gerekse de takım olarak faaliyet gösterirken ortaya çıkan çatışmaların üstesinden gelmektedir (Jarvenpaa ve Leidner, 1999: 812; Huff ve Kelley, 2003: 82). Çünkü ortak bir misyon etrafında birlikte çalışmaktan zevk alan kişiler arasında pozitif ilişkiler gelişmekte ve böylece çalışanlar yaptıkları işlerin zorluğunu bile fark

edememektedir (Snow, Snell, Davison ve Hambrick, 1996: 61; Walden ve Turban, 2000: 221).

### **2.2.3. Örgütsel Güven**

Örgütsel güven, bireylerin örgütsel ilişkide davranış ağları hakkında sahip oldukları beklentileri ifade etmektedir (Shockley-Zabalak, Kathleen ve Winograd, 2000a: 37). Shockley-Zabalak vd. (2000) örgütsel güveni, bireylerin örgütsel rolleri, ilişkileri, deneyimleri ve bağımlılıklarına dayanan, birden fazla örgütsel üyenin davranışları ve niyetleri hakkındaki genel pozitif beklentiler olarak tanımlamıştır. Demircan ve Ceylan'a (2003: 142) göre örgütsel güven kavramı çok düzeyli (çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütler arası), kültürel temelli, iletişime dayalı, dinamik ve çok boyutlu (bilişsel, duygusal ve davranışsal) bir kavramdır.

Örgütsel güven tek bileşeni olan bir kavram değildir. Yapılan çalışmalarda genel olarak örgütsel güven birden fazla boyutta ele alınmıştır (Yılmaz, 2009: 476; Asunakutlu, 2001: 2). Nyhan ve Marlowe (1997) göre örgütsel güven, çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine karşı duydukları güvenin toplamından oluşan bir bütündür. Örgüte ve yöneticilere duyulan güven birbirleriyle ilişkili kavramlar olmasına rağmen öncülleri ve sonuçları açısından birbirlerinden ayrıldıkları görülmektedir (Yurdakul, Bayramlık ve Çetin, 2013). Örgüte duyulan güven, örgütü bir bütün olarak etkileyen değişkenlere odaklanırken, yöneticiye/yöneticilere duyulan güven daha özellikli değişkenlere odaklanmaktadır. Yönetim ve organizasyon penceresinden bakıldığında ise örgütsel güvenin genel olarak yöneticiye ve kişinin örgütüne yönelik olduğu görülebilmektedir. Bu maksatla yapılan araştırmada, örgütsel güven yöneticiye ve örgüte duyulan içsel güven olmak üzere iki boyutta değerlendirilecek ve bu alt boyutların toplamı ise genel örgütsel güven düzeyini oluşturacaktır.

### **2.2.4. Örgütsel Güven Modelleri**

Çeşitli araştırmacılar tarafından güvenin örgütlerde nasıl ortaya çıktığı hakkında çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler doğrultusunda geliştirilen güven modelleri aşağıda açıklanmıştır.

#### 2.2.4.1. Mishra Güven Modeli

Mishra (1996) örgütlerde güvenin yaratılmasını sağlayan dört boyut olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar yeteneklilik, açıklık/dürüstlük, ilgililik ve itimat edilebilirliktir.

- a) *Yeteneklilik*: Yöneticilerin astlarıyla ve diğer yöneticilerle olan ilişkilerde oluşturduğu ortam ve verdiği yerinde kararlarla güven sağlamasını ifade etmektedir. Ancak bu boyut güvenin örgütsel ve örgütler arası değişim ilişkilerinde başarılı bir şekilde kurulmasını da içermektedir.
- b) *Açıklık*: Açıklık yöneticiler ve astlar arasındaki iletişimin uygun kelimeler kullanılarak dürüstlük temelleri içerisinde gerçekleşmesini ifade etmektedir. Açıklık/dürüstlük sayesinde yetenekli insanların bulunması, elde tutulması, değişimin ve yeniliklerin örgüt içerisine yayılması söz konusu olmakta ve böylece örgüt ile çalışanlar arasındaki işbirliği artmaktadır.
- c) *İlgililik*: Kendi çıkarlarıyla diğerlerinin (iş arkadaşlarının, yöneticilerinin veya örgütün) çıkarları konusunda ilgili olmanın, empati kurmanın, tolerans göstermenin ve denge sağlama konusundaki iyi niyetli çabaların yaratmış olduğu güveni ifade etmektedir (Shockley-Zabalak, Ellis ve Cesaria, 2000b: 2; Mishra, 1996). Çalışanlara iş güvenliği sağlama çabaları, çalışanların beklentilerine yanıt verme eylemleri, uygulanması istenen liderlik tarzına karşılık verme ve yasal mevzuatları her iki taraf için yararlı hale getirme çabaları, güvenin kurulmasını sağlayıcı elemanlar olarak görülmektedir (Mishra, 1996).
- d) *İtimat Edilebilirlik*: Etkileşimlerin, belirli özel durumların, sorunların ve çeşitli olayların birikimi sonucunda gelişen, tutarlılık ve itibar temelli güveni ifade etmektedir (Mishra, 1996). Diğer bir anlatımla, söylenen görevler ve işler yerine getirilirken bu görev ve işleri verenlere karşı duyulan genel güveni ifade etmektedir (Shockley-Zabalak, Ellis ve Cesaria, 2000b: 2).

Mishra'nın (1996) açıklamaya çalıştığı dört boyutlu güven modeline Shockley-Zabalak, Kathleen ve Winograd (2000a: 38) kimlik/özdeşleşme boyutunu

eklemiştir. *Kimlik/özdeşleşme*, örgütün amaçları ile ne kadar ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Eğer kişi kendisini örgütün bir üyesi olarak tanımlıyorsa, örgütün kültürüyle ilişkili normlar, inançlar, değerler ve amaçları kendinde buluyorsa bu durumda güvenin ve etkinliğin de yüksek olması mümkün olacaktır (Shockley-Zabalak, Ellis ve Cesaria, 2000b: 3).

#### **2.2.4.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli**

Bromiley ve Cummings'e (1996: 302-304) göre güven duygusal, bilişsel ve niyetsel olarak üç boyutta incelenmiştir. Duygusal boyut, bireyin güvenilir ve bağlılık oluşturmaya yönelik davranışlar sergilediğini ifade etmektedir. Bilişsel boyut, bireyin davranışlarının açıklamalarıyla tutarlı olduğunu ifade etmektedir. Niyetsel boyut ise, bireyin olağandışı durumlarda bile başkalarının kazançlarından yararlanmamasını ifade etmektedir. Güven bu üç boyut etrafında şekillenmekte, bu boyutlara uygun davranış gösterildikçe, güvenilir bireyler oluşmaktadır. Güvenilir bireylerin davranışlarının toplamı ise örgütsel güveni oluşturmaktadır (Topaloğlu, 2010; Yılmaz, 2013).

#### **2.2.4.3. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner Güven Modeli (Yönetmel Güvenilirlik Modeli)**

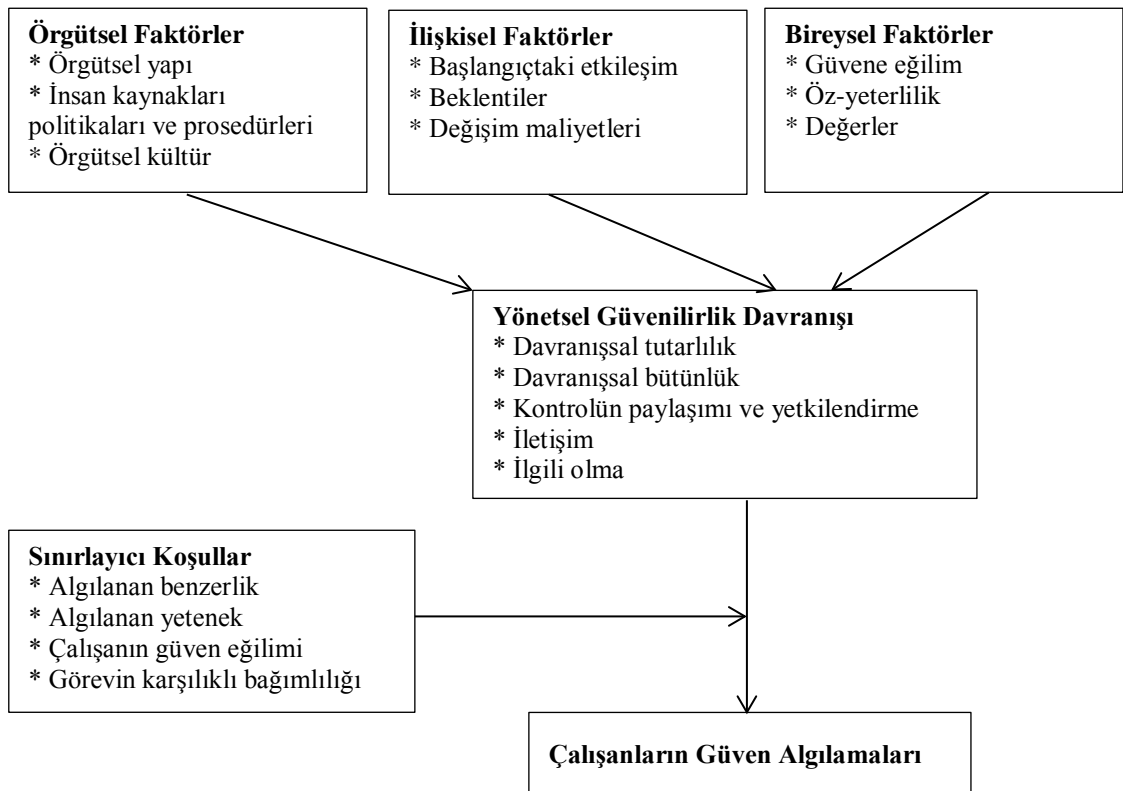
Whitener vd. (1998: 516-517) yönetmel güvenin işletmelerde bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörler sonucunda oluştuğunu ve bu faktörler sonucunda oluşan yönetmel güven davranışının beş boyuttan oluştuğunu ileri sürmüştür. Bunlar; davranışsal tutarlılık, davranışsal bütünlük, kontrolün paylaşımı ve yetkilendirme, iletişim ve ilgili olma boyutudur.

- a) *Davranışsal Tutarlılık*: Yöneticiler çalışanlarına karşı tutarlı ve pozitif davranış sergilediklerinde, çalışanların yöneticilerinin gelecekteki davranışlarının da bu yönde olacağı algısı oluşmakta ve bu şekilde güven oluşmaktadır. Tutarlılıkta daha çok geçmişteki davranışların genel seyirinin karşılaştırılması söz konusu olmaktadır.
- b) *Davranışsal Bütünlük*: Yöneticinin sözleri ve eylemleri arasındaki sürekliliği ifade etmektedir. Genel olarak tutarlılıkla aynı gibi



görünmesine rağmen aralarında çok ince bir ayrım vardır. Bu ayrım ise söylenen ve yapılan arasındaki uygunluğun ve sürekliliğin bütünlüğün ana odak noktasını oluşturmasından kaynaklanmaktadır.

- c) *Kontrolün Paylaşımı ve Yetkilendirme*: Kontrol mekanizmalarını diğer çalışanlarla paylaşma, karar alırken katılımcı karar almanın benimsenmesi ve kontrolün dağılımı hususunda adımlar atma güvenilirliği sağlayıcı davranışlar olarak sınıflandırılmaktadır. Ayrıca bu ortak işbirliği çabaları çalışanları fırsatçı davranışlar göstermekten alıkoymaktadır.



**Kaynak:** Whitener vd., 1998: 519.

### Şekil 3. Yöneticinin Güvenilirlik Davranışı

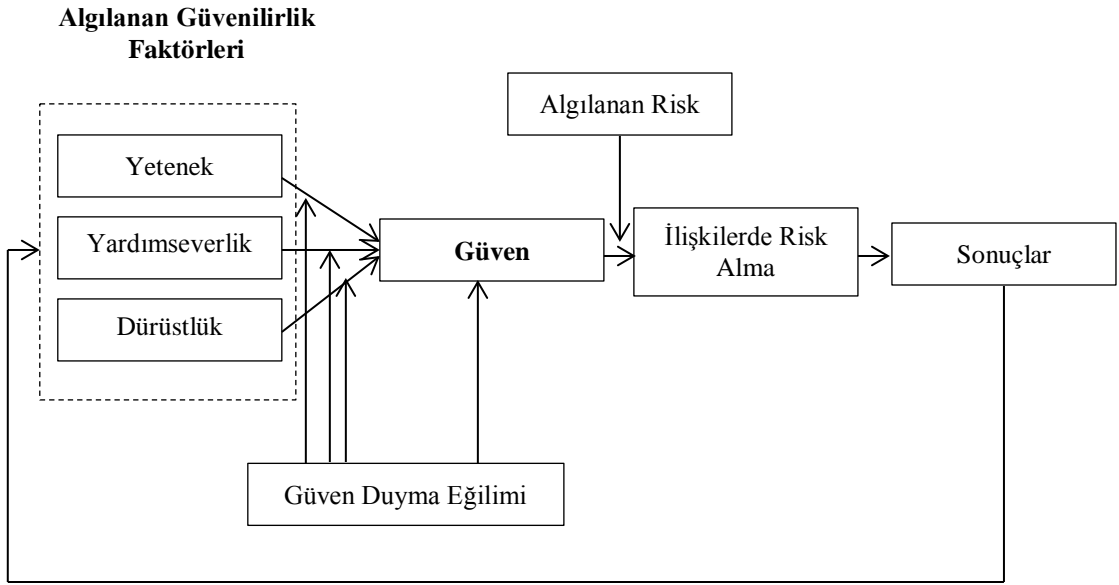
- d) *İletişim*: İletişimin güveni sağlayıcı bir görev görmesi için bilginin net bir şekilde sunulması, kararların alınması için yeterli açıklamayı içermesi, gerektiğinde geribildirimde bulunulması ve karmaşıklığa yer bırakmayacak ölçüde açık olması gerekmektedir. Ancak iletişim,

kontrolün paylaşımı ve yetkilendirme boyutuna göre daha sınırlı bir yapı sunmaktadır.

- e) *İlgili Olma*: Yöneticilerin çalışanlarına karşı yardımsever ve ilgili davranışları güvene katkı yapmaktadır. Bu kapsamda yöneticilerin, çalışanlarının ihtiyaç ve menfaatlerine karşı hassas olmaları ve dikkatli değerlendirmelerde bulunmaları, tercih yapması durumunda bu tercihinin çalışanların yararları doğrultusunda olması ve kendi menfaatleri için çalışanlarını sömürmekten kaçınması gerekmektedir.

#### **2.2.4.4. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli**

Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995: 714-728) güven modeli, güvenen ve güven duyulan arasındaki ilişkileri risk ve eğilimler bağlamında ele almaktadır. Bu kapsamda söz konusu modelin ilk elemanı *güven duyma eğilimidir*. Daha çok kişilik özellikleri ve güven verenin güvenilir olduğu yönündeki nitelikleri ile belirlenen genel beklentilerdir. İkinci eleman, güvenen tarafından *algılanan güvenilirlik faktörleridir*. Bu faktörler yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüktür. *Yetenek*, kişinin bazı özel alanlarda bilgi sahibi olduğu uzmanlığını ifade eden beceriler, yetkinlikler ve özellikleri içermektedir. *Yardımseverlik*, güven verenin hiçbir dışsal beklenti içerisine girmeksizin veya yardım etme zorunluluğu olmamasına rağmen diğer taraflara yardım etmesini ifade etmektedir. *Dürüstlük*, güven verenin geçmişteki eylemleri, sözleri ve yaptıkları arasındaki uyumu ve kendi yargılarının diğer tarafın yargıları ve örgütün kültürel değerleri ile örtüşmesini ifade etmektedir. Üçüncü eleman, güvenenin karşılıklı *ilişkilerde risk alma* derecesidir. *İlişkilerde risk alma*, ilişki ve etkileşimlerde duruma göre karşı tarafa gönüllü olarak güvenmeyi ifade etmektedir. Güvenin seviyesi, ilişkilerde risk almaya gönüllü olma seviyesini de etkilemektedir. Örneğin astları güçlendirme gibi uygulamalarla güven seviyesi değişmekte (bu örnekte pozitif yönde) ve risk algılanma düzeyi de bu durumdan etkilenmektedir. Son eleman ise güvenin *sonuçlarıdır*. Risk alma davranışı sonucunda ortaya çıkan pozitif ve negatif durumlar neticesinde güven verenin önceki yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük algıları güncellenecektir. Böylece bu döngü kendi içerisinde devam edecektir.



**Kaynak:** Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 715.

#### **Şekil 4. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli**

##### **2.2.5. Güvenin Seviyesindeki Değişimlerin Sonuçları**

Güven seviyesindeki olumlu ya da olumsuz değişimler (güvenin zedelenmesi) güven tutumunda değişimlere neden olmaktadır. Bu değişimler sonucunda da çeşitli bireysel ve örgütsel düzeyde sonuçlar ile karşılaşmaktadır.

##### **2.2.5.1. Güvenin Artması ve Sonuçları**

Örgütler içerisindeki ilişkiler süreklilik göstermektedir. Bu süreklilik içerisinde bireylerin diğer bireylerle aynı ağ içerisinde yer alarak diğer bireylere karşı güvenilir davranışlar göstermesi beklenmektedir (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999: 185). Çünkü güven iş ilişkilerinin pozitif bir elemanıdır (Flaherty ve Pappas, 2000: 271) ve güvene dayalı ilişkiler işletmede yapıcı ve yaratıcı ilişkilerin doğmasını sağlamaktadır.

Halis (2007: 192-193) güvenin işletmeler için olumlu olan fonksiyonlarını üç ana başlık altında toplamıştır. Bunlar;

1. İşbirliğini ve dayanışmayı sağlama fonksiyonu,
2. Kaos azaltma fonksiyonu,
3. İletişimi etkinleştirme fonksiyonu.

Örgütlerde güven oluşumunu etkileyen çeşitli bireysel (pozitif psikolojik sermaye gibi) ve örgütsel faktörler (örgütsel destek gibi) vardır. Örneğin prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet, pozitif örgüt iklimi, dönüşümcü liderlik tarzı, destekleyici liderlik tarzı ve etkili insan kaynakları yönetimi uygulamaları (özellikle çalışanla iletişim, performans değerlendirme, ücret sistemi, ödüllendirme, kariyer sistemi ve eğitim uygulamaları açısından) gibi faktörler yönetsel ve örgütsel güveni pozitif olarak etkilemektedir (Hubbell ve Chory-Assad, 2005: 60-61; Flaherty ve Pappas, 2000: 276; Konovsky ve Pugh, 1994; Brockner, Siegel, Daly, Tyler ve Martin, 1997: 570; Zeffane ve Connell, 2003: 4; Petersen, 2008; Yurdakul, Bayramlık ve Çetin, 2013; Turunç ve Çelik, 2012: 67-70; Arnold, Barling ve Kelloway, 2001: 319; Hoy ve Tarter, 2004: 257; Tschannen-Moran ve Hoy, 1998: 347; Tschannen-Moran, 2001: 324-325; Hoy ve Witkoskie, 1992; Yılmaz ve Karahan, 2011: 107-108). Bu öncüller güveni pozitif olarak etkilediği zaman güvenin pozitif çıktılara yol açması da olası hale gelmektedir.

Güvenin işletmelere nasıl fayda sağladığı hususunda genel kabul gören bir fikir birliği olmamasına rağmen, işletmeler için çok sayıda faydası olduğu farklı disiplinlerden çok sayıda araştırmacı tarafından kabul edilmiştir (Dirks ve Ferrin, 2001: 450). Çalışanın psikolojik sağlığı ve gelişimi için gerekli olan güven, karşılıklı sosyal değişimlerin yönünü de tayin edebilmektedir (Young ve Daniel, 2003: 139). Güvenin daha yüksek uyumluluk, maliyetlerde azalma, yapı, kültür ve politikalara önem verilmesini sağlayarak örgütsel bariyerleri ortadan kaldırma, katılımcı kararların alınmasını sağlama, politika ve normların gelişimini sağlama, bütünleştirici bir kültür yaratma gibi yararları vardır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 574-575). Yöneticiye güven (Erat, Erdil, Kitapçı ve Çömlek, 2012: 8859; Kitapçı, Çakar, ve Sezen, 2005: 33) ve örgütsel güvenin işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilediği/azalttığı belirlenmiştir (Erat vd., 2012: 8859). Güven seviyesinin yüksek olması çalışanların kendini koruma davranışı yerine, kendi enerjisini örgütsel amaçlar için kullanmasına neden olmakta ve daha rahat ve açık bir iletişim ortamı sağlamakta ve performans artışına (Tschannen-Moran, 2001: 313; Forsyth, 2008)

katkı yapmaktadır. Güven ortamı farkındalık düzeyi yüksek eylemleri teşvik eden bir ortam sağlamaktadır (Hoy, Gage ve Tarter, 2006). Güven insanları bir arada tutmakta ve onların kendilerini güvenlikte olduğu hissini vermektedir (Gilbert ve Tang, 1998: 322). İnsan ilişkileri güven zeminde bir araya geldiğinde, karşılıklı taraflar arasında anlayış, birbirlerini destekleme, yardımseverlik gibi davranışlar da kendini göstermeye başlayacaktır (Özbek, 2004). Yöneticiye güven arttıkça çalışanların kendilerini örgütün amaçları ile tanımladığı örgütsel kimlik algısı da artmaktadır (Kitapçı, Çakar ve Sezen, 2005: 37). Güven bütünleşme, koordinasyon ve performans gibi sosyal süreçler üzerinde çok önemli bir rol oynamaktadır (Lewicki, Bunker, 2014). Yatay ve dikey ilişkilerde kurulan güven sayesinde örgüt içerisinde etkinlik ve verimlilik açısından uygun bir ortam sağlanmış olmaktadır (Tschannen-Moran, 2001: 313; Asunakutlu, 2001: 1).

Örgütsel güven takımların örgütsel bağlılığını (Arnold, Barling ve Kelloway, 2001: 319; Flaherty ve Pappas, 2000: 276; Brockner vd., 1997: 570; Lee, 2004: 21-23; Türköz, Polat ve Coşar, 2013: 295-296), iş tatminini (Yılmaz ve Karahan, 2011: 108; Shockley-Zabalak, Kathleen ve Winograd, 2000a: 42; Bilgic ve Gumuseli, 2012: 5471; Flaherty ve Pappas, 2000: 276; Wech, 2002), algılanan etkinliği (Shockley-Zabalak, Kathleen ve Winograd, 2000a: 42; Hoy ve Witkoskie, 1992), açık iletişimi, ortak karar alma süreçlerini (Petersen, 2008), kişi örgüt uyumunu (Turunç ve Çelik, 2012: 67-70), takım yeterliliğini (Arnold, Barling ve Kelloway, 2001: 319), farkındalığı (Hoy, Gage ve Tarter, 2006), başarıyı (Goddart, Tschannen-Moran ve Hoy, 2001), işe adanmışlığı (Hassan ve Ahmed, 2011) ve yenilikçi davranışlarda bulunma eğilimini (Six, 2003: 196; Lee, 2004: 21-23) olumlu yönde etkilemektedir. Güven seviyesi yükseldikçe, işbirliği ve diğer iş ortamındaki davranış ve performans da artmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2001: 451; Six, 2003: 198).

#### **2.2.5.2. Güvenin Azalması ve Sonuçları**

Güven doğası gelecek yönlü olduğu için her zaman bozulma olasılığı vardır (Koivumäki ve Pyöriä, 2012: 118). Bazen karşı tarafın aynı düzeyde güvene karşılık veremediği durumlarda bile kişi karşındakine güvenmeye devam edebilmektedir. Bu ise güvenin yapısının aslında istismar edilebilir olduğunu göstermektedir (Fetchenhauer ve Dunning, 2009: 264).

Güven ortamı işyerinde varken, bu durumu bozabilecek durumlar da söz konusu olabilecektir. İş ortamında negatif yönlü dedikodu yapılması, ihanete uğrama, öç alma isteği (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 575-578; Tschannen-Moran ve Hoy, 1998: 337-339) sonucunda güven ortamı zedelenmektedir. Motivasyonel karmaşıklık, sosyal çatışmalar ve kültürel değerlerin çeşitliliği güvenin kurulmasında bir engelleyici unsur olmaktadır (Whitener vd., 1998: 523-524). İş tatmininin yeterli düzeyde olmaması (Appelbaum, Bartolomucci, Beaumier, Corrigan, Doré, Girard, ve Serroni, 2004), örgütsel adaletsizlik (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999; Hoy ve Tarter, 2004: 257; Yurdakul, Bayramlık ve Çetin, 2013), psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi (Robinson ve Morrison, 1995), örgütsel iklimin bozulması (Carnevale ve Wechsler, 1992: 471; Altaş ve Kuzu, 2013) güveni bozucu unsurlar arasındadır.

Güven ortamı bozulduğunda stres artmakta, üretkenlik düşmekte, yenilikçi davranışlar azalmakta, moral kaybı olmakta, işe gelmeme oranları sıklaşmakta ve personel devir hızı yükselmektedir (Zemke, 2000: 78). Çalışanlara yansıyan bu olumsuzluklar, müşterilerin de işletmeyi terk etmelerine neden olabilmektedir. Güven duygusuna ihanet edildiğinde, çalışanın işyerinde şiddet ve hırsızlık gibi yıkıcı davranışlarda bulunabilmesi söz konusu olmaktadır (Erat vd., 2012: 8854). Güven eksikliği durumunda kişiler bu eksikliği kendini koruma eylemleri ile dengelemeye çalışmaktadırlar (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998: 334; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999: 185-186). Bu durum ise örgütsel sessizliği beraberinde getirmektedir. İş ortamı güvensiz olarak algılandığında, çalışanların örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair olan inancını, örgüte karşı olumsuz duygularını ve örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğunu ifade eden olumsuz davranışların gösterilmesini ifade eden örgütsel sinizm davranışlarında bulunma sıklığı artmaktadır (Özler, Atalay ve Şehin, 2010: 42; Turner ve Valentine, 2001: 132; Türköz, Polat ve Coşar, 2013: 295-296). Yeterli güvensizlik takımlar açısından da ciddi bir motivasyon kaybı yaratmaktadır. Bunun sonucunda, çalışanlar güvensizliklerini bu güvensizliğe neden olan arkadaşlarının iş çıktılarını denetleyerek veya genel olarak izleyerek bu güvensizliklerini minimize etmeye çalışmaktadırlar. Böylece işletme önemli sayılabilecek işlem maliyetleri ile karşı karşıya kalmaktadır (Furumo,2009: 64). Ayrıca örgütsel etkinlikte bozulma, açık iletişim ortamının

ortadan kalkması (Tschannen-Moran, 2001: 313) ve diğ er maliyet kayıpları (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999: 185) da söz konusu olabilmektedir.

Düşük düzeydeki güven, toplam kalite yönetiminin ve benzer yönetim geliştirme programlarının başarılı bir şekilde uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle yapılacak alternatif örgütsel geliştirme müdahaleleri ve eğitimleri bu düşük güven seviyesinin yükseltilmesinde bir araç olabilmektedir (Nyhan ve Marlowe, 1997: 629). Çünkü kırılan güvenin zamanla bir sistemler bütünü olan örgütü etkisi altına alması söz konusu olabilmektedir (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999: 204; Zemke, 2000: 78). Çalışanların işletmelerine bağlılıkları ve ekstra rol davranışı ile karakterize olan örgütsel vatandaşlık davranışları bu güvensizlik ortamını düzeltmek için etkili sayılabilecek enstrümanlar olarak değerlendirilebilir (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 928). Ayrıca güvensizlik duygusunun ortadan kaldırılmasında çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin yükseltilmesi için etkin çaba gösterilmesi önemlidir.

#### **2.2.6. Örgütsel Güven İle İlgili Araştırmalar**

Gilbert ve Tang (1998) tarafından ABD'deki federal yönetim acentesinin bir şubesindeki 83 yönetsel pozisyondaki çalışan ile yapılan araştırmada, yaş, medeni durum ve iş grubuna uyum ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir.

Jones ve George (1998) tarafından gerçekleştirilen nitel araştırmada, güvenin örgütsel performans ve rekabet avantajı sağlamada (kişilerarası bütünleşme ve takım çalışmasına katkıda bulunarak) önemli bir değişken olduğu ifade edilmiştir.

Flaherty ve Pappas (2000) tarafından ABD'deki 7 otomobil galerinin 129 satış personeli ile yapılan araştırmada, Lider-Üye Değişim Teorisi bağlamında çalışanların prosedürel adalet algıladıklarında yöneticilerine güvendikleri ve böylece örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin arttığı belirlenmiştir.

Arnold, Barling ve Kelloway (2001) tarafından Kanada'daki bir işletme okulunun yöneticiler için olan MBA programına katılan 177 (42 takıma denk gelmektedir) katılımcısı ile gerçekleştirilen araştırmada, dönüşümcü liderliğin güven, bağlılık ve takım etkinliği üzerinde olumlu etkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Dirks ve Ferrin (2001) tarafından yapılan bibliyografik araştırmada güvenin işyerindeki davranışlar ve çıktılar üzerinde etkileri incelenmiştir. Bu kapsamda güvenin iletişim, örgütsel vatandaşlık davranışı, müzakere süreçleri, diğer davranışlar, çatışma, bireysel performans, birim performansı, tatmin, diğer tutumlar, algılanan bilginin netliği, kararın/amacın kabul, diğer bilişsel/algısal değişkenler üzerinde etkileri olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca güvenin, motivasyonel ve davranışsal çıktılar arasında düzenleyici (moderator) etkisinin olduğu belirtilmiştir.

Demircan ve Ceylan (2003) tarafından yapılan bibliyografik araştırma sonucunda, güvenin öncülleri ve sonuçları kapsamlı bir şekilde belirlenmiştir. Buna göre güvenin öncülleri geçmiş etkileşimler, yetenek, açıklık, geçmiş sonuçlar, paylaşılan değerler, otonomi, inanılrlık, yeterlilik, yardımseverlik, dürüstlük, iyi niyet, iletişim, güçlendirme, örgütsel küçülme, örgüt kültürü, adalet algısı ve dönüştürücü liderliktir. Güvenin sonuçları ise örgütsel bağlılık, uzun vadeli kararlılık, verimlilik, moral, işgücü devri, devamsızlık, yenilik, değişime direnç, problem çözme, karar verme, iş tatmini, toplam kalite yönetimi uygulamaları, stres, performans değerlendirme algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

Hubbell ve Chory-Assad (2005) tarafından ABD’de çeşitli sektörlerden 181 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada, prosedürel adalet ile yönetsel ve örgütsel güven arasında; dağıtımsal adalet ile yönetsel güven arasında pozitif yönlü ilişkiler belirlenmiştir.

Kitapçı, akar ve Sezen (2005) tarafından 35 firmadan 133 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada, yöneticiye güvenin işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Straiter (2005) tarafından bir ilaç şirketinin 117 yöneticisi ile gerçekleştirilen araştırmada, astlara olan güven ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca yöneticilerin örgütlerine olan güven düzeylerinin, iş tatmini üzerinde yöneticilerin astlarına olan güven düzeylerinden daha yüksek derecede etkili olduğu belirlenmiştir.



Uzbilek (2006) tarafından Ankara'da bir özel üniversitenin 344 akademik ve idari personeli ile gerçekleştirilen araştırmada arkadaşlık ilişkisi, iş ilişkisi ve tanıma derecesi gibi sosyal ilişkilerin örgütsel güvene olumlu katkı yaptığı belirlenmiştir.

Halis, Gökğöz ve Yaşar (2007) tarafından Gaziantep'teki özel ve kamu bankalarından 163 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel güven ortamının nedenleri ve sonuçları belirlenmiştir. Nedenler karar alma sürecine katılım ve performans üzerine geribildirim ile yetkilendirmedir. Sonuçlar ise örgütsel bağlılık ve ekstra çabadır.

Colquit, Scott ve LePine (2007) tarafından 132 bağımsız örnekleme yapılan meta-analiz çalışmasında, güvenilenin güvenilirlik (trustworthiness) ve güven eğiliminin, güveni pozitif yönde etkilediği, güvenin ise risk alma davranışlarını ve iş performansını (görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını) pozitif yönde, üretkenlik karşıtı davranışları (iş performansı içerisinde yer almakta) ise negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yücel ve Samancı-Kalaycı (2009) tarafından Uşak'ta 445 öğretmen ile gerçekleştirilen araştırmada örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir.

Özler, Atalay ve Şahin (2010) tarafından gerçekleştirilen nitel araştırmada, güvenin örgütsel sinizmin hem nedeni hem de sonucu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü arada var olan ilişki döngüsel ve karşılıklıdır.

Eren ve Yücel (2010) tarafından Marmara Bölgesi'ndeki 76 farklı ilaç firmasının 510 tıbbi ilaç mümessili ile yapılan araştırmada, resmi ve resmi olmayan kontrol şekillerinin yöneticiye güven üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin olduğu ve yöneticiye güvenin iş gerilimi ve örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği belirlenmiştir.

Özbek (2011) tarafından Kırgızistan'daki 110 mavi yakalı çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada, örgüte uyum sağlamanın, örgüt içerisindeki güven ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

Hassan ve Ahmad (2011) tarafından Malezya'daki birkaç bankanın 395 çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmada, otantik liderliğin lidere olan güveni pozitif olarak etkilediği ve bunun sonucu olarak da işe adanmışlığın gerçekleştiği belirlenmiştir. Ayrıca kişilerarası güvenin, otantik liderlik ve işe adanmışlık ilişkisine aracılık yaptığı belirlenmiştir.

Yılmaz ve Karahan (2011) tarafından Afyonkarahisar'daki dört turizm işletmesinden 130 çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmada, insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme, iletişim, iş tanımlaması ve seçim faaliyetlerinin örgütsel güveni pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Güçel, Tokmak ve Turgut (2012) tarafından İstanbul'daki özel bir üniversitenin 178 akademik ve idari personeli ile yapılan araştırmada, etik liderlik, örgütsel güven, duygusal bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişkiler belirlenmiştir.

Jafri (2012) tarafından Butan'daki (Bhutan) iki kamu örgütünden 90 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada, çalışan güveninin örgütsel bağlılığın ve inovatif/yenilikçi davranışların anlamlı bir açıklayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Güner, Yıldırım ve İçerli (2012) tarafından hizmet sektöründeki 100 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasında negatif yönlü ve düşük bir ilişki bulunmuştur.

Erat, Erdil, Kitapçı ve Çömlek (2012) tarafından Türkiye'deki devlet üniversitelerinin 1043 çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel güvenin işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilediği belirlenmiştir.

Bilgin, Demirer ve İşleyen (2012) tarafından Antalya'da bir tüketim kooperatifinin 93 ortağı ile yapılan araştırmada, yöneticiye, ortakların birbirlerine ve kooperatife güvenin ortak tatmini ve bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Turunç ve Çelik (2012) tarafından Ankara'da savunma sektöründen 302 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada, amire güven ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkide dağıtım adaletinin düzenleyici (moderator) rolünün olduğu belirlenmiştir.

Semercioğlu (2012) tarafından Ankara'da 4 kamu 4 özel hastanede çalışan 111 sekreter ile gerçekleştirilen araştırmada, iş doyumunu ve örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Schaubroeck, Peng ve Hannah (2013) tarafından ABD'de askerler üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, bilişsel tabanlı güvenin, lidere ve takım arkadaşlarına duyulan duygusal tabanlı güvenin temelini oluşturduğu belirlenmiştir. Ayrıca lidere yönelik olan duygusal tabanlı güven örgütsel kimlik (identification) ve rol performansını pozitif yönde etkilerken, çalışma arkadaşlarına olan duygusal tabanlı güvenin ise sadece örgütsel kimliği pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Tokgöz ve Seymen (2013) tarafından Balıkesir'de sağlık sektöründen 220 çalışan ile yapılan araştırmada, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ilişkiler belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Altınöz, Çakıroğlu ve Çöp (2013) tarafından otel işletmelerinde çalışan 234 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada orta ve üst düzey yöneticilerin yetenek yönetimine yönelik algılarının örgütsel güveni olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Duffy ve Lilly (2013) tarafından 700 çalışan ile yapılan araştırmada örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde McClelland'ın başarıya ihtiyacı ve güç kazanma ihtiyacının düzenleyici (moderator) bir role sahip olduğu belirlenmiştir.

Bilgic ve Gumuseli (2013) tarafından İstanbul'da 24 farklı okuldan 798 ilköğretim öğretmeni ile gerçekleştirilen araştırmada, öğretmenlerin çoğunlukla meslektaşlarına güvendikleri belirlenmiştir. Ayrıca öğretmen sayısı ve öğretmen kıdemi ile ebeveynlere ve öğrencilere güven arasında anlamlı korelasyon olduğu belirlenmiştir.

Eğriboyun (2013) tarafından yapılan Bolu'da ortaöğretim kurumlarında çalışan 72 yönetici ve 529 öğretmen ile gerçekleştirilen araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Türköz, Polat ve Coşar (2013) tarafından Tekirdağ'da üretim sektöründen 371 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde ve örgütsel sinizm algılamalarının ise örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, örgütsel sinizmin aracılık yaptığı belirlenmiştir.

Farooq ve Farooq (2014) tarafından Güney Asya'da 5 özel telekomünikasyon şirketinin 597 çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmada, dağıtımsal ve prosedürel adaletin örgüte olan güveni pozitif olarak etkilediği ve personel devir hızını düşürdüğü belirlenmiştir.

Jo, Lee, Lee ve Hahn (2015) tarafından bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründen 350 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada, örgüte güvenin çalışanların yaratıcılığını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca liderlik tarzlarının (değerlendirme ve başlatıcı yapısı) yöneticiye ve örgüte olan güveni pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir.

## 2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

### 2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı

Barnard (1938) ilk olarak belirlenen rollerin dışında davranış gösterilmenin bir ihtiyaç olduğunu belirtmiştir (Kidder ve Parks, 2001: 942). Yaklaşık olarak 50 yıl önce Katz (1964) tarafından örgütsel etkinlik için örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemli olduğu ileri sürülmüştür. Politik/devlete ait felsefe ve ilgili bilimlerin örgütsel uzantısı olan (Graham, 1991: 249) örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmaların ise 1980 yılından sonra önem kazanmaya başladığı gözlenmektedir (Organ, 1988; Organ ve Konovsky, 1989; Graham, 1991: 249; (Kidder ve Parks, 2001: 942).

O'Reilly III ve Chatman (1986), Brief ve Motowidlo (1986), Puffer (1987) ve McNeely ve Meglino (1994) örgütsel vatandaşlık davranışlarını prososyal davranışlar olarak; O'Reilly III ve Chatman (1986: 495), Smith, Organ ve Near (1983), Brockner, Siegel, Daly, Tyler ve Martin (1997: 558) ve Van Dyne, Cummings ve Parks (1995: 218) rol fazlası (extra-role) davranışlar; Borman, Hanson ve Hedge (1997) bağlamsal (contextual) performans olarak tanımlamıştır. George ve Brief (1992) bu davranışları örgütsel doğaçlama/kendiliğindenlik (organizational spontaneity) olarak ifade etmiştir. Çalışma arkadaşlarına yardım etme, örgütü koruma, yapıcı önerilerde bulunma, kendini geliştirme ve iyi niyet yaymayı örgütsel doğaçlamanın formları olarak belirtmiştir. Bu davranışlar rol karşıtı (counter-role) davranışlar olmayıp, örgüt içerisinde gerekli görülen ve beklenen davranışlar (Staw ve Boettger, 1990: 535-536) olarak ifade edilmiştir. Kavramlar arasındaki farklılaşmanın kaynağı açısından bakıldığında ise Moorman ve Blakely (1995: 127) örgütsel doğaçlama/kendiliğindenlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına nazaran örgütün formal ödül sistemi içerisinde değerlendirilebildiğinden bahsetmiştir. Bu arada prososyal davranışların ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını da içerisine alan genel bir şemsiye olduğundan ve tüm

yardım etme davranışlarının bu çatı altında olduğundan bahsetmiştir. Örneğin çalışanın yeterli performansa sahip olmayan bir çalışma arkadaşına yardım etmesi, performans problemlerinin gizlenmesine neden olacağı için bu davranışların örgütsel vatandaşlık davranışlarından ziyade prososyal davranışlar arasında değerlendirilmesi önerilmiştir (Moorman ve Blakely, 1995: 127). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının genel olarak bazı niteliklere sahip olduğu konusunda görüşler ileri sürülmektedir. Bunun için davranışların biçimsel olarak tanımlanan rol dışında/rol fazlası olması, isteğe bağlı olması, örgütün resmi ödül sistemi içerisinde doğrudan veya açık bir şekilde yer almaması ve örgütün etkin ve başarılı bir şekilde çalışabilmesi için önemli olması gerekmektedir (Organ 1988; Organ, 1997; Organ ve Konovsky, 1989: 157; Netemeyer vd., 1997: 86; MacKenzie, Podsakoff ve Fetter 1993: 71; Podsakoff ve MacKenzie 1994: 351; Brief ve Motowildo: 711; Staw ve Boettger, 1990: 535-536; Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011: 133).

Örgüt ve çalışan arasındaki dengeyi sürdürme açısından örgütsel vatandaşlık davranışları bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları, diğer çalışanlara işte yardım etme gibi davranışları içeren, örgüt ve çalışan arasındaki etkileşimi dolaylı olarak etkileyen davranışlardır. Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları ise bu etkileşimi doğrudan etkileyen işletmenin stratejisine katkıda bulunabilecek önerilerde bulunma gibi davranışları içermektedir (Lee ve Allen, 2002: 133; Dunlop ve Lee, 2004; Latham ve Skarlicki, 1995: 69). Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün teknik olarak var olan merkezini doğrudan etkilememekte, bu merkezin etrafındaki sosyal çevreyi etkilemektedir (Dunlop ve Lee, 2004: 68).

Van Dyne, Cummings ve Parks (1995: 228-229) örgütsel vatandaşlık davranışlarını, ekstra-rol davranışları arasında ele almış ve bu davranışlar arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları çeşitli kriterler bağlamında sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma Çizelge 5.'de sunulmuştur.

**Çizelge 5. Rol Fazlası Davranışlar Arasındaki Farklılıklar ve Benzerlikler**

	ÖVD*	PSÖD*	BUD*	NÖM*
<b>Niyetli Davranış</b>	Evet	Evet	Evet	Evet
<b>Algılanan Çıktı</b>	Evet	Hayır	Hayır	Hayır
<b>Niyet (+ veya -)</b>	+	+	+/-	+
<b>Rol Fazlası</b>	Evet	Evet	Evet	Evet
<b>Rol İçi</b>	Hayır	Evet	Evet	Evet
<b>Kişinin Statüsü</b>	Üye	Üye	Şuanda veya eski üye	Şuanda veya eski üye
<b>Kişinin Motivasyonu</b>	Teşvik edici	Teşvik edici	Yasaklayıcı	Yasaklayıcı
<b>Bireysel Odaklılık</b>	Evet	Evet	Evet	Evet
<b>Grup Odaklılığı</b>	Evet	Evet	Evet	Evet
<b>Örgütsel Odaklılık</b>	Evet	Evet	Evet	Evet
<b>Niyetlenen Fayda</b>	Örgüt	Hedef	Örgütün belli bir bölümü veya orada çalışanlarına	Örgütün belli bir bölümü veya orada çalışanlarına

\* ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; PSÖD: Prososyal Örgütsel Davranış; BUD: Bilgi Uçurma (Whistle-Blowing) Davranışı; NÖM: Niyetli Örgütsel Muhalefet (Dissent)

**Kaynak:** Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995: 229.

### 2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün genel performansına katkıda bulunan yapıcı ve işbirliğine dayanan davranışlar olarak bilinmektedir (Netemeyer, Boles, McKee ve McMurrin, 1997: 86; Organ ve Konovsky, 1989: 157). Güvenenin, güvenilenin örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda yüksek performans göstermesi çeşitli nedenlere dayanabilmektedir. Ancak burada çalışanın da güven dışında bazı nedenlerle (genel pay artışının dışında pay alma) bu davranışları göstermesi olası iken, gösterilen davranışların gönüllü olması esastır (Brockner, Siegel, Daly, Tyler ve Martin, 1997: 558). Yılmaz'a (2009: 474) göre örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütlerine daha fazla yarar sağlamak için gönüllü olarak görev gereklerinden daha fazlasını yapmaya çalışmalarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı bir zorunluluğu yerine getirmekten ziyade karşılıklı ilişkilerin sonucundan doğan bir eylemdir (McAllister, 1995: 32). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının kapsamına pozitif hareket ve katkıların yanında, çeşitli olumsuzluk ve elverişsizliklere karşı gönüllü olarak gösterilen hoşgörünün kalitesi de girmektedir (Organ, 1990: 46-47). Bateman ve Organ'a (1983: 588) göre görev performansının genel nosyonu içerisinde olmayan ancak örgütün bir sosyal makine olduğu düşünüldüğünde bu sosyal makineyi yağlayan (sıklıkla da bu davranışları

gösterenlerin ödüllendirildiği) davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışları olarak tanımlanmaktadır. Ancak kişinin bu eylemleri göstermesinde ödül beklentisi yoktur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar sayesinde parasal faydalardan ziyade, çalışanlar arasındaki pozitif etkiyi geliştiren, işletmenin ününü ve iyi niyetini genişleten faydalar elde edilmektedir (Puffer, 1987: 620). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ayrıca işletmelere sağladığı çeşitli yararlar vardır. Bunlar (Organ, 1988; Podsakoff and MacKenzie, 1994; Netemeyer vd., 1997: 86):

1. Çalışma birimlerindeki üyeler arasındaki başarılı ortak iş çıktılarının elde edilmesini sağlayarak, karşılıklı bağımlılıkları etkin bir şekilde yönetmeye yardım eder.
2. Kıt kaynakların basit ayarlamalarla idame ettirebilecek işlere aktarımını azaltarak, üretkenlik için uygun zemin hazırlar.
3. Sorunları etkili bir şekilde çözme, yönetime yapıcı katkılar sağlama, planlama ve zamanlamaya katkıda bulunma gibi fonksiyonları sayesinde çalışma arkadaşları ve yöneticiler için gerekli olabilecek yeteneklerin gelişmesine katkı sağlar.

**Çizelge 5. Rol Davranışlarının Türleri ve Performans Çıktıları**

	Standart Rol Davranışı: Beklentileri Karşıllayan	Rol Fazlası Davranış: Beklentilerin Ötesinde	Rol Karşısı (Counter-role) Davranış: Beklentilerden Farklı Olan
Doğru Şekilde Belirlenmiş Rol	Sıradan İyi Performans	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı/Prososyal Davranış (Mükemmel Performans)	Sapma (Deviance), Uyuşmazlık, Yakınma (Zayıf Performans)
Doğru Şekilde Belirlenmemiş Rol	Bürokratik Davranış (Zayıf Performans)	Bürokratik Fanatizm (Çok Zayıf Performans)	Rol İnovasyonu/Görev Revizyonu ve Yeniden Yönlendirme (Mükemmel Performans)

**Kaynak:** Staw ve Boettger, 1990: 536.

Çizelge 6.'da görüldüğü üzere rol fazlası davranışlar roller doğru ve açık bir şekilde belirlendiğinde performans üzerinde olumlu etkileri olan örgütsel vatandaşlık davranışlarına dönüşmektedir. Ancak roller doğru bir şekilde belirlenmediğinde ise



rol fazlası davranışlar performans üzerinde zararlı etkileri olan bürokratik fanatizme (bürokrasiye aşırı düşkünlük) dönüşmektedir (Staw ve Boettger, 1990: 536-537).

### 2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınıflandırması ile ilgili çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmüştür.

Katz'ın (1964) vatandaşlık davranışları ile ilgili sınıflandırması, diğer çalışma arkadaşları ile işbirliğinde bulunma, sistem ve alt sistemlerle ilgili koruyucu önlemler alma, iyileştirme amaçlı yaratıcı fikirler ileri sürme, artırılmış bireysel sorumluluk için kendi kendini eğitime ve dış paydaşlar ve onların bileşenleri tarafından örgüte karşı iyi intibah bırakacak güzel davranışlarda bulunmayı içermektedir (Farh, Zhong ve Organ, 2004: 241).

Smith, Organ ve Near (1983: 657) yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarını ilk olarak diğerkâmlık/özgecilik (altruism) ve yaygın uyumluluk (generalized compliance) olmak üzere iki boyutta toplamıştır. O'Reilly III ve Chatman (1986: 495) Smith, Organ ve Near (1983) tarafından yapılan araştırmayı temel alarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını rol fazlası (extrarole) ve rol içi (intrarole) davranışlar olarak sınıflandırmıştır. Rol fazlası davranışlar, örgütün genelinin faydasına dokunabilecek ve direkt olarak ödül almak için yapılmayan davranışlardır. Örneğin, işletmenin yararına olan ancak katılımı zorunlu olmayan toplantılara katılma, rol fazlası davranışlar arasında gösterilmiştir. Rol içi davranışlar ise görev tanımlarında yer alan, yapılması gereken davranışlardır. Örneğin, yöneticinin söylediklerini şikâyet etmeksizin yerine getirme, rol içi davranışlar arasında gösterilmiştir. Williams, Podsakoff ve Huber (1986) ise Smith, Organ ve Near (1983) tarafından yapılan örgütsel vatandaşlık boyutlandırmasını üç boyuta toplayarak bu sınıflandırmayı daha da detaylandırmıştır. Bunlar özgecilik (altruism), kişisel olmayan vicdanlılık (impersonal conscientiousness) ve katılımdır (attendance) (Puffer, 1987). Organ (1988) Smith, Organ ve Near (1983: 657) tarafından yapılan iki boyutlu sınıflandırmayı detaylandırmış ve bu boyutları vicdanlılık (conscientiousness), diğerkâmlık/özgecilik (altruism), nezaket (courtesy),

centilmenlik (sportmanship) ve sivil erdem (civic virtue) olmak üzere beş boyutta toplamıştır.

Puffer (1987) görev dışı (nontask) davranışları uyumsuz/sözleşmeye aykırı ve olumlu sosyal davranışlar olmak üzere iki başlık altında ele almıştır. Uyumsuz/sözleşmeye aykırı (noncompliant) davranışlar örgüt için işlevsiz davranışlar olarak değerlendirilmektedir (Puffer, 1987: 615). Ancak olumlu sosyal davranışlar/toplum yanlısı davranışlar (prosocial behaviors) ise örgüt için yararlı davranışlar olarak değerlendirilmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986). Bir davranışın prososyal olarak değerlendirilebilmesi için de o davranışın kişinin o örgütte aktif olarak çalışırken karşılıklı etkileşimler sonucunda gelişmesi ve kişi, grup veya örgüt yararına olması gerektiği ifade edilmiştir (Brief ve Motowidlo, 1986: 711).

Graham (1991: 255), Dyne, Graham ve Dienesch (1994: 767) ve Francisco (2000) örgütsel vatandaşlık davranışlarını itaat (obedience), sadakat (loyalty) ve katılım (participation) olmak üzere üç boyutta toplamıştır. İtaat, örgüt yapısı içerisinde resmi olarak tanımlanan düzenlemelerin kabulünü göstermektedir. Ancak bu kabul, örgütsel kaynakların yönetimini, görevlerin etkili bir şekilde tamamlanmasını ve talimatlara ve kurallara saygı gösterilmesini kapsamaktadır. Sadakat, küçük çıkarların ötesinde bir bütün olarak örgüte ve örgütün liderlerine olan sadakati ve desteği ifade etmektedir. Örgütü tehlikelere karşı koruyabilecek eylemlerde bulunma, örgütün çıkarlarına hizmet etme, diğer çalışanlarla işbirliği yapma ve örgütün iyi ününe katkılar yapma sadakat boyutu içerisindeki davranışlar arasında gösterilebilir. Katılım ise, fonksiyonel, savunmacı ve sosyal katılım olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Katılım örgütsel yönetime tam ve sorumlu olarak dâhil olma, bu şekilde bilgilenerken örgütsel süreçler içerisinde yer alma ve ideal standartların rehberlik ettiği örgütsel olaylarla ilgili olma ile ilgilidir. Katılımı zorunlu olmayan toplantılara katılma, yeni fikirlerini ve bilinçli görüşlerini diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşma ve grup düşüncesine karşı olsa bile kötü haberleri veya sevilmeyen bir görüşünü söylemeye istekli olma gibi davranışları içermektedir.

McNeely ve Meglino (1994) örgütsel vatandaşlık davranışlarını içeriğindeki bilişsel ve duygusal bileşenler ışığında ikiye ayırmaktadır. Direkt örgüt yararına yapılan daha geniş kapsamlı, işin nitelikleri ile ilgili olan davranışlar örgüye yönelik

örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Dolaylı ve bireysel yardım etmeyi içeren ve bu sayede örgüt ve çalışan arasındaki dengeyi kuran davranışlar ise bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlardır (Lee ve Allen, 2002; McNeely, 1994; Williams ve Anderson, 1991).

Organ (1997: 94-95) örgütlerdeki vatandaşlık davranışlarını vicdanlılık (conscientiousness), yardım etme (daha önce altruizm/diğerkamlık olarak ifade edilen) ve nezaket (courtesy) olmak üzere üç boyutta ele almıştır.

Coleman ve Borman (2000) Organ'ın (1997) yaptığı sınıflandırmaya benzer şekilde vatandaşlık davranışlarını üç boyutta toplamıştır. Bunlar kişilerarası vatandaşlık performansı (yardım etme, diğerkamlık/özgecilik), örgütsel vatandaşlık performansı (uyumluluk, sadakat, örgütsel hedefleri destekleme, vicdanlılık, sivil erdem, kuralları takip etme gibi) ve iş/görev vatandaşlığı performansıdır (ısrar etme, ekstra çaba).

Motowidlo (2000: 116) örgütsel vatandaşlık davranışlarını bağlamsal performans olarak adlandırmıştır. Aslında bağlamsal performans ilk olarak Borman ve Motowidlo (1993) tarafından kullanılmıştır. Bağlamsal performans gönüllü olma, ekstra çaba göstermede ısrarcı olma, yardım etme ve iş birliği, kuralları ve prosedürleri takip etme, örgütsel hedefleri destekleme gibi davranışları (Motowidlo, 2000: 119) içermesiyle örgütsel vatandaşlık davranışları ile hemen hemen aynı anlama gelmektedir.

Van Scotter ve Motowidlo (1996: 525) ise bağlamsal performans olarak ifade edilen vatandaşlık davranışlarını kişilerarası kolaylaştırma ve işe adanma olarak iki boyutta ele almıştır. Kişilerarası kolaylaştırma, çalışma arkadaşlarının performansını destekleyen işbirliğine, düşünceli ve yardımsever eylemlere dayanan davranışları kapsamaktadır. İşe adanma ise örgütsel hedefleri destekleyen kurallara uyma, sıkı çalışma ve inisiyatif alma gibi öz disipline ve motive olmaya dayanan davranışları kapsamaktadır.

Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000: 516-525) alanyazında yaklaşık olarak 30 farklı şekilde tanımlanan vatandaşlık davranışlarını yedi boyutta gruplandırarak daha genel bir bakış açısı sunmaya çalışmışlardır. Bu boyutlar;

yardıma etme davranışı, centilmenlik, örgütsel sadakat (loyalty), örgütsel uyumluluk (compliance), bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kendini/öz geliştirmedir.

Farh, Zhong ve Organ (2004: 242) daha önce sunulan boyutları göz önüne alarak daha genel ve kapsayıcı bir örgütsel vatandaşlık davranışı sınıflandırması yapmaya çalışmıştır. Bu kapsamda ortaya sekiz boyutlu bir yapı çıkmıştır. Bunlar; vicdanlılık, özgecilik, nezaket, centilmenlik, sivil erdem, fonksiyonel katılım, savunmacı katılım, sadakat ve dile getirmedir (voice).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının hangi boyutlar altında toplanacağı konusu yukarıda yer alan araştırmalardan da görüldüğü üzere bir belirsizlik içermektedir. Ancak Organ (1988) tarafından yapılan sınıflandırma, daha bütüncül bir bakış içermesi, birçok çalışmada etkili sonuçlar vermesi, alanyazında daha geniş bir yelpazede kabul görmesi ve bu araştırmada da bu türden bir sınıflandırmaya gidilmesi nedeniyle aşağıda bu sınıflandırma ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

#### **2.3.4. Dennis W. Organ'ın (1988) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sınıflandırması**

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışlarını vicdanlılık (conscientiousness), özgecilik (altruism), nezaket (courtesy), centilmenlik (sportsmanship) ve sivil erdem (civic virtue) olmak üzere beş boyutta toplamıştır. Bu boyutlar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

##### **2.3.4.1. Vicdanlılık (Conscientiousness)**

Vicdanlılık çalışanın daha çok işine yönelik disiplin algısı ile ilgilidir (Barksdale ve Werner, 2001). Çalışanın yapması gereken bir işi çalışma saatlerinde bitirememesi durumunda herhangi bir zorlama olmaksızın işten ayrılmayarak işini bitirmeye çalışması (Çetin, 2011b: 28), home ofisten (evden çalışma) gelen çağrılara acilen yanıt verme gibi (MacKenzie, Podsakoff ve Fetter 1993: 71) özverili çabaları kapsamaktadır.

Bu noktada çalışanlara yönelik geri bildirim verilmesi ve standartlaşma düzeyinin düşük tutulması, çalışanları daha fazla vicdanlı davranışlarda bulunmaya teşvik edecektir (MacKenzie, Podsakoff ve Bommer, 1996: 394).

Vicdanlılık ve özgecilik boyutları yardım etme kavramını içermesi açısından benzerlik göstermektedir. Ancak özgeciliğe yardım etme davranışları kişiye yönelikken, vicdanlılıkta örgüte yöneliktir (Çetin, 2011c: 29). Diğer bir ifadeyle dolaylı olarak yapılan bir yardım söz konusu olmaktadır (Becker ve Vance, 1993: 665). Bu iki kavramın farklı yapılar olduğu Barksdale ve Werner (2001) tarafından yapılan araştırma da ortaya konulmuştur.

#### **2.3.4.2. Özgecilik (Altruizm)**

İşle ilgili sorun yaşayan bir kişiye yardım etmeyi içeren gönüllü eylemlerdir (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000: 516; Barksdale ve Werner, 2001). Bu gönüllü eylemlerin gösterilmesinde temel motivasyon kaynağı çalışanların işle ilgili problemleri önleme isteğidir (Çetin, 2011c: 29). Bu davranışlar kişilere yönelik yapıldığı gibi diğer departmanlara yönelik olarak da yapılmaktadır (Becker ve Vance, 1993: 672). Satış stratejilerini paylaşma, işletmeye yeni katılan bir kişinin işletmeye adapte olmasına gönüllü olarak yardım etme gibi davranışları içermektedir (MacKenzie, Podsakoff ve Fetter 1993: 71; Podsakoff ve McKenzie, 1994: 351; Avey vd., 2011).

Cinsiyet açısından özgecilik davranışlarının anlamlı bir şekilde değişip değişmediği hususunda Anderson (1993: 43) tarafından kurtarma görevlileri ile yapılan bir araştırmada kadınların yardım etme konusunda erkeklere göre daha güçlü ilişkisel yeteneğe sahip olduğu belirlenmiştir. Erkeklerin ise daha özerk benlik duygusuna sahip oldukları belirlenmiştir. Benzer şekilde George, Carroll, Kersnick ve Calderon (1998: 685) tarafından yapılan araştırmada da kadınların yardım etme konusunda daha fazla empati, sempati (duygularını paylaşma, anlayış gösterme) gösterdiği, daha fazla yardım etme davranışlarına vakit ayırdığı ve daha yüksek düzeyde nitelikli yardımda bulunduğu belirlenmiştir.

Çalışanların örgüt içinde özgecilik davranışları göstermesinde liderin dönüşümcü liderlik davranışları göstermesinin önemli bir payı vardır. Çünkü iş odaklı olmayan, geribildirim veren, içsel olarak tatmini sağlayan, rutin olmayan ve resmiliğin dışında uyumlu bir iş ortam yaratan liderlik davranışları çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışlarına teşvik edecektir (MacKenzie, Podsakoff ve Bommer, 1996: 394). Özgecilik davranışları sayesinde iş birimleri arasındaki işbirliği kuvvetlenmektedir. Bu sayede kişilerarası yaşanması muhtemel çatışmalar önlenmekte veya çalışanları müzakere noktasına getirmektedir. Bu yaklaşım ise örgüt içerisindeki örgütsel koordinasyonu tesis etmektedir (Çetin 2011c: 30).

#### **2.3.4.3. Nezaket (Courtesy)**

İşle ilgili problemler ortaya çıkmadan yapılan, önlemeye yönelik girişimler nezaket kapsamına girmektedir (Organ, 1988). İş arkadaşlarının problemlerini önlemeye yardım etmek için alınan önlemlerdir (Organ ve Ryan, 1995). Büyük ölçekli bir nihai satış kararı vermeden önce üretim birimi ile bu konuyu müzakere etme (MacKenzie, Podsakoff ve Fetter 1993: 71; Podsakoff ve McKenzie, 1994: 351) gibi davranışları kapsamaktadır.

Çalışanlara geri bildirimde bulunma, standartlaşma düzeyini düşürme gibi liderlik davranışları çalışanların işlerini daha anlamlı kılmakta, çalışanları daha fazla sorumluluk almaya itmekte ve bir bütün olarak örgütün etkinliğini artırarak nezaket davranışlarının gösterilmesini sağlamaktadır (MacKenzie, Podsakoff ve Bommer, 1996: 395).

Yardım etme davranışı ekseninden bakıldığında, nezaket davranışları ile özgecilik davranışları arasında benzerlik olduğu görülse de aslında bu davranışlar arasında bazı önemli farklılıklar bulunmaktadır. Özgecilik davranışlarında gösterilen yardım etme davranışları daha reaktif biçimde ve problem ortaya çıktıktan sonra gösterilmektedir. Ancak nezaket odaklı vatandaşlık davranışlarında ise daha proaktif ve sorunlar ortaya çıkmadan gerekli önlemler alınmaktadır (Çetin, 2011c: 32; Yoon ve Suh, 2003: 598).

#### **2.3.4.4. Centilmenlik (Sportmanship)**

Centilmenlik boyutu diğer örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına göre daha az ele alınmış bir boyuttur. Centilmenlik ideal koşulların daha düşük düzeylerde gerçekleştiği zamanlarda bile şikâyet etmeksizin görev ve sorumluluklarını yerine getirme ve bu aksaklıkları idare etme ile ilgilidir (Organ, 1988: MacKenzie, Podsakoff ve Fetter 1993: 71). Böylece işte başarılı olabilmek için gerekli olan örgütsel enerji sürekli canlı tutulmuş olmaktadır (Organ ve Ryan, 1995). Spor yaşamında karşılaşılan olumsuz davranışlara karşı sporcuların şikayet etmeksizin ortaya koyduğu pozitif tutum da centilmenlik kavramı ile ilgilidir (Podsakoff vd., 2000: 517).

İş odaklı olmayan, geribildirim veren, içsel olarak tatmini sağlayan, rutin olmayan ve resmiliğin dışında uyumlu bir iş ortamı yaratan liderlik davranışları, çalışanları centilmenlik davranışlarına daha fazla teşvik etmektedir (MacKenzie, Podsakoff ve Bommer, 1996: 394). Centilmenlik davranışlarının çalışanlara ve örgüte yararı olduğu gibi diğer paydaşlara da faydası vardır. Yoon ve Suh (2003: 605) tarafından yapılan araştırmada, centilmenlik davranışlarının müşterilere yansıdığı ve bunun sonucunda da servis kalitesinin olumlu olarak arttığı belirlenmiştir.

#### **2.3.4.5. Sivil Erdem (Civic Virtue)**

Bir bütün olarak örgüte olan bağlılığı ve makro düzeydeki vatandaşlığı ifade etmektedir (Podsakoff vd., 2000: 525). Aslında Plato ve Aristo'nun yaygın politik katılım olarak ifade ettiği ve doğasında liberal ve cumhuriyetçi geleneklerin bulunduğu vatandaşlık anlayışının örgüt içerisinde hayat bulduğu şeklidir (Graham, 2000: 70). Çalışanların örgüt içerisinde kendi düşüncelerini ifade etmesi olarak da tanımlanmaktadır (Çetin, 2011c: 34). Örgütün politik yaşamı içerisinde yapılan aktif bireysel girişimler sivil vatandaşlık davranışları olarak adlandırılmaktadır (Tompson ve Werner, 1997: 585). Bu girişimler en azından uzun dönemde de olsa ortaya konulmaktadır. İnsan kaynakları birimlerinde çalışanların daha fazla sivil erdem davranışlarında bulunmasını artırabilecek çeşitli kıstaslar vardır. Bunlar iş tasarımı, iş tanımlarının yer aldığı iş analizi, bu davranışları göstermeye eğimli kişilerin seçimi,

eğitim ve geliştirme, gözetim, performans değerleme ve mkfatlardır. Bu kıstaslara dikkat edildiğinde daha fazla sivil erdem davranışlarının gösterilebilmesi olasıdır (Graham, 2000: 70-74).

şirket yönetiminin, operasyonlarının ve prosedürlerinin nasıl geliştirilebileceği hususunda önerilerde bulunma ve ilgili olma (MacKenzie, Podsakoff ve Fetter 1993: 71; Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff ve McKenzie, 1994: 351), işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri ile ilgili fırsatları takip etme, yangın çıkması gibi tehlikeli sonuçlara neden olabilecek faaliyetleri örgüte bildirme, kapıları kilitleme (Podsakoff vd., 2000: 525), örgütün nnn sağlamlaştırılması (etin, 2011c: 33), katılımı zorunlu olmayan ancak şirkete yardımı olabilecek toplantılara katılma, örgüt içerisindeki gelişmeleri takip etme gibi (Podsakoff ve McKenzie, 1994: 351) davranışları kapsamaktadır.

### **2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle İlgili Araştırmalar**

Bateman ve Organ (1983) tarafından ABD'deki bir devlet niversitesinin 77 alışan ve yönetici ile gerçekleştirilen araştırmada, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu tatmin duygusu sonucunda kişilerin bu davranışları göstermesi iki nedene dayanmaktadır. Bunlardan birincisi Sosyal Değişim Teorisi'dir (Blau, 1964). Kişi kendisine faydalı olan kişilere karşılık vermek maksadıyla bu hareketleri göstermeye gönüllü olmaktadır. İkinci nedeni ise kişinin yaşadığı sosyal psikolojik deneyimlerdir. Kişi pozitif duygularla karakterize edilen bir ruh hali içerisinde olduğunda, olumlu sosyal davranış (prosocial) gösterme eğilimi daha yüksek olmaktadır (Bateman ve Organ, 1983: 588-594). Ayrıca araştırma kapsamında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının diğer bir öncülü ise kişilik olarak belirtilmiştir. Çünkü kişiliğin ruh hali ve vatandaşlık arasındaki ilişkiyi değiştirebilme özelliği vardır. Bununla birlikte araştırma kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışlarının kişilerin işlerine gelmeme (devamsızlık) oranlarını azalttığı belirtilmiştir (Bateman ve Organ, 1983: 593-594).



O'Reilly III ve Chatman (1986) tarafından ABD'de 82 çalışan ve 162 öğrenci ile gerçekleştirilen araştırmada, içselleştirme (internalization) ve özdeşim/kimliğin (identification) prososyal davranışları pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Puffer (1987: 615) tarafından ABD'deki bir perakende mobilya mağazasının 12 şubesinde çalışan 141 kişi ile gerçekleştirilen araştırmada, başarıma ihtiyacı yüksek, somut ödüllerle tatmin olan ve çalışma arkadaşlarıyla düşük rekabet içerisinde olanların prososyal davranış gösterme eğilimlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Williams ve Anderson (1991) tarafından ABD'de yönetici ve çalışan eşleştirmesi uyan 127 tam zamanlı çalışan MBA öğrencileri ile gerçekleştirilen araştırmada, bilişsel iş tatmininin (içsel ve dışsal) örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Moorman, Niehoff ve Organ (1993) tarafından ABD'deki bir ulusal televizyon şirketinin 420 çalışanı ile yapılan araştırmada, prosedürel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir açıklayıcısı olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ilişkiler gözlenmiştir.

Dyne, Graham ve Dienesch (1994) tarafından ABD'de çeşitli sektörlerden 950 çalışan ve 169 yönetici ile gerçekleştirilen araştırmada, sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif bir ilişki gözlenmiştir. Sinizm algıları yüksek olanlar diğerlerinin niyetlerini daha güvenilmez olarak algılamakta ve bu nedenle açık uçlu iletişime daha az gönüllü olmaktadır. Bu nedenle örgütsel kazanımlardan çok –örgütsel vatandaşlık davranışlarının getireceği kazanımlardan ziyade– kendi kazanımlarını daha çok düşünmektedirler.

Organ ve Ryan (1995) tarafından 55 bağımsız örneklemin incelendiği meta-analiz çalışması sonucunda, iş tatmini, algılanan açıklık, örgütsel bağlılık ve lider desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ilişkiler gözlenmiştir.

Moorman ve Blakely (1995) tarafından ABD'deki finansal alanda hizmet veren bir işletmenin 155 çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmada, kolektivist

değerlere ve normlara sahip olanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılığının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Podsakoff, ManKenzie ve Bommer (1996a) tarafından ABD ve Canada'daki çeşitli sektörlerden 1539 çalışan (performans verisinin eşleştirilmesinde 1200 çalışan ile eşleştirme yapılmıştır) ile gerçekleştirilen araştırmada, dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların motivasyonunu yükselttiği ve bunun sonucunda da örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı belirlenmiştir.

Netemeyer vd. (1997) tarafından ABD'de biri 91 ve diğeri 182 olmak üzere iki örneklemden toplam 273 satış personeli ile gerçekleştirilen araştırmada, kişi-örgüt uyumu, dağıtımsal adalet ve iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Tompson ve Werner (1997) tarafından ABD'de 169 tam zamanlı çalışan MBA öğrencileri ile gerçekleştirilen araştırmada, rol çatışmasının/kolaylaştırmasının (conflict/facilitation) örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif olarak etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca rol çatışmasının/kolaylaştırmasının örgütsel bağlılık aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Dunlop ve Lee (2004) tarafından Avustralyalı bir hazır yemek şirketinin 36 şubesindeki 364 çalışan ve 96 yönetici ile gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışları ile işyerindeki sapkın davranışları arasında (workplace deviant behavior) negatif bir ilişki gözlenmiştir.

Arslantaş (2005) tarafından iletişim ve dış ticaret alanında hizmet veren bir işletmenin 44 beyaz yakalı çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada, etkileşimsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları olan işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdanlılık ve çalışanlar arası uyum üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Dalal (2005) tarafından 49 bağımsız örneklem üzerinde gerçekleştirilen meta-analiz çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışları ile işyerindeki sapkın davranışlar arasında negatif bir ilişki gözlenmiştir.

Gürbüz (2006) tarafından çeşitli sektörlerden 136 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki gözlenmiştir. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından nezaket ve bilinçlilik boyutları ile duygusal bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

Aslan (2008) tarafından Afyon ilinde çeşitli hastanelerden 225 hemşire ile gerçekleştirilen araştırmada, duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Ancak örgüte bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

Baş ve Şentürk (2011) tarafından Niğde ilinde 13 ilköğretim okulundan 401 öğretmen ile gerçekleştirilen araştırmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları hakkında genel olarak olumlu algılara sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının mesleki kıdeme göre anlamlı derecede farklılaştığı belirlenmiştir.

Nasir, Mohammadi, Wan Shahrazad, Fatimah, Khairudin ve Halim (2011) tarafından İran'daki bir işletmenin 450 çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışları ve görev performansı ilişkisinde cinsiyet ve eğitimin düzenleyici (moderator) rol üstlendiği belirlenmiştir.

Çetin (2011c) tarafından bankacılık sektöründen 673 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada, kişilik özelliklerinden öz-yeterliliğin, iş tatmini aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada örgüt kültürü boyutlarından klan eğitimi ve açıklık eğiliminin, örgütsel bağlılık aracılığıyla centilmenlik ve sivil erdem davranışlarını etkilediği belirlenmiştir.

Karaman ve Aylan (2012) tarafından yapılan nitel araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncülleri ve sonuçları belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncülleri, örgütsel bağlılık, bireyin ruhsal durumu, kişilik özellikleri, işe karşı tutumlar ve iş tatmini, örgütsel adalet, ihtiyaçlar, liderin özellikleri, kıdem ve hiyerarşik düzey, örgütsel vizyon, örgütün özellikleri ve kişi-örgüt

bütünleşmesidir. Sonuçları ise yüksek örgütsel performans, düşük personel devir hızı ve yükselen vatandaşlık gibi örgüt yararına olan çeşitli çıktılardır.

Mahnaz vd. (2013) tarafından İran'daki eğitim hastanelerinden 333 sağlık çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyet, medeni durum, eğitim türü, iş türü (vardiyalı gibi), meslek, yaş, gelir düzeyi, çalışma tipi (sözleşmeli gibi), çalışılan departman, işteki pozisyon ve çalışma süresi açısından anlamlı derecede farklılaştığı belirlenmiştir.

Tofighi, Tirgari, Fooladvandi, Rasouli ve Jalali (2015) tarafından İran'daki bir üniversite hastanesinin 150 hemşiresi ile gerçekleştirilen araştırmada, duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki araştırılmış, ancak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Abbas Haider (2015) tarafından Pakistan'da 123 öğrenci (en az lisans mezuniyet derecesine sahip) ile gerçekleştirilen araştırmada, duygusal zekâ ve İslam iş etiği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki gözlenmiştir. Ayrıca İslam iş etiğinin bu ilişkide düzenleyici (moderator) bir role sahip olmadığı belirlenmiştir.

## **2.4. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

### **2.4.1. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**

İşteki pozitif ruh hali örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır (George ve Brief, 1992). Çünkü bu ruh hali kişinin dayanıklılık ve iyimserlik gibi psikolojik kaynaklarını olumlu olarak etkilemekte ve bunun sonucunda da rol fazlası davranışların görülme olasılığı artmaktadır (Fredrickson, 2003: 333). Diğer bir anlatımla, kişi pozitif duygularla karakterize edilen bir ruh hali içerisinde olduğunda, olumlu sosyal davranış (prosocial) gösterme eğilimi daha yüksek olmaktadır (Bateman ve Organ, 1983: 588). Psikolojik sermaye yapısının her durum ve koşulda sabit olmayan, yönlendirilebilir ve geliştirilebilir özellikleri, çeşitli uygulamalarla daha yüksek düzeyde rol ötesi davranışlar/performans gösterilebilmesine olanak vermektedir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 99).

George vd. (1998: 699) tarafından ABD’de 1004 kişi ile yapılan araştırmada, öz-yeterliliği (self-efficacy) yüksek olanların daha fazla diğerkâmlık/yardım etme davranışlarında bulunduğu belirlenmiştir.

Luthans ve Youssef (2007: 338) tarafından ABD kaynaklı olarak yapılan nitel araştırmada pozitif psikolojik sermayenin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve cesur ilkeli eylemler gibi (whistle-blowing (bilgi uçurma, muhbirlik) gibi) pozitif davranışlara yol açabildiğini ifade edilmiştir.

Avey vd. (2008a: 59-63) tarafından A.B.D.’de çeşitli sektörlerden 132 ile yapılan araştırmada psikolojik sermayenin ile pozitif duygular arasındaki ilişkide farkındalığın (artan bilinçlilik) moderatör etkisi incelenmiştir. Kurulan araştırma modeli desteklenmiştir. Ayrıca araştırmada psikolojik sermayenin pozitif duyguları

pozitif etkilediği ve pozitif duyguların da çalışan davranışlarından sapkın davranışları negatif ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif; çalışan tutumlarından örgütsel sinizmi negatif ve işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca psikolojik sermaye ile çalışan tutumları (adanmışlık, sinizm) ve çalışan davranışları (sapkın, örgütsel vatandaşlık davranışları) arasında pozitif duyguların aracılık yaptığı belirlenmiştir.

Gooty vd. (2009) tarafından A.B.D.'de 158 üniversite bandosunun/orkestrasının üyeleri ile yapılan araştırmada dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermayenin öncüllerinden birisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireylerin dönüşümcü liderlik altında amaçlara yönelik daha yüksek düzeyde motivasyonel eğilim ve azimlerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin öncelikle görev performansı ve daha sonra da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Avey vd. (2010a: 430) tarafından A.B.D.'de çeşitli sektörlerden 336 çalışan ile yapılan araştırmada, psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ile pozitif, örgütsel sinizm, işten ayrılma niyeti ve zarar verici (counterproductive) işyeri davranışları (sapkın davranışlar) ile negatif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Araştırmada tüm ilişkiler (bireysel düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları hariç) regresyon analizi ile de desteklenmiştir (yani sadece bir istisna dışında psikolojik sermaye tüm değişkenlerde anlamlı bir değişikliğe (varyansa) neden olmuştur).

Walumbwa vd. (2010: 950-954) tarafından ABD'de 79 lider kadrosundaki polis (komiser) ve takipçi konumundaki 264 polis memuru ile gerçekleştirilen araştırmada, lider ve takipçilerinin psikolojik sermayesi, hizmet iklimi/kalitesi ve iş performansı (denetleyici yani lider tarafından oranlanan) arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, liderin psikolojik sermayesi takipçinin psikolojik sermayesini etkileyerek (aracı etki), takipçinin iş performansını pozitif olarak etkilemiştir. Ayrıca araştırmada takipçinin psikolojik sermayesi ile iş performansı arasındaki ilişkide hizmet (servis) ikliminin moderatör (düzenleyici) etkisi belirlenmiştir. Bu etki özellikle hizmet (servis) iklimi yüksek olarak algılandığı zaman daha güçlü olmaktadır. Son olarak araştırmada, liderlerin ve takipçilerin

psikolojik sermayesinin iş performansını tahmin etmede pozitif bir etkileşim (karşılıklı) içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Norman vd. (2010: 387) tarafından ABD’de çeşitli sektörlerden 199 çalışan yetişkin ile gerçekleştirilen araştırmada, psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve sapkın davranışlar (çalışan sapkınlığı) arasındaki ilişkide örgütsel kimliğin/özdeşleşme düzenleyici (moderatör) etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel kimliğin psikolojik sermaye ile çalışan sapkınlığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide moderatör bir role sahip olduğu belirlenmiştir. Yüksek düzeyde psikolojik sermaye ve örgütsel kimliğe (örgütle özdeşleşenlerin) sahip olanların, daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı ile meşgul oldukları ve düşük düzeyde sapkınlık davranışları gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca araştırma cinsiyet (kadınlarda daha yüksek) ve yaş değişkeni ile psikolojik sermaye arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir.

Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre (2011) tarafından ABD ve diğer ülkelerin çeşitli sektörlerinden 51 bağımsız örneklemden 12,567 çalışan ile yapılan araştırmada, pozitif psikolojik sermaye ile arzu edilen iş davranışı olan örgütsel vatandaşlık davranışı; arzu edilen iş tutumları olan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi-oluş arasında anlamlı pozitif ilişkiler belirlenmiştir. Bununla beraber pozitif psikolojik sermaye ile çok yönlü performans değerlendirmeleri (kendisi, yöneticisi ve objektif olarak) arasında da pozitif ilişkiler gözlenmiştir. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye ile arzu edilmeyen iş tutumları olan sinizm, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve anksiyete/kaygı; arzu edilmeyen iş davranışı olan sapma/sapkınlık davranışları arasında anlamlı negatif ilişkiler belirlenmiştir.

Müceldili ve Erdil (2013: 179) tarafından orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan 145 beyaz yakalı çalışan ile yapılan araştırmada, pozitif örgütsel bilim şemsiyesi altında bulunan işe cezbolmanın (bilişsel cezbolma boyutu) örgütsel performansı pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının bir alt boyutu olan yardımseverlik davranışının işe cezbolma ve örgütsel performans arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Gürgens-Ekermans ve Herbert'e (2013: 3) göre pozitif psikolojik sermaye bir çalışan performans göstergesi olan örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmaktadır.

#### **2.4.2. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki**

Hoy ve Tschannen-Moran (1999) tarafından öncelikle ABD'de 5 eyaletten 50 farklı okuldaki 50 öğretmen ile bir pilot araştırma yapılmıştır. Daha sonra ilk kademe düzeyindeki 45 okulun 898 öğretmeni ile yapılan araştırmada, öğretmenlerin öz-yeterlilikleri ile güven düzeyleri arasında çok yüksek derecede pozitif ilişki gözlenmiştir. Ayrıca güven (müdür, paydaşlar (öğrenciler ve ebeynler) ve meslektaşlardaki güvenin her biri için ayrı ayrı olmak üzere) ile okul çatışması, öz-yabancılaşma, güçsüzlük arasında negatif ilişki gözlenmiştir.

Norman (2006) tarafından ABD'de çeşitli sektörlerden 304 çalışan yapılan araştırmada, güvenin rolü ve onun psikolojik sermaye ve otantik liderlik üzerindeki etkilerini incelenmiştir. Araştırma sonucunda, liderin psikolojik sermaye düzeyinin lider hakkındaki takipçilerin güvenini pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca psikolojik sermayenin açıklık (şeffaflık), yönetim hakkındaki güven, bütün olarak lideri değerlendirme ve otantiklik (özgünlük) ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar önceki araştırmalarda da belirtildiği gibi, psikolojik sermayenin takipçilerde, liderde ve örgütlerde pozitif çıktılar için önemli bir destek sağladığını göstermektedir.

Kalman ve Gedikoğlu (2013: 139) tarafından Gaziantep ilçesinde 18 öğretmen ile gerçekleştirilen araştırmada, öz yeterlik ve iyimserlik boyutlarının yüksek, umut ve dayanıklılık boyutlarının ise düşük olduğu gözlenmiştir. Psikolojik sermayesi yüksek olanların kendilerine güvendikleri, kendileri için hedef koydukları, daha iyi öğretmen olmak için çaba sarf ettikleri ve okullarında her şeyin daha iyi olacağı konusunda umutlu ve iyimser oldukları görülmüştür. Ayrıca sorunlar karşısında yılmayan bir tavır sergiledikleri, dezavantajları avantaja çevirebilecek girişimlerde buldukları saptanmıştır.

Bitmis ve Ergeneli (2013: 174-176) tarafından Türkiye'de 266 sağlık personeli (doktor ve hemşire) ile gerçekleştirilen araştırmada, psikolojik sermaye ve



yöneticiye güven arasında pozitif ilişkiler gözlenmiştir. Çalışanlar pozitif psikolojik ruh hali içerisinde olduklarında yöneticileri ile bilgi değişimi ve bilgi paylaşımı düzeyleri artmakta ve bu durum zamanla yöneticilere yönelik güven eğilimine dönüşmektedir.

Örgüt kültürünün türü, gösterilen liderlik tarzı, örgüt iklimi (Lewis, 2011: 145), iş tatmini ve iş performansının bazı türleri gibi değişkenlerin sonucunda değişebilen ve kişinin pozitif psikolojik kapasitesini ifade eden pozitif psikolojik sermaye (kişinin kim olduğu ile ilgili) sayesinde, kapsayıcı bir güven iklimi ortaya çıkmakta (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 585; Tschannen-Moran, 2001: 308; Hoy ve Tarter, 2004: 257; Huff ve Kelley, 2003: 81; Chen, Hwang ve Liu, 2012: 409-410) ve bunun sonucunda da çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışları göstermektedirler. Çünkü pozitif psikolojik sermayenin varlığı, çalışanları pozitif çıktılarını elde edilmesi yönünde eğimli hale getirmekte ve bunun sonucunda da çalışanlar yönetime güvenmeye istekli olmaktadır (Clapp-Smith, Vogelgesang ve Avey, 2009: 232).

### **2.4.3. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**

Bireysel/çalışan karakteristiklerinden çalışan tutumları içerisinde yer alan güven ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri ele alan birçok çalışma yer almaktadır (Podsakoff vd., 2000: 527; Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995: 254; Yoon ve Suh, 2003: 601; Podsakoff, ManKenzie ve Bommer, 1996a: 260). Çalışan ve işveren arasındaki sosyal değişim sonucunda (Blau, 2009: 94) güven arttıkça çalışanların işyerine karşı minnettar olması, motivasyonunun yükselmesi ve bunun sonucunda da daha fazla rol fazlası davranışlarda bulunması olası olmaktadır (Morrison, 1994: 1547).

Örgüt içerisindeki adaletin olması (örgütsel adalet) çalışanların örgütlerine karşı olan sadakat (Moorman, Niehoff ve Organ, 1993: 210) ve güven tutumlarını etkilemekte (Konovsky ve Pugh, 1994) ve bu durum ise çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemesine neden olmaktadır (Moorman, Niehoff ve Organ, 1993: 210; Dyne, Graham ve Dienesch, 1994: 768; Arslantaş,

2005). Çünkü güven sayesinde kişi bütünlük algısına sahip olarak örgütü için çaba sarf etmeye istekli olmakta ve bu isteğin yarattığı enerji de çalışmada güçlü motivasyonel etkileri yaratarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimini artırmaktadır (Dyne, Graham ve Dienesch, 1994: 770).

Güvenin davranışsal çıktıları arasında örgütsel vatandaşlık davranışı yer almaktadır (Dirks ve Ferrin, 2001: 452). Bu bağlamda yapılan birçok ampirik araştırmada bu ilişki incelenmiş ve desteklenmiştir. Bu araştırmaların bazıları ise aşağıda detaylı şekilde açıklanmıştır.

Podkasoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından büyük bir petrol şirketinin 988 çalışanı ile yapılan araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışlarının takipçilerde yarattığı güven aracılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

McLean-Parks (1992) tarafından karşılıklı güvenin içsel motivasyonu desteklemesinin bir sonucu olarak örgütsel vatandaşlık davranışının daha yüksek seviyelerde gerçekleştiği belirtilmiştir (Dyne, Graham ve Dienesch, 1994).

Konovsky ve Pugh (1994: 666) tarafından Amerika'daki bir hastanenin 475 çalışan ve yöneticisi ile gerçekleştirilen araştırmada, yöneticiye güvenin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel güvenin prosedürel (işlemsel) adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı rol üstlendiği belirlenmiştir.

Deluga (1994) tarafından A.B.D.'de çeşitli sektörlerden çalışma hayatında olan ve eğitim alanında öğrenci olan 86 üst-üst ikilisi ile yapılan araştırmada, yöneticilerin güven inşa etme davranışı olarak beliren algılanan açıklığın, örgütsel vatandaşlık davranışı ile en yakın ilişkilendirilen davranış olduğu belirlenmiştir.

Deluga (1995) tarafından muharebe icrasında bulunmayan 64 üst ve ast ikilisi ile yapılan araştırmada, kişilerarası güveni sağlayan 10 yöneticinin davranışları ile astların rol fazlası davranışları arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Araştırma kapsamında incelenen üst/yönetici davranışları; uygunluk, yetkinlik, tutarlılık,

hakkaniyet, dürüstlük, sadakat, açıklık, sözünü yerine getirme ve kavrayış yeteneğidir.

McAllister (1995) tarafından Amerika'da çeşitli sektörlerden 194 yönetici ve profesyonel ile yapılan araştırmada, çalışma arkadaşlarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesinin duygusal temelli güveni pozitif olarak etkilediği ve bunun sonucunda da yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışının arttığı belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada, duygusal temelli güvenin örgütsel performansı (yönetici ve çalışma arkadaşlarının) pozitif olarak etkilediği; bilişsel tabanlı güvenin duygusal tabanlı güveni pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Robinson ve Morrison (1995) tarafından ABD'de çeşitli sektörlerden 126 MBA mezunu ile gerçekleştirilen araştırmada, çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı yükümlülükleri ifade eden psikolojik sözleşme ihlalinin güvenin kısmi aracılık etkisi ile sivil erdem davranışlarını negatif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Robinson (1996: 588) tarafından ABD'de yeni işe alınmış olan 125 müdür ile yapılan araştırmada psikolojik sözleşme ihlali ile sivil erdem (örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu) arasındaki negatif ilişkide örgüte karşı olan güvenin (karşılanmayan beklentiler sonucunda oluşan) aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996a: 270-271) tarafından A.B.D.'de çeşitli sektörlerden 1539 kişi ile yapılan araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışları ile yöneticiye güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ve yöneticiye güven ile diğerkâmlık, nezaket, vicdanlılık ve centilmenlik arasında pozitif ilişkiler gözlenmiştir. Ayrıca yöneticiye güven ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve rol açıklığı arasında pozitif, rol karmaşıklığı ile arasında ise negatif ilişkiler belirlenmiştir.

Pillai, Schriesheim ve Williams (1999: 919) tarafından Amerika'da bir hizmet acentesinin 192 çalışanı ve 2 üniversitenin 155 çalışan öğrencisi ile yapılan araştırmada, yönetici ve astlar eşleştirilerek veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin ve prosedürel adaletin güven (yöneticiye yönelik) aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarına katkı yaptığı belirlenmiştir.

İşbaşı (2000) tarafından Antalya’da bir otel işletmesinin 111 çalışanı ile yapılan araştırmada, yöneticiye duyulan güvenin örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı (sadece vicdanlılık boyutu) arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca korelasyonlar incelendiğinde ise yöneticiye duyulan güvenin sadece örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu ile pozitif ilişki/korelasyon içerisinde olduğu gözlenmektedir.

Turner ve Valentine (2001: 132) tarafından ABD’de 271 müşteri hizmetleri ve satış personeli ile yapılan araştırmada, yöneticiye güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki gözlenmiştir.

MacKenzie, Podsakoff ve Rich (2001: 122-127) tarafından A.B.D.’de büyük bir sigorta şirketinin 477 çalışanı ile yapılan araştırmada, dönüşümcü liderliğin işlemsel liderlikten daha güçlü bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışları (yardım etme/diğerkâmlık ve centilmenlik) üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu ilişkide güven bir aracı rol üstlenmekte ve dönüşümcü liderlik davranışları yöneticiye olan güven sayesinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca bu araştırmada işlemsel liderlik davranışlarından koşullu ödüllendirme davranışları da güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını (yardım etme/diğerkâmlık ve centilmenlik) pozitif olarak etkilemiştir.

Wech (2002) tarafından İngiltere ve Kanada’daki bir üretim işletmesi, bir banka ve onun şubelerindeki 403 sendikasız çalışan ve 73 ilk düzey yöneticilerinden oluşan 77 grup üzerinde yapılan araştırmada, lider-üye değişim ilişkisinin bir sonucu olan örgütsel güvenin bireysel ve özellikle de grup düzeyindeki örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Yoon ve Suh (2003) tarafından Kore’deki 91 seyahat firmasının 201 irtibat çalışanı ve 567 müşterisi ile gerçekleştirilen araştırmada, yöneticiye güvenin diğerkâmlık ve centilmenlik davranışlarını pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticiye güven ile sivil erdem davranışları arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir.

Halis (2007: 201) tarafından Gaziantep ilinde 162 banka çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmada, yetkilendirme ve geri bildirim örgütsel güveni pozitif

olarak etkilediği ve örgütsel güvenin de örgütsel bağlılığı ve ekstra çaba davranışını (örgütsel vatandaşlık davranışı) olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak güven ile eğitim durumu, yaş, çalışma süreleri ve pozisyon arasında anlamlı bir ilişki/korelasyon gözlenmemiştir (Halis, 2007: 201).

Polat ve Celep (2008) tarafından 1281 öğretmen ile gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ilişkiler belirlenmiştir.

Yılmaz (2009: 483) tarafından Kütahya ilinde özel dershanelerde çalışan 200 öğretmen ile yapılan araştırmada, çalışanların orta düzeyde bir güvene sahip oldukları gözlenmiştir. Ayrıca örgütsel güven, yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve diğer paydaşlara güven ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

Chen, Hwang ve Liu (2012: 411-415) tarafından Tayvan'da 209 askeri lojistik subayı ile gerçekleştirilen araştırmada güvenin (örgüte yönelik ve ikili güven) çalışanın gönüllü performans gösterme davranışlarını (örgütsel vatandaşlık davranışlarını) pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı sadakat, işbirliği ve katılım davranışları olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Ayrıca güvenin dönüşümcü liderlik ile çalışanın gönüllü performans gösterme davranışı arasında aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Altaş ve Kuzu (2013) tarafından Sakarya'da eğitim sektöründen 135 öğretmen ile gerçekleştirilen araştırmada, etik iklimin yöneticiye ve örgüte güven üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve yöneticiye güvenin de bireysel iş performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

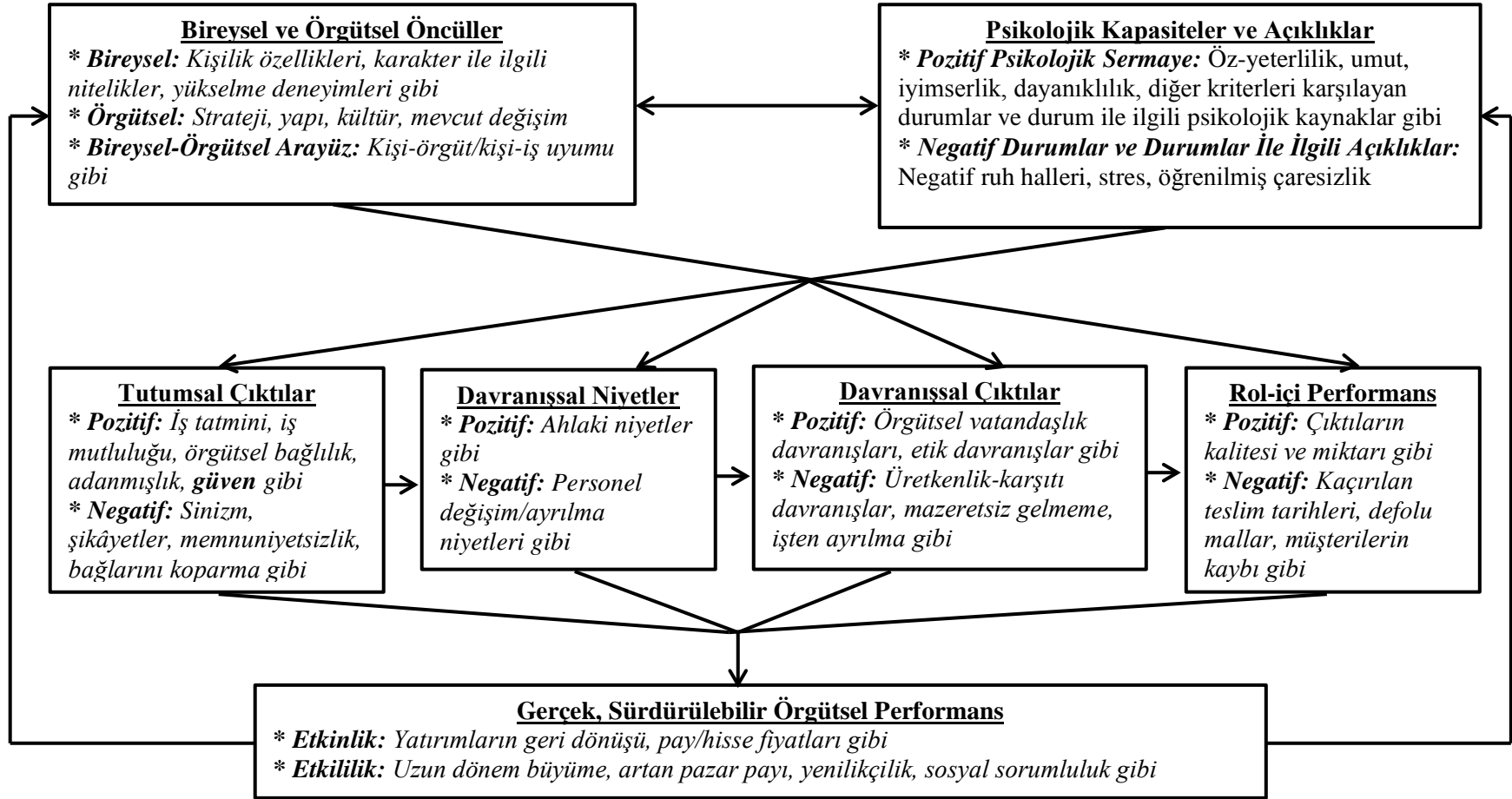
Çalışanların örgütlerine olan güven düzeyleri, olumsuz duygular gibi negatif değişkenler nedeniyle azalırken, örgütlerine olan memnuniyetleri, bağlılıkları gibi bireysel ve örgütsel düzeydeki pozitif değişkenler yoluyla da artmaktadır. Bu nedenle çalışanların örgütsel güven düzeyleri yükseldikçe örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri de artmaktadır (Arlı, 2011: 20; Tschannen-Moran, 2001: 314). Çalışanların yöneticisine (liderine) güven duyması onların örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma ihtimalini artırmaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000:

583). Ancak çalışanlar yöneticisine güven duymadıkları takdirde ise daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları oluşmayacaktır (Podkasoff, MacKenzie ve Fetter, 1990). Çalışanların ilişkilerde risk alma yönünden güçlendirilmesi, onların örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmasını kolaylaştıracaktır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 725). Ayrıca Bilgic ve Gumuseli (2012: 5474) tarafından örgütsel güven ile ilişkili diğer bireysel ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi önerilmiştir.

#### **2.4.4. Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**

Alanyazında yer alan sınırlı sayıdaki çalışmada, pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmalardan Walumbwa vd. (2011) ve Clapp-Smith, Vogelgesang ve Avey (2009) tarafından araştırmalarda, analiz birimi açısından grup düzeyi kullanılmıştır. Zamahani, Ghorbani ve Rezaei (2011) tarafından yapılan araştırmada ise çalışanların yöneticilerinin pozitif psikolojik sermayelerini (kendilerinin değil) değerlendirmeleri söz konusu olmuştur. Bu araştırmalarda performans açısından ise sadece finansal performans (Clapp-Smith, Vogelgesang ve Avey, 2009) ve rol-tabanlı iş performansı (Zamahani, Ghorbani ve Rezaei, 2011) incelenmiştir. Ancak bu araştırmalarda çalışanın pozitif psikolojik sermayesi, örgütsel güven ve rol-fazlası performans olan örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmemiştir. Ayrıca bu araştırma modelinde örgütsel güvenin aracılık etkisinin incelenmesi ile çalışanın pozitif psikolojik sermayesinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediği de belirlenecektir. Bu ilişkiler ilgili alanyazında ilk defa bu araştırmada ve sağlık sektörü açısından incelenecektir. Bu kapsamda yukarıda ifade edilen ampirik araştırmalar ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırılmasını öneren çalışmalar aşağıda ayrıca açıklanmıştır.

Luthans ve Youssef (2010) tarafından psikolojik kaynaklar arasında gösterilen pozitif psikolojik sermayenin tutumsal pozitif çıktılardan güveni pozitif olarak etkilediği ve bunun sonucunda da pozitif çıktılardan olan örgütsel vatandaşlık davranışının arttığı önerilmiştir (Şekil 5.).



Şekil 5. Psikolojik Sermayenin Öncülleri ve Sonuçları Arasındaki İlişkiler

**Kaynak:** Youssef ve Luthans (2010) akt: Lewis, 2011: 145

Clapp-Smith, Vogelgesang ve Avey (2009: 236) tarafından ABD’de 26 küçük perakende mağazasında çalışan 198 kişi ile grup seviyesinde yapılan analizde, takipçilerin otantik liderlik ve kendi pozitif psikolojik sermaye algılarının güven aracılığıyla finansal performans/birim satışlarında büyüme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda pozitif psikolojik sermayenin finansal performansı güven aracılığıyla (tam aracılık etkisi) olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ilgili araştırmada araştırma modeline finansal performans gibi bir çıktı değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışı (davranışsal çıktı) ve iş tatmininin (tutumsal çıktı) eklenmesi önerilmiştir (Clapp-Smith, Vogelgesang ve Avey, 2009: 238).

Zamahani, Ghorbani ve Rezaei (2011) tarafından İran’da bir telekomünikasyon şirketinin 200 çalışanı ile yapılan araştırmada, otantik liderlik ve pozitif psikolojik sermayenin (kendilerinin değil yöneticilerinin) yöneticiye güven ve çalışan performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda, pozitif psikolojik sermaye ile güven (bilişsel ve duygusal güven) ve çalışan performansı (rol-tabanlı) arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Otantik liderliğin yöneticiye güveni olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Regresyon analizi sonucunda ise, pozitif psikolojik sermayenin (tüm alt bileşenleri dâhil veya hariç olmak üzere) yöneticiye güveni ve çalışan performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Walumbwa vd. (2011: 17) tarafından büyük bir finansal kurumda 146 tam grupta (526 çalışan ve yöneticiden oluşmakta) yapılan araştırmada otantik liderlik ve grup seviyesindeki çıktılar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada kolektif (ortak) psikolojik sermaye ve grup güveninin otantik liderlik ve arzulanan grup çıktılarından olan grup performansı ve grup örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı bir role sahip olduğu belirlenmiştir. Kolektif psikolojik sermaye ve grup güvenin bu aracılık etkisi, hatta dönüşümcü liderlik kontrol edildiğinde bile değişmemiştir. Araştırmada ayrıca grup güveni ve kolektif psikolojik sermaye arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir (Walumbwa vd., 2011: 16).

Bitmiş ve Ergeneli (2013: 174-176) tarafından Türkiye’de 266 sağlık personeli (doktor ve hemşire) ile gerçekleştirilen araştırmada, bireysel performans ve



iş tatmini ilişkisinde psikolojik sermaye ve güvenin aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Ayrıca psikolojik sermaye, yöneticiye güven ve bireysel performans arasında pozitif ilişkiler gözlenmiştir.

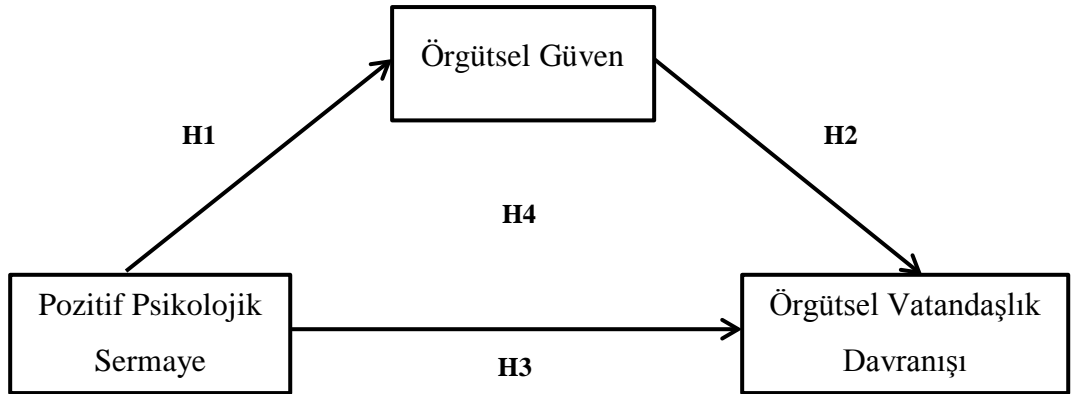
Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner Güven Modeli (Yönetmel Güvenilirlik Modeli) incelendiğinde öz-yeterliliğin/self-efficacy çalışanların güven algılamalarını pozitif olarak etkilediği belirtilmiştir (Whitener vd., 1998: 519). Ayrıca çeşitli araştırmalar sonucunda, güvenin öncülleri ve sonuçları konusunda yapılacak kantitatif araştırmaların güvenin dinamik yapısına ışık tutabileceği ifade edilmiştir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 585; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999: 205; Nyhan, 2000: 101 Schoorman, Mayer ve Davis, 2007: 352; Bilgic ve Gumuseli, 2012: 5474). Bu kapsamda güvenin öncüllerinden olan pozitif psikolojik sermaye ve güvenin davranışsal çıktılardan olan örgütsel vatandaşlık davranışı araştırma modeline dâhil edilmiştir. Çünkü çalışanın psikolojik gelişimsel durumunu ifade eden pozitif psikolojik sermaye sayesinde, örgüt içerisinde bir güven iklimi oluşmakta ve bunun sonucunda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilecek rol fazlası gönüllü davranışları ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi olası hale gelmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

İlgili alanyazın ışığında ileri sürülen hipotezler ve araştırma modeli şekil olarak aşağıda sunulmuştur.



Şekil 6. Araştırma Modeli

Yukarıda yer alan araştırma modelinin test edilebilmesi için ileri sürülen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

**H1:** Çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri örgütsel güveni pozitif olarak etkiler.

**H2:** Çalışanların örgütsel güveni örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkiler.

**H3:** Çalışanların pozitif psikolojik sermayesi örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkiler.

**H4:** Çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri örgütsel güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkiler.

### 3.2. PİLOT ÇALIŞMA

**Çizelge 7. Pilot Araştırma Ölçeğine İlişkin Yapılar ve Soru Sayıları**

YAPILAR		SORU SAYILARI
Pozitif Psikolojik Sermaye	Öz-yeterlilik	6
	Dayanıklılık	6
	Umut	6
	İyimserlik	6
Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	8
	Örgüte Güven	4
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Vicdanlılık	5
	Centilmenlik	5
	Sivil Erdem	4
	Nezaket	5
	Özgecilik	5
<b>Toplam Soru Sayısı</b>		<b>60</b>

Araştırmada kullanılan ölçeklerin son halini belirlemek için öncelikle İstanbul'da sağlık sektöründe çalışan 93 profesyonel ile bir pilot araştırma gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların çoğunluğu kadın (%74.2), 18-31 yaş arasında

(%74.2), hemşire statüsünde (%64.2), lisans eğitim düzeyinde (%48.4), mesleğinde 1-10 yıl deneyime sahip (%71) ve kurumunda 1-5 yıldır (%86) çalışan kişilerdir. Bu aşamada çalışanlara uygulanan anket üç ana yapıdan oluşmaktadır. Bu yapılar sırasıyla pozitif psikolojik sermaye (öz-yeterlilik, dayanıklılık, umut, iyimserlik), örgütsel güven (yöneticiye güven ve örgüte güven) ve örgütsel vatandaşlık davranışıdır (vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem, nezaket ve özgecilik). Bu yapılara ait soru sayıları Çizelge 7.'de sunulmuştur.

**Çizelge 8. Pilot Araştırma Sonucunda Belirlenen Yapılar ve Soru Sayıları**

YAPILAR		SORU SAYILARI
Pozitif Psikolojik Sermaye	Öz-yeterlilik	6
	Dayanıklılık	5
	Umut	6
	İyimserlik	-
Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	8
	Örgüte Güven	4
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Vicdanlılık	5
	Centilmenlik	3
	Sivil Erdem	4
	Nezaket	5
	Özgecilik	5
<b>Toplam Soru Sayısı</b>		<b>51</b>

Pilot araştırma sonucunda, tüm yapıların yapı geçerliliğini ve tüm faktörlerin ilgili faktörlere dağılıp dağılmadığını test etmek için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde faktör çözümlemesi için temel bileşenler tekniği ile Varimax döndürme yapılmıştır. Bu noktada, bazı maddelerin farklı faktörlere dağılması, faktör yükünün düşük olması veya güvenilirlik seviyesinin düşük olması ( $\alpha=.65$ 'den daha düşük) nedeniyle, bazı alt boyutlar ve maddeler araştırma ölçeğinden çıkarılmıştır. Alt boyutlar açısından pozitif psikolojik sermaye yapısına ait iyimserliği ölçen 2 reverse/ters (zıt) sorunun (İ-2 ve İ-5) ve centilmenliği ölçen 2 sorunun (C-1 ve C-2) ve dayanıklılığı ölçen 1 sorununun (D-1) farklı faktörlere dağılması nedeniyle bu sorular ölçekten çıkarılmıştır. Daha sonra 4 soru ile kalan

iyimserlik alt boyutunun güvenilirlik seviyesinin düşük olması nedeniyle ( $\alpha=0.65$ ) bu boyut ölçekten çıkarılmıştır. Bu istatistiki işlemler sonucunda araştırma ölçeğinin son hali belirlenmiştir. Ölçeğin son hali, 3 farklı ana yapı ve 51 sorudan oluşmaktadır (Çizelge 8.).

### 3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Pilot çalışma sonrasında yapılan araştırmanın evren ve örnekleme ilişkin bilgiler aşağıda alt başlıklar altında sunulmuştur.

#### 3.3.1. Evren

**Çizelge 9. Hastanelerde Çalışan Personel Sayıları**

Hastane Adı	Hekim	Diğer Sağlık Personeli	TOPLAM
Arnavutköy DH	88	239	327
Bayrampaşa DH	85	262	347
Haseki EAH	453	686	1139
İstanbul EAH	381	616	997
Lütfiye Nuri Burat DH	150	49	199
Süleymaniye KDÇH EAH	99	222	321
Yedikule GHGC EAH	96	295	391
<b>TOPLAM</b>	<b>1352</b>	<b>2369</b>	<b>3721*</b>

\* Genel çalışan sayıları tayin, doğum izni, birlik içi görevlendirme, emeklilik gibi nedenlerle değişebilmektedir. Ayrıca tedarikçi (taşeron) firma çalışanları bu sayılara dâhil edilmemiştir.

KDCH: Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları; GHGC: Göğüs Hastalıkları ve Göğüs Cerrahisi; DH: Devlet Hastanesi; EAH: Eğitim ve Araştırma Hastanesi

Araştırmanın evrenini İstanbul İli Avrupa Yakası'nda yer alan T. C. Sağlık Bakanlığı İstanbul Fatih Bölgesi Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği'ne bağlı, 4 Eğitim ve Araştırma Hastanesi, 3 Devlet Hastanesi ve 1 Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi olmak üzere toplam 8 sağlık kuruluşu oluşturmaktadır. Ancak birliğe bağlı Topçular Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi birlik kanalıyla gönderilen izin istek yazısına olumlu yanıt vermemiştir. Bu merkez birlikteki diğer sağlık kuruluşlarına göre sağlık

çalışanı sayısı açısından oldukça küçük ve yoğunlukla poliklinik hizmeti veren bir sağlık kuruluşu olduğu için anket doldurma için zaman kısıtlılığına sahiptir. Bu nedenle araştırmanın evrenini 7 sağlık kuruluşu oluşturmuştur. Türkiye’de en çok sağlık çalışanın İstanbul’da olması ve daha büyük örneklemelere ulaşılabilmesine imkân tanınması nedeniyle araştırma yeri olarak İstanbul ili seçilmiştir. Bu şekilde araştırma sonuçlarının genelleştirilebilme olasılığı daha da artmaktadır.

### **3.3.2. Örneklem**

Araştırma bulgularının genellenebilirliği önemli olduğundan, örnekleminin belirlenmesinde basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu çerçevede p ve q değerleri 0.5 ve 0.5, hoşgörü miktarı  $E=0.05$  ve %95 güven aralığında 3.721 kişiyi %95 güven aralığında 349 kişinin temsil etme yeteneğine sahip olduğu belirlenmiştir (Altunışık vd., 2007: 127). Ancak Hair vd. (2009) minimum örneklem büyüklüğünün gözlenen değişkenlerin 5 katı (5:1) olmasını, hatta daha kabul edilebilir örneklem büyüklüğünün ise gözlenen değişkenlerin 10 katı (10:1) olmasını önermiştir. Bu çalışmadaki gözlenen değişken sayısı 60 olduğu için daha kabul edilebilir bir örneklem büyüklüğü olarak 600 (60x10) çalışana ulaşılması hedeflenmiştir. Bu hedef göz önüne alınarak, araştırma için izin alınan hastanelerdeki her birim tek tek ziyaret edilmiştir. Araştırma sonlandırıldığında toplanan veri sayısı 1412 olmuştur. Ancak toplanan verilerden kayıp veri, üstünkörü doldurma veya uç değerlere sahip olan toplam 270 kişiye ait veri analiz dışı bırakılmıştır. Sonuçta örneklem 1142 sağlık çalışanından oluşmaktadır.

### **3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE TEKNİKLERİ**

Araştırma verileri anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın amacında 3 farklı yapı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi istenildiğinden, 3 farklı ölçeğin kullanılması söz konusu olmuştur. Bu kapsamda “Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği”, “Örgütsel Güven Ölçeği” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekler hakkındaki bilgi kısaca aşağıda sunulmuştur. İlave olarak katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, statüsü, mesleki deneyim (yıl olarak), işyerindeki/hastanedeki görev süresi (yıl olarak) gibi demografik değişkenler araştırma anketine dâhil edilmiştir.

**Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği:** Çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye algılarını ölçmek için Luthans vd. (2007a: 237- 238) tarafından geliştirilen 24 ifadeli “Psikolojik Sermaye Ölçeği (PCQ-24)” kullanılmıştır. Ölçekte *öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık* olmak üzere dört boyut bulunmaktadır. Her bir boyutta 6 madde bulunmaktadır. Araştırmada ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının Çetin ve Basım (2012) ile Erkuş ve Afacan-Fındıklı (2013: 309-310) tarafından yapıldığı Türkçe hali kullanılmıştır. Ölçek 5’li Likert tipi ifadelerden oluşmaktadır (1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum). Ölçekte yer alan maddelerin geçerlilik analizinde iki adımlı yaklaşım kullanılmıştır. Öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmış, daha sonra doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili yapılar doğrulanmıştır. Yapı geçerliliği sağlanan faktörlerin güvenilirlik düzeyleri analiz edilmiş ve yeterli koşulları sağlayan yapılar ile ilişkileri belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Bu yaklaşımla pilot araştırmada ölçekte güvenilirlik ve yapı geçerliliği şartlarını sağlamayan 3 madde ve iyimserlik boyutuna ait 4 madde ana uygulamada kullanılmamıştır. Ana uygulamada ise dayanıklılık boyutu içerisindeki 1 madde ve umut boyutundaki 2 madde güvenilirlik ve yapı geçerliliği şartlarını sağlamadığı için analiz dışı bırakılmıştır. Daha sonra yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ölçeğin birincil düzey ilişkili, ilişkisiz ve ikincil düzey haline göre tek faktörlü halinin daha iyi uyum değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda ölçek tek boyutlu ve 14 maddeli hali ile kullanılmıştır (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2012; Şeşen ve Meydan, 2011). Bitmiş ve Ergeneli (2013) tarafından yapılan araştırmada da ölçeğin bu araştırmadaki gibi tek faktörlü hali kullanılmıştır. Ölçek hakkında detaylı bilgi Çizelge 11.’de yer almaktadır.

**Örgütsel Güven Ölçeği:** Çalışanların örgütsel güven tutumlarını ölçmek için Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen 12 maddeli “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte *yöneticiye güven ve örgüte güven (örgüte yönelik içsel güven)* olmak üzere 2 boyut bulunmaktadır. Yöneticiye güven alt boyutunda 8 madde ve örgüte güven alt boyutunda ise 4 madde bulunmaktadır. Araştırmada ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmalarının Demircan (2003) tarafından yapıldığı Türkçe hali kullanılmıştır. Ölçek 5’li Likert tipi ifadelerden oluşmaktadır (1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum). Ölçekte yer alan maddelerin geçerlilik analizinde iki adımlı yaklaşım kullanılmıştır. Öncelikle keşfedici faktör analizi

yapılmış, daha sonra doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili yapılar doğrulanmıştır. Yapı geçerliliği sağlanan faktörlerin güvenilirlik düzeyleri analiz edilmiş ve yeterli koşulları sağlayan yapılar ile ilişkileri belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Bu yaklaşımla pilot araştırmada ölçekte güvenilirlik ve yapı geçerliliği şartlarını sağlamayan hiçbir maddenin olmadığı belirlenmiştir. Ana uygulamada da aynı sonuçlar elde edilmiştir. Daha sonra yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ölçeğin birincil düzey ilişkili, ilişkisiz ve tek faktörlü haline göre ikincil düzey halinin daha iyi uyum değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle ölçek ikincil düzey ve 12 maddeli hali ile kullanılmıştır (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2012; Şeşen ve Meydan, 2011; Usluel, Demir ve Çınar, 2014). Ölçek hakkında detaylı bilgi Çizelge 11.'de yer almaktadır.

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği:** Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için Podsakoff vd. (1990) tarafından geliştirilen 24 maddeli “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte *vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem, nezaket ve özgecilik* olmak üzere 5 boyut bulunmaktadır. Sivil erdem boyutunda 4 madde, diğer boyutlarda ise 5 madde bulunmaktadır. Araştırmada ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmalarının Polat (2007) ve Basım ve Şeşen (2006) tarafından yapıldığı Türkçe hali kullanılmıştır. Ölçek 5’li Likert tipi ifadelerden oluşmaktadır (1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum). Ölçekte yer alan maddelerin geçerlilik analizinde iki adımlı yaklaşım kullanılmıştır. Öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmış, daha sonra doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili yapılar doğrulanmıştır. Yapı geçerliliği sağlanan faktörlerin güvenilirlik düzeyleri analiz edilmiş ve yeterli koşulları sağlayan yapılar ile ilişkileri belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Bu yaklaşımla pilot araştırmada ölçekte güvenilirlik ve yapı geçerliliği şartlarını sağlamayan centilmenlik boyutuna ait 3 madde ana uygulamada kullanılmamıştır. Ana uygulamada da aynı sonuçlar elde edilmiştir. Daha sonra yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ölçeğin birincil düzey ilişkili, ilişkisiz ve tek faktörlü haline göre ikincil düzey halinin daha iyi uyum değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle ölçek ikincil düzey ve 22 maddeli hali ile kullanılmıştır (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2012; Şeşen ve Meydan, 2011; Usluel, Demir ve Çınar, 2014). Ölçek hakkında detaylı bilgi Çizelge 11.'de yer almaktadır.



### **3.5. VERİ TOPLAMA SÜRECİ**

Araştırma tasarımı nicel araştırma olarak yapılmış ve veri toplama aracı olarak ise anket kullanılmıştır. Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı kişinin kendisinin verdiği (self-reported) yanıtlar kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Bu maksatla hazırlanan anketin pilot araştırmadan sonraki hali ve diğer izin evrakları yapılan resmi yazışmalarla İstanbul Fatih Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği'ne gönderilmiştir. Ancak bazı hastaneler Etik Kurul Raporu talep etmiştir. Bu nedenle Balıkesir Üniversitesi Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'na istenilen evraklarla başvuru yapılmış ve 11.07.2014 tarihinde 2014/50 karar numarası ile Etik Kurulu'ndan alınan etik uygunluk raporu tekrar Fatih Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği'ne gönderilmiştir (EK-1). Kamu Hastaneler Birliği'nden alınan izin neticesinde, araştırmacı ile Kamu Hastaneler Birliği arasında imzalan protokol sonucunda araştırma için veri toplama süreci başlamıştır.

Araştırma anketinde çalışmanın amacı ve araştırmanın bilimsel amaçla kullanılacağı ankette yer almakla birlikte bilgi talep eden sağlık çalışanlarına gerekli bilgiler verilmiş ve gönüllü katılım esas alınmıştır. Araştırmacı tarafından hastaneler içerisinde yer alan tüm birimler Hastane Eğitim Hemşiresi ve Eğitim Sorumluları ile sırasıyla gezilmiştir. Tüm birimlerin araştırmaya dâhil edilmesi özellikle göz önünde bulundurulmuştur. Yetkili kişilerin, birimleri araştırmacıya tanıtması sonucunda araştırmacı tarafından anketler yüz yüze uygulanmaya başlanmıştır. Yaklaşık olarak 4 ay (Ağustos-Aralık 2014 tarihleri arasında) içerisinde araştırmanın uygulaması tamamlanmıştır.

### **3.6. VERİLERİN ANALİZİ**

Analizler sonucunda son halini alan ölçek ilk olarak keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapı geçerliliği açısından test edilmiştir. Daha sonra ilgili boyutların ve yapıların güvenilirlikleri test edilmiştir. Keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik testi için IBM SPSS 21.0 paket programı ve doğrulayıcı faktör analizi için ise IBM SPSS AMOS 20.0 paket programı kullanılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik ile ilgili kriterlerin sağlanmasından sonra, araştırma kapsamında ileri sürülen hipotezler çoklu regresyon analizleri ile test edilmiştir. Bu kapsamda

değişkenler arasındaki ilişkilerin analizinde ve aracı değişken etkisinin sınanmasında çoklu regresyon analiz yöntemi olan *Yapısal Eşitlik Modellemesi* kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modellemesi için ise IBM SPSS AMOS 20.0 paket programı kullanılmıştır.

Pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolü, Baron ve Kenny (1986) tarafından aracılık etkisinin belirlenmesine yönelik olarak geliştirilen dört aşamalı yöntem takip edilerek incelenmiştir. Ayrıca aracılık etkisinin anlamlılığını belirlemek için Sobel testi (1982) yapılmıştır. Sobel testi için Preacher and Hayes'in (2004a; 2004b) SPSS için geliştirdikleri SOBEL makrosu (komutu) kullanılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

#### 4.1. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde, cinsiyet açısından çalışanların çoğunluğu kadındır (%72.3). Statü açısından çalışanların çoğunluğu hemşire/ebedir (%51.1). Yaş açısından çalışanların çoğunluğu 18-31 yaş arasındadır (%55). Eğitim düzeyi açısından çalışanların çoğunluğu lisans mezuniyet derecesine (%36.7) sahiptir. Meslekteki deneyim (toplam süre) açısından çalışanların çoğunluğu 1-10 yıl arasında deneyime (%62.6) sahiptir. Hâlihazırdaki işyerinde/hastanede çalışma süresi açısından çalışanların çoğunluğu 1-5 yıl arasında çalışma süresine (%69.4) sahiptir. Araştırmanın yapıldığı yer/hastane açısından ise en yüksek katılım sırasıyla İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi (%21.8) ve Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nden (%21.5) olmuştur. Diğer alt kategorilere ait bilgiler Çizelge 9.'da yer almaktadır.

**Çizelge 10. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

ÖZELLİKLER			ÖZELLİKLER		
<b>Cinsiyet</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Yaş</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Erkek	323	27.3	18-31 yaş	628	55
Kadın	819	72.7	32-45 yaş	428	37.5
<b>Statü</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	46 ve üzeri yaş	86	7.5
Doktor/Dış Hekimi	233	20.4	<b>Meslekteki Deneyim</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Hemşire/Ebe	584	51.1	1-10 yıl	715	62.6
Diğer Sağlık <sup>a</sup>	74	6.5	11-20 yıl	285	25
Tekniker/Teknisyen	212	18.6	21 ve üstü yıl	142	12.4
Tıbbi Sekreter	39	3.4	<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
<b>İşyerindeki Süre</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	Lise	138	12.1
1-5 yıl	793	69.4	Önlisans	290	25.4
6-10 yıl	170	14.9	Lisans	419	36.7
11-15 yıl	68	6	Lisansüstü	295	25.8
16-20 yıl	64	5.6	<b>Araştırma Yeri</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
11-15 yıl	68	6	İstanbul EAH****	249	21.8
16-20 yıl	64	5.6	Arnavutköy DH***	145	12.7
21-25 yıl	26	2.3	Yedikule GHGC EAH**	135	11.8
26 ve üstü yıl	21	1.8	Haseki EAH	245	21.5
			Süleymaniye KDÇH EAH*	120	10.5
			Bayrampaşa DH	126	11
			Lütfiye Nuri Burat DH	122	10.7
<b>TOPLAM</b>	<b>1142</b>	<b>100</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>1142</b>	<b>100</b>

<sup>a</sup> Psikolog, Biyolog, Diyetisyen, Sosyal Hizmet Uzmanı gibi sağlık profesyonelleri; \* KDCH: Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları; \*\* GHGC: Göğüs Hastalıkları ve Göğüs Cerrahisi; \*\*\* DH: Devlet Hastanesi; \*\*\*\* EAH: Eğitim ve Araştırma Hastanesi

#### 4.2. Ön Analiz Sonuçları (Tanımlayıcı İstatistikler)

Ölçekte yer alan tüm soru maddelerinin ortalamaları, standart sapmaları, çarpıklık ve basıklık değerlerini göstermek için yapılan ön analiz sonuçları Çizelge 11.'de sunulmuştur. Kline'a göre (2011: 63) bir dağılımın normal bir dağılım gösterip göstermediğine karar vermek için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmalıdır. Bu noktada basıklık ve çarpıklık değerlerinin kesme noktaları (sınırları) çarpıklık için 3 (mutlak değer) ve basıklık için 10'un (mutlak değer) üzerinde olmamalıdır. Çizelge 11.'de görüldüğü üzere tüm maddelerin ortalamaları 2.97 ile 4.60; standart sapmaları .626 ile 1.287; çarpıklık değerleri -1.826 ile .035; basıklık değerleri ise -1.127 ile 4.308 aralığında değişmektedir. Bu sonuçlar ham verinin normal dağılıma sahip olduğunu ve tüm maddelerin kabul edilebilir sınırlarda olduğunu göstermektedir. Bu nedenle hiçbir madde bu aşamada ölçekten çıkarılmamıştır.

**Çizelge 11. Tanımlayıcı İstatistikler**

YAPI/SORU		Ort.	Std. S.	Çarpıklık	Basıklık
<b>POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE</b>					
PPS-OY1	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	3.97	.820	-.872	1.273
PPS-DA2	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	3.90	.800	-.959	1.606
PPS-OY4	Çalışma alanımdaki hedeflerin/amaçların belirlenmesine katkıda bulunurken kendime güvenirim.	4.23	.729	-.895	1.207
PPS-OY2	Yönetimin katıldığı toplantılarda, kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	3.87	.946	-.993	1.066
PPS-OY3	İşyerimin stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunurken kendime güvenirim.	3.82	.882	-.820	.872
PPS-OY6	Bir grup iş arkadaşına bilgi sunarken kendime güvenirim.	4.25	.746	-1.006	1.476
PPS-UM5	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	4.01	.745	-.762	1.268
PPS-UM4	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	3.82	.879	-.552	.108
PPS-DA5	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	4.23	.767	-1.096	1.954
PPS-DA6	İşimdeki birçok şeyi tek seferde halledebileceğimi hissediyorum.	3.51	.974	-.392	-.356
PPS-UM1	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içerisinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	4.01	.772	-.814	1.269
PPS-OY5	İşyeri çalışanları dışındaki kişilerle (hastalar, refakatçiler vb.) sorunları tartışmak için görüşürken kendime güvenirim.	4.14	.772	-.884	1.138
PPS-DA3	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi kendime yeterim.	4.07	.887	-1.015	1.099
PPS-UM2	Şu anda, iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	3.90	.958	-.897	.583
<b>YÖNETİCİYE GÜVEN</b>					
OG-YG5	Yöneticimin işini makul bir şekilde yapabileceğine olan güvenim tamdır.	3.60	1.122	-.643	-.204
OG-YG4	Yöneticimin, işini makul bir düzeyde anladığına olan güvenim tamdır.	3.60	1.127	-.637	-.256

**Çizelge 11. Devam**

YAPI/SORU		Ort.	Std. S.	Çarpıklık	Basıklık
OG-YG8	Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	3.55	1.121	-.583	-.288
OG-YG7	Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	3.55	1.115	-.558	-.279
OG-YG3	Yöneticimin işleri sonuna kadar takip edeceğine olan güvenim tamdır.	3.52	1.161	-.546	-.432
OG-YG6	Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	3.57	1.124	-.560	-.306
OG-YG2	Yöneticimin işiyle ilgili iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	3.49	1.175	-.484	-.561
OG-YG1	Yöneticimin işinin önemli kısımlarında teknik olarak yetenekli olduğuna olan güvenim tamdır.	3.64	1.165	-.612	-.408
<b>ÖRGÜTE GÜVEN</b>					
OG-ORG4	İşyerimde genel olarak çalışanların birbirlerine güvenme düzeyi çok yüksektir.	3.13	1.119	-.152	-.519
OG-ORG3	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	3.37	1.118	-.455	-.429
OG-ORG2	Bu işyerinde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	2.82	1.226	.035	-.935
OG-ORG1	İşyerimin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	2.97	1.252	-.112	-.939
<b>VİCDANLILIK</b>					
OVD-V2	Belirlenen aralar dışında işime ekstra ara vermem.	3.99	1.025	-1.152	.985
OVD-V3	Kimse denetlemese bile, işyerinin kural ve düzenlemelerine uyarım.	4.31	.754	-1.283	2.583
OVD-V4	İşini özenle yapan çoğu çalışandan biriyim.	4.42	.673	-1.049	1.239
OVD-V1	İşime devamım standardın üzerindedir.	4.12	.860	-1.131	1.640
OVD-V5	Günlük alınacak ücretin alın teriyle kazanılması gerektiğine inanırım.	4.60	.639	-1.826	4.308
<b>CENTİLMENLİK</b>					
OVD-C3	İşyerimde sürekli düzeltilmeye ihtiyaç duyan aksaklıklar vardır (R).	3.16	1.287	.000	-1.127

**Çizelge 11. Devam**

OVD-C1	İşyerindeki küçük sorunları abartmaya meyilliyim (R).	3.95	1.139	-.955	-.017
OVD-C2	İşyerimin yaptığı işlerde daima kusur bulurum (R).	3.65	1.171	-.578	-.624
<b>SİVİL ERDEM</b>					
OVD-SE2	İşyerimin imajına katkıda bulunan tüm faaliyetlere gönüllü katılırım.	3.37	1.071	-.356	-.488
OVD-SE4	İşyerimle ilgili duyuru vb. ilanları okur ve onlara ayak uydururum.	3.79	.843	-.765	.869
OVD-SE1	Katılımı zorunlu olmamasına rağmen, önemli gördüğüm toplantılara katılırım.	3.55	1.082	-.676	-.174
OVD-SE3	İşyerimdeki değişikliklerden haberdar olurum.	3.58	.969	-.666	.099
<b>NEZAKET</b>					
OVD-N2	Davranışlarımın diğer çalışanların işlerini nasıl etkilediği hususunda duyarlıyım.	4.22	.685	-.784	1.420
OVD-N4	İş arkadaşlarıma problem yaratmamaya gayret ederim.	4.44	.711	-1.625	4.212
OVD-N1	Diğer çalışanlarla aramda oluşabilecek problemleri önlemek için çaba sarf ederim.	4.19	.745	-1.093	2.482
OVD-N3	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	4.47	.626	-1.134	2.144
OVD-N5	Davranışlarımın diğer iş arkadaşlarıma olan etkisini gözetirim.	4.27	.668	-.983	2.528
<b>DİĞERKÂMLIK</b>					
OVD-D4	İş esnasında sorunla karşılaşan çalışanlara gönüllü olarak yardım ederim.	4.30	.690	-.857	1.219
OVD-D3	İşe yeni başlayan birinin işyerine uyum sağlamasına gönüllü olarak yardım ederim.	4.33	.696	-1.030	1.804
OVD-D5	Etrafımdaki çalışma arkadaşlarıma yardımcı olmayı severim.	4.32	.667	-1.033	2.675
OVD-D2	Ağır iş yükü olan işyeri çalışanlarına yardım etmeyi severim.	3.94	.861	-.959	1.414
OVD-D1	İşine herhangi bir sebeple gelemeyen çalışanların o günkü işlerinin yapılmasına yardım etmeyi severim.	3.94	.907	-1.072	1.512



### 4.3. Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri içeren modellerin testi için öncelikle yapı geçerliliğinin (construct validity) sağlanması gerekmektedir. Bu kapsamda yapıların yapı geçerliliğini test etmek için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 21.0 yazılımından faydalanılmıştır. Alanyazında keşfedici faktör analizinin kalitesini belirleyen bazı göstergeler vardır. Bunlar en düşük (minimum) faktör yükleri, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri ve Barlett's küresellik testi değeridir (Hair vd. 2010). Bu çalışmada örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.92 olduğundan örneklem büyüklüğünün yeterince büyük olduğu görülmektedir (Kaiser, 1970; 1974).

Faktör yükleri açısından ise  $\pm 0.30$  ve  $\pm 0.40$  arasındaki faktör yükleri minimum kabul edilebilir seviyeyi gösterirken,  $\pm 0.50$  faktör yükleri ise tatmin edicidir (Hair vd., 2010). Bu kapsamda *pozitif psikolojik sermaye* ana yapısı dışındaki diğer ana yapılar pilot çalışma sırasında bahsedilen analizlerle tutarlılık göstererek yeterli faktör yüklerine sahip olmuş ve bu nedenle hiçbir madde analiz dışı bırakılmıştır. Ancak pozitif psikolojik sermaye yapısının kalan 3 boyutla temsili yerine genel olarak ölçülmesinin daha yüksek faktör yükleri ürettiği gözlenmiştir. Bu durumun nedeninin incelenen sektörün sağlık sektörü olmasından (farklı bir sektör) ve farklı bir kültürde yapılmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca küçük bir örneklem yerine önemli sayılabilecek bir örneklem kitlesi ( $n= 1142$ ) ile çalışılması ise araştırma sonuçlarını destekleyici niteliktedir. Sonuç olarak genel pozitif psikolojik sermaye yapısına ait faktör yükü düşük olan dayanıklılığı ölçen 1 soru (D-4) ve umudu ölçen 2 soru (U-3 ve U-6) analiz dışı bırakılmıştır. Çizelge 12.'de görüldüğü üzere yapılara ait faktör yükleri .40 ve .91 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar faktör yüklerinin alt sınır değerlerini geçtiğini göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 194). Diğer yandan bir bütün olarak ölçek ve madde arasındaki korelasyonu ifade eden madde-toplam korelasyonları da bu kriter için önemlidir (Hair vd., 2010). Madde-toplam korelasyonlarının minimum sınırının  $r=.30$  veya daha üzerinde olması, maddelerin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Knapp and Brown, 1995; Ferketich, 1990; Field, 2009; Nunnally and Bernstein, 1994; Büyüköztürk, 2012). Çizelge 12.'de görüldüğü üzere madde-toplam korelasyonları

minimum  $r = .37$ 'dir. Bu sonuçlar madde-toplam korelasyonlarının yeterince yüksek olduğunu göstermektedir.

Ayrıca genel varsayımlardan birisi de Barlett's küresellik testidir. Bu test değişkenler arasındaki korelasyon seviyesinin yeterliliğini ölçmektedir ve istenilen anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$ 'dir (Hair vd., 2010). Çizelge 12.'de görüldüğü üzere anlamlılık seviyesi beklenen seviyeyi geçmiştir ( $p < 0.001$ ).

Yukarıda açıklanan temel koşullar sonrasında, dik döndürme (orthogonal rotation) yöntemlerinden biri olan maksimum değişkenlik döndürmesi (varimax rotation) ile keşfedici faktör analizini yapılmıştır (Hair vd., 2010). Bu döndürme metodu esas alınarak öz değeri 1 ve üzerinde faktörlerin çıkarılması seçilmiştir. Bu şekilde öz değeri 1 ve üzerinde olan 8 boyut elde edilmiştir (en düşük = 1.173; en yüksek = 10.652). Bu rotasyon metodunda minimum faktör yükü .40 olarak belirlenmiştir.

Çizelge 12.'de görüldüğü üzere 48 madde ve 8 faktör tarafından açıklanan toplam varyans miktarı %57.326'dır. Pozitif psikolojik sermaye varyansın %11.833'ünü, yöneticiye güven %14.098'ini, örgüte güven %5.823'ünü, özgecilik %6.620'sini, nezaket %5.651'ini, vicdanlılık %4.951'ini, centilmenlik %4.218'ini ve sivil erdem ise %4.132'sini açıklamaktadır (Çizelge 12.)

Yukarıda ifade edilen göstergelere ek olarak, tüm yapılar içerisinde yer alan gözlenen değişkenler arasındaki içsel tutarlılığı gösteren, güvenilirlik düzeyi de keşfedici faktör analizinin kalitesi açısından önemlidir (Hair vd., 2010). Alanyazında güvenilirliği ölçmek için kullanılan yaygın metot Cronbach's Alpha katsayısıdır (Cronbach, 1951). Hair vd. (2010: 679) de güvenilirlik seviyesinin .70 ve üzerinde olmasını savunurken, diğer faktörlerin güvenilirlik seviyeleri arzu edilen seviyelerde olduğu zaman .60 ve .70 aralığındaki güvenilirlik seviyelerinin de kabul edilebilir olduğunu ifade etmiştir. Bu görüşü Nunnally ve Bernstein (1994) de desteklemektedir. Çizelge 12.'de görüldüğü üzere sivil erdem boyutu hariç ( $\alpha = .654$ ) tüm yapıların Cronbach's Alpha katsayıları .70'in üzerindedir. Sadece sivil erdem boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı yaygın olarak kabul edilen sınırdan biraz düşüktür. Ancak yukarıda da belirtildiği üzere bu değer kabul edilebilir seviyelerdedir (Hair vd., 2010; Nunnally ve Bernstein, 1994).

**Çizelge 12. Tüm Değişkenlere Ait Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

Değişken/Soru	Faktör Yükleri	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonları	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)	Açıklanan Varyans
Psikolojik Sermaye			.87	%11.833
PPS-OY1	.69	.63		
PPS-DA2	.65	.58		
PPS-OY4	.65	.59		
PPS-OY2	.64	.58		
PPS-OY3	.63	.53		
PPS-OY6	.61	.55		
PPS-UM5	.60	.56		
PPS-UM4	.59	.53		
PPS-DA5	.59	.53		
PPS-DA6	.57	.49		
PPS-UM1	.56	.49		
PPS-OY5	.56	.53		
PPS-DA3	.54	.48		
PPS-UM2	.40	.38		
Yöneticiye Güven			.97	%14.098
OG-YG5	.91	.90		
OG-YG4	.90	.89		
OG-YG8	.89	.88		
OG-YG7	.89	.88		
OG-YG3	.89	.88		
OG-YG6	.88	.87		
OG-YG2	.88	.86		
OG-YG1	.83	.80		
Örgüte Güven			.87	%5.823
OG-ORG4	.85	.74		
OG-ORG3	.83	.70		
OG-ORG2	.78	.79		
OG-ORG1	.69	.67		

Çizelge 12. Devam

Değişken/Soru	Faktör Yükleri	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonları	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)	Açıklanan Varyans
Özgecilik			.81	%6.620
OVD-Ö4	.74	.65		
OVD-Ö3	.72	.60		
OVD-Ö5	.70	.63		
OVD-Ö2	.68	.60		
OVD-Ö1	.61	.53		
Nezaket			.80	%5.651
OVD-N2	.68	.64		
OVD-N4	.66	.60		
OVD-N1	.62	.51		
OVD-N3	.61	.63		
OVD-N5	.54	.55		
Vicdanlılık			.73	%4.951
OVD-V2	.71	.47		
OVD-V3	.67	.59		
OVD-V4	.64	.60		
OVD-V1	.53	.44		
OVD-V5	.43	.41		
Centilmenlik			.71	%4.218
OVD-C3	.79	.54		
OVD-C1	.77	.54		
OVD-C2	.76	.53		
Sivil Erdem			.654	%4.132
OVD-SE2	.70	.53		
OVD-SE4	.63	.47		
OVD-SE1	.60	.37		
OVD-SE3	.54	.39		
Toplam Açıklanan Varyans				%57.326
KMO Örneklem Yeterlilik Ölçüsü = .92 Barlett's Küresellik Testi (anlamlılık düzeyi) = .000 Tahmini $\chi^2$ (1128) = 28469.440 Rotasyon Metodu: Varimax (Kaiser Normalizasyonu ile) Rotasyona 7 yinelemede ulaşılmıştır.				

Not: PPS: Pozitif Psikolojik Sermaye; OY: Öz-Yeterlilik; DA: Dayanıklılık; UM: Umut  
 OG: Örgütsel Güven; YG: Yöneticiye Güven; ORG: Örgüte Güven; OVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; Ö: Özgecilik; N: Nezaket; V: Vicdanlılık; C: Centilmenlik; SE: Sivil Erdem

#### 4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Bu bölümde Anderson ve Gerbing'in (1988) iki aşamalı yaklaşımı takip edilmiştir. Bu görüşe göre yapısal model test edilmeden önce ilk olarak modelin yapı geçerliliği test edilmelidir. Bu yüzden analizin başlangıcında öncelikle Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmalıdır. KFA gözlenen değişkenler arasındaki korelasyona dayanmasına rağmen, DFA kovaryans tabanlı olarak çalışmaktadır. Diğer bir deyişle KFA ile yapıların geçerliliği sağlandıktan sonra DFA ile de ölçüklerin kalitesi test edilmektedir (Hair vd., 2010). Anderson ve Gerbing'e (1992) ölçüm modeli yapısal modelin temelini oluşturmaktadır. Şekil 7.'de görüldüğü üzere tüm yapıların ölçüm modeline dahil edildiği DFA'de (Overall Confirmatory Factor Analysis) yapıların birbirlerinden farklılığını görmek için diğer gizil/örtük değişkenlerle ilişkiler serbest bırakılmıştır (Hair vd., 2010). Çünkü bu analizde gizil değişkenler arasında nedensel ilişkilerin olmadığı, kovaryans ilişkisinin olduğunu ifade etmek doğru olacaktır (Hatcher, 1994). Bu süreçte tüm örtük değişkenler arasında kovaryans çizilmeli ve gözlenen değişkenlerin anlamlı faktör yüklerine sahip olması gerekmektedir. Çizelge 14'de görüldüğü üzere faktör yükleri .43 ve .92 arasında değişmekte ve anlamlıdır.

Tüm yapıların kalitesini test etmek için AMOS (Analysis of Moment Structures) 20.0 yazılımı kullanılmıştır. Analize başlamadan önce bazı gerekli koşullar kontrol edilmiştir. Öncelikle AMOS kayıp verilerle çalışmadığı için SPSS 21.0 yazılımında frekans analizi yapılarak, kayıp veri olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bu kayıp veriler belirlendikten sonra bu veriler diğer yöntemlere göre uygun bir yöntem olan Maksimum Olasılık (Maximum Likelihood) yöntemiyle değiştirilmiştir (Alison, 2003). Diğer bir koşul ise yanlılık faktöründen kaçınmak için DFA'de her bir örtük değişkene bağlı en az 3 gözlenen değişken olmasıdır (Netemeyer vd., 1990; Anderson ve Gerbing, 1988; Hatcher, 1994; Lomax, 1982; Bentler ve Chou, 1987; James vd., 1982). Şekil 7.'de bu kriterin sağlandığı gözlenmektedir. Diğer yandan KFA için geçerli olan örneklem büyüklüğü oranları DFA için de geçerlidir. Bu çalışmadaki örtük değişken sayısı 8 ve örneklem büyüklüğü 1142 olduğu için örneklem büyüklüğüyle ilgili bu koşulun fazlasıyla karşılandığı gözlenmektedir (Hatcher, 1994; Hair vd., 2010; Hair vd., 2006: 636).

Kayıp veri problemi çözüldükten sonra DFA yapılmıştır. DFA'nin kalitesini değerlendirmek için bazı göstergeler vardır. Bu nedenle bazı yaygın uyum indeksleri model uygunluğunu değerlendirmek için kullanılmaktadır. Çoğu çalışmada,  $\chi^2$  değerinin bir başlangıç noktası olarak kabul edildiği ifade edilmektedir (Hair vd., 2010; Hatcher, 1994). Buna göre  $\chi^2$  değerinin azalması verinin daha iyi bir uyum gösterdiğini ifade etmektedir (Hatcher, 1994). Ancak Kline (2005) göre  $\chi^2$  değeri büyük örneklemler için güvenilir bir gösterge değildir. Bu çalışmada da örneklem büyüklüğü 1142'dir ve bu nedenle diğer uyum indeksleri model uygunluğunu değerlendirmek için kullanılmıştır.

**Çizelge 13. Önerilen Genel Uyum İndeksleri**

Uyum İndeksi	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2$	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2sd \leq \chi^2 \leq 3sd$
p değeri	$.05 \leq p \leq 1.00$	$.01 \leq p \leq .05$
Normlaştırılmış $\chi^2$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 3$
	$\leq 2.5$ mükemmel uyum (küçük örneklerde)	(Kline, 2005)
	$\leq 3$ mükemmel uyum (büyük örneklerde)	(Kline, 2005; Sümer, 2000)
	(Sümer, 2000)	$\leq 5$ orta düzeyde uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
RMR/SRMR	$0 \leq RMR \leq .05$	$.05 < RMR \leq .08$
NFI, CFI, GFI, TLI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$

Not: RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation, RMR= Root Mean Square Residual, NFI= Normed Fit Index, CFI= Comparative Fit Index, GFI= Goodness of Fit Index, TLI= Tucker-Lewis Index.

Çoğu Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) çalışmalarında bazı yaygın uyum indeksleri model uygunluğunu değerlendirmek için kullanılmaktadır. Bu indekslerden mutlak (absolute) uyum indeksleri  $\chi^2$ , GFI, RMSEA, RMR, SRMR ve Normlaştırılmış  $\chi^2$ 'dir. NFI, TLI, CFI ve RFI artan (incremental) uyum indeksleridir. AGFI ve PNFI sıklık (parsimony) uyum indeksleridir (Hair vd., 2010; Şeşen ve Meydan, 2011). Hair vd. (2010) pratik olarak en azından bir mutlak uyum indeksi ve bir artan uyum indeksinin  $\chi^2$  değeri ile birlikte raporlanmasını önermektedir. Bu çalışmada da mutlak uyum indeksleri olarak  $\chi^2$ , Normlaştırılmış  $\chi^2$ , GFI, RMSEA, RMR ve artan uyum indeksleri olarak da NFI, TLI ve CFI kullanılmıştır. Çizelge 13.'de alanyazında yer alan bu genel uyum indekslerinin kabul edilebilir kesme noktaları yer almaktadır (Ho, 2014; Bryne, 2001; Schumacker ve Lomax, 2004;

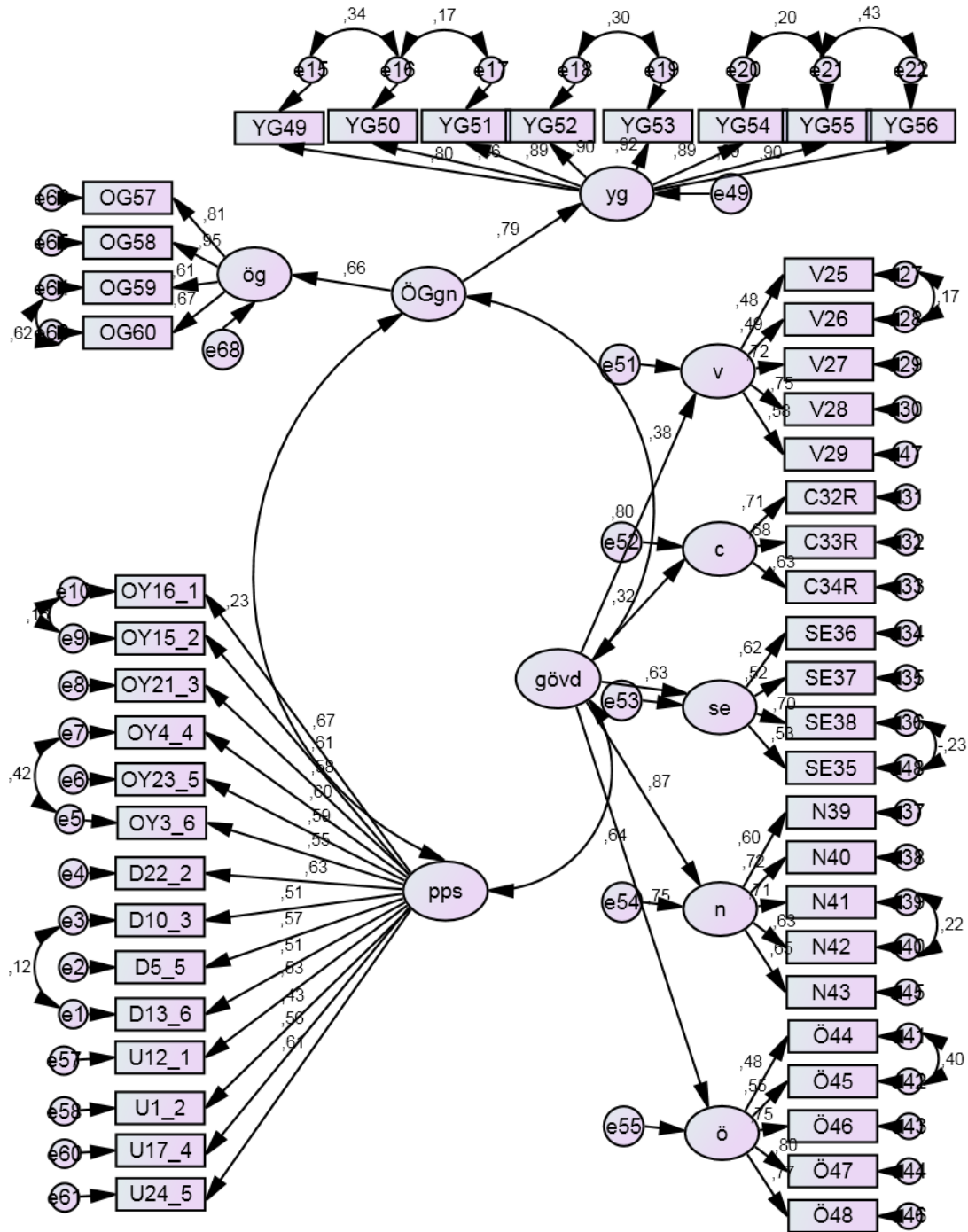
Schermelleh-Engel vd., 2003: 52; Şimşek, 2007; Şeşen ve Meydan; 2011; Hu ve Bentler, 1999; Tabachnick and Fidell, 2001; Arıkan, 2010).

Ölçüm modelinin DFA sonuçları  $\chi^2(1057)= 2792.892$  ( $p<0.05$ ) olduğunu göstermektedir. Yukarıda bahsedildiği gibi  $\chi^2$  değerinin beklenen anlamlı seviyesi  $p>0.05$ 'dir (anlamlı olmaması). Ancak Hair vd. (2010) göre ki-kare değeri örneklemin büyüklüğüne duyarlı olmasından dolayı diğer uyum indeksleri dikkate alınmalıdır. Aksi takdirde sadece  $\chi^2$  değerine güvenmek, gerçekte doğru doğru olan (kabul edilmesi gereken) sıfır hipotezinin reddetme olasılığını ifade eden tip 1 hatasına neden olabilmektedir (Privetera, 2014: 11).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin araştırılan örneklem veya sektördeki en uygun yapıda kullanılabilmesi için farklı modellerde uyum değerleri açısından karşılaştırılması (tek faktörlü, çok faktörlü (birincil düzey) ve ikincil düzey) karşılaştırılması önerilmiştir. Bu noktada en iyi uyum değerlerini veren modeller kapsamında araştırma modellerinin test edilmesi gerekmektedir (Noar, 2003; Şeşen ve Meydan, 2011; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 281-282; Usluel, Demir ve Çınar, 2014). Araştırmada KFA ile yapı geçerliliği sağlanmış olan örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ana yapılarının alt boyutları ile arasında hiyerarşik yapıda ilişkiler bulunmaktadır. Bu noktada bu yapıların ana yapıları ölçülemeyen daha soyut bir yapıdır ve bu yapıların alt boyutları/faktörleri ise ana yapının neden olduğu varsayılan birincil düzey yapılarıdır. Dolayısıyla bu analizde faktörler arasında ilişkiden ziyade ana yapılar hakkında değerlendirme yapılmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Bu araştırmada da ana yapılar ile yapılan DFA daha iyi uyum indekslerine sahip olduğu için ikincil düzey yapılar kullanılmıştır.

Çizelge 13.'deki önerilen uyum indekslerine göre, bir bütün olarak ölçüm modelinin uyumunu ifade eden Normlaştırılmış  $\chi^2=2.642$  kabul edilebilir değerlerdedir, ancak büyük örneklerde bu sonuçlar iyi uyuma (Kline, 2005; Sümer, 2000) denk gelmektedir. RMR=.042 iyi uyum düzeyindedir (0.05'den küçük değerler tercih edilmesine rağmen, 0.05 ve 0.08 arasındaki değerler kabul edilebilir seviyelerdedir) ve RMSEA= .038 iyi uyum aralığındadır. GFI= .906; CFI= .937; NFI= .903; ve TLI= .933 kabul edilebilir uyum aralığındadır. Bu uyum değerlerinin

göstergeleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde, modelin veriye iyi bir şekilde uyduğu gözlenmektedir.



Not: Şekilde yer alan değerler standardize edilmiş katsayılardır.

Şekil 7. Tüm Değişkenleri Kapsayan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



**Çizelge 14. Tüm Değişkenleri Kapsayan Doğrulayıcı Faktör Analizi (Araştırma Modelinin Temel Ölçüm Uygunluğunun) Sonuçları**

Yapı/Madde	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	Standart Hata	t-değeri
Pozitif Psikolojik Sermaye			
PPS-DA6	.510 (a)	---	---
PPS-DA5	.568	.062	14.061***
PPS-DA3	.511	.065	14.065***
PPS-DA2	.631	.068	14.949***
PPS-OY5	.588	.064	14.357***
PPS-OY4	.604	.061	14.560***
PPS-OY3	.576	.072	14.175***
PPS-OY2	.608	.079	14.583***
PPS-OY1	.668	.072	15.383***
PPS-OY6	.554	.060	13.818***
PPS-UM1	.528	.061	13.417***
PPS-UM2	.428	.071	11.598***
PPS-UM4	.562	.071	13.967***
PPS-UM5	.615	.063	14.729***
Yöneticiye Güven			
OG-YG1	.803(a)	---	---
OG-YG2	.859	.026	42.152***
OG-YG3	.890	.030	36.403***
OG-YG4	.903	.029	37.066***
OG-YG5	.916	.029	37.943***
OG-YG6	.888	.029	36.257***
OG-YG7	.891	.029	36.344***
OG-YG8	.898	.029	36.853***
Örgüte Güven			
OG-ORG4	.668 (a)	---	---
OG-ORG3	.614	.030	30.664***
OG-ORG2	.955	.062	24.162***
OG-ORG1	.805	.056	24.217***

**Çizelge 14. Devam**

Yapı/Madde	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	Standart Hata	t-değeri
Özgecilik			
OVD-Ö2	.553	.064	16.913***
OVD-Ö3	.818	.078	15.195***
OVD-Ö4	.747	.080	15.538***
OVD-Ö5	.795	.058	16.905***
Nezaket			
OVD-N1	.598 (a)	---	---
OVD-N2	.716	.061	18.018***
OVD-N3	.714	.056	17.858***
OVD-N4	.631	.062	16.342***
OVD-N5	.650	.058	16.905***
Vicdanlılık			
OVD-V1	.480(a)	---	---
OVD-V2	.490	.093	29.822***
OVD-V3	.721	.092	30.583***
OVD-V4	.751	.084	30.470***
OVD-V5	.580	.069	12.938***
Centilmenlik			
OVD-C1	.707(a)	---	---
OVD-C2	.679	.066	14.949***
OVD-C3	.628	.068	14.795***
Sivil Erdem			
OVD-SE2	.534(a)	---	---
OVD-SE3	.622	.056	13.484***
OVD-SE4	.516	.061	14.568***
OVD-SE1	.702	.072	12.046***
$\chi^2 (1057) = 2792.892$ p-değeri = 0.000 Normlaştırılmış $\chi^2=2.642$ RMR=.042 RMSEA =.038 GFI =.906 CFI =.937 NFI =.903 TLI =. 933 (a) Her yapının yollarından biri 1'e ayarlanmıştır. Bu yüzden, standart hata ve t-değerleri verilmemiştir. ***p<0.001			

Not: PPS: Pozitif Psikolojik Sermaye; OY: Öz-Yeterlilik; DA: Dayanıklılık; UM: Umut

OG: Örgütsel Güven; YG: Yöneticiye Güven; ORG: Örgüte Güven; OVD: Örgütsel Vatandaşlık

Davranışı; Ö: Özgecilik; N: Nezaket; V: Vicdanlılık; C: Centilmenlik; SE: Sivil Erdem

#### 4.5. Güvenilirlik

Güvenilirlik ile ilgili yapılan analizler ve bunların sonuçları yukarıda açıklanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda da ayrıca ölçekten madde çıkarılmadığından güvenilirlik keşfedici faktör analizinde belirlendiği gibidir. Güvenilirlik düzeylerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmasından dolayı da ayrıca bir güvenilirlik analizi yapılmamıştır (Hair vd., 2010; Nunnally ve Bernstein, 1994).

#### 4.6. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Çizelge 15.'de bu çalışma içerisinde yer alan demografik özellikler, bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenler arasında olan ilişkiler gösterilmektedir. Bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenler arasındaki tüm korelasyonlar anlamlıdır (\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ). Aynı zamanda vatandaşlık davranışları arasındaki korelasyon katsayıları  $r = .47$  ve  $r = .79$  arasında değişmektedir ( $p < .01$ ). Bu noktada ana bir yapının alt boyutları olan yapıların mümkün olduğunca yüksek korelasyonlara (ancak  $> .85$ 'den büyük olmaması) sahip olması beklenmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 277). Field (2009: 170) göre  $\pm .10$  korelasyon katsayısı küçük;  $\pm .30$  orta düzey;  $\pm .50$  ise büyük bir pozitif ilişkiyi temsil etmektedir. Bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında yüksek korelasyonların olduğu söylenebilir. Ayrıca bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel güven arasında orta ( $r = .32$ ,  $p < .01$ ), pozitif psikolojik sermaye ile arasında ise ( $r = .53$ ,  $p < .01$ ) yüksek düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel güvenin alt boyutları ile arasındaki ilişkisi incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticiye güven ve örgüte güven arasında yaklaşık olarak orta düzeyde (sırasıyla  $r = .29$ ,  $p < .01$ ;  $r = .32$ ,  $p < .01$ ) pozitif bir ilişki vardır.

Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel güven arasında düşük düzeyde ( $r = .19$ ,  $p < .01$ ) ve örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven arasındaki ilişkisi açısından da düşük düzeyde (sırasıyla  $r = .18$ ,  $p < .01$ ;  $r = .15$ ,  $p < .01$ ) pozitif ilişkilerin olduğu söylenebilir. Ayrıca demografik değişkenlerden statü, eğitim, meslekteki yıl ve kurumdaki yıl ile bağımlı değişken olan genel örgütsel vatandaşlık davranışları

arasında düşük düzeyde (sırasıyla  $r = .13$ ,  $p < .01$ ;  $r = .11$ ,  $p < .01$ ;  $r = .12$ ,  $p < .01$ ;  $r = .13$ ,  $p < .01$ ) pozitif ilişkilerin olduğu gözlenmektedir. Sonuç olarak, bu araştırmada incelenen değişkenler arasında anlamlı ilişkiler vardır ve korelasyon katsayıları düşük ile yüksek arasında değişmektedir.

Elde edilen bu ilişkiler alanyazın esas alınarak oluşturan kuramsal ilişkileri destekler niteliktedir. Bu bağlamda araştırma hipotezleri ışığında öncelikle bağımlı, bağımsız ve aracı (mediator) değişkenler arasındaki ilişkiler test edilecektir. Daha sonra ise bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve bağımsız değişken olan pozitif psikolojik sermaye arasında, aracı değişken olan örgütsel güvenin aracılık etkisi sınanacaktır. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışlarına doğrudan ve dolaylı etkisi olan değişkenlerin belirlenmesi mümkün olacaktır.

**Çizelge 15. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları**

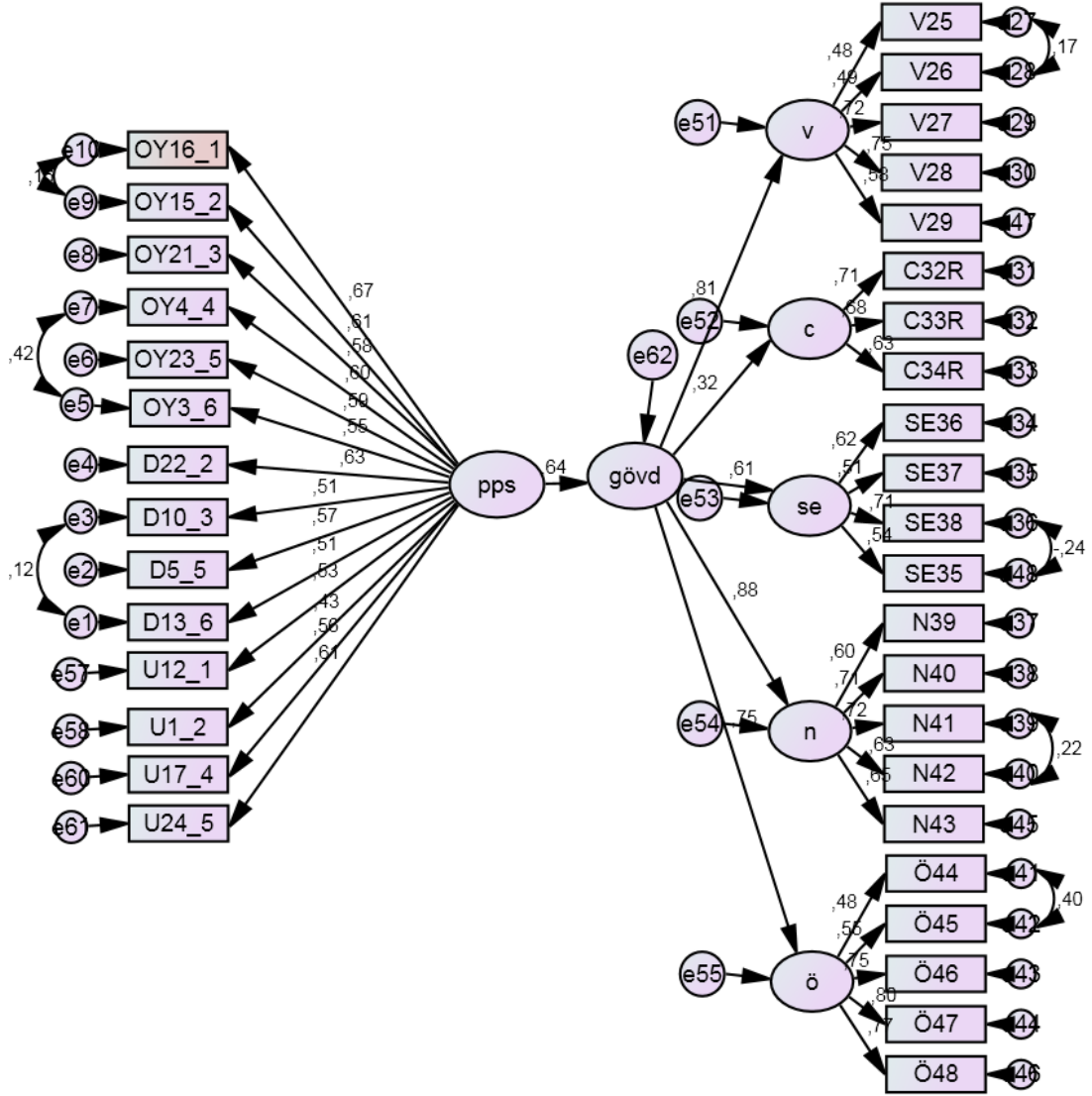
DEĞİŞKENLER			Demografik Değişkenler						PPS	Örgütsel Güven			Örgütsel Vatandaşlık Davranışı					
	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
(1) Cinsiyet	1.72	.45	1															
(2) Yaş	1.53	.63	-.05	1														
(3) Statü	2.33	1.10	-.08**	-.08*	1													
(4) Eğitim	2.76	.97	-.06	.02	-.51**	1												
(5) Meslekteki Yıl	1.50	.71	-.01	.79**	-.05	-.02	1											
(6) Kurumdaki Yıl	1.62	1.16	.05	.058**	.05	-.07*	.66**	1										
(7) Psikolojik Sermaye	3.98	.51	-.02	.13**	.15**	-.05	.14**	.16**	1									
(8) Örgütsel Güven	3.32	.87	.01	.05	.10**	-.12**	.10**	.10**	.19**	1								
(9) Yöneticiye Güven	3.57	1.03	.07*	-.03	.12**	-.14**	.03	.04	.18**	.86**	1							
(10) Örgüte Güven	3.07	1.00	-.06*	.10**	.05	-.06*	.13**	.12**	.15**	.85**	.47**	1						
(11) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	4.04	.43	.06	.13**	.11**	-.04	.12**	.13**	.53**	.32**	.29**	.27**	1					
(12) Vicdanlılık	4.29	.56	.08**	.14**	.02	.02	.15**	.12**	.47**	.19**	.18**	.16**	.73**	1				
(13) Centilmenlik	3.59	.96	-.04	.10**	.11**	.00	.09**	.05	.17**	.09**	.10**	.06*	.47**	.19**	1			
(14) Sivil Erdem	3.57	.70	.04	.03	.06*	-.05	.04	.07*	.38**	.31**	.25**	.27**	.63**	.33**	.02	1		
(15) Nezaket	4.32	.51	.04	.10**	.11**	-.06*	.08*	.12**	.41**	.23**	.21**	.19**	.79**	.54**	.21**	.38**	1	
(16) Özgencilik	4.17	.58	.07*	.07*	.07*	-.05	.05	.08**	.36**	.26**	.23**	.21**	.75**	.43**	.14**	.39**	.58**	1
* $p < .05$ , ** $p < .01$ , $n = 1142$																		

## 4.7. Yapısal Modelin Test Edilmesi

### 4.7.1. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Çizelge 13.'deki önerilen uyum indekslerine göre direkt etkiler açısından araştırmanın fit indeksleri değerlendirildiğinde (Çizelge 16. ve Şekil 8.) Normlaştırılmış  $\chi^2=3.065$  büyük örneklemelerde ( $n= 1412$ ) yaklaşık olarak ( $\leq 3$ ) iyi uyuma denk gelmektedir (Kline, 2005; Sümer, 2000). RMR=.036 ve RMSEA =.043 iyi uyum aralığındadır. GFI= .919; CFI= .909; NFI= . 871 ve TLI= . 901 kabul edilebilir uyum aralığındadır. Bu değerler arasında sadece NFI değerinin genel kabul gören değer ( $\leq 90$ ) biraz altında olduğu gözlenmektedir. Ancak örnekleme duyarlı olan bu uyum indeksinin, serbestlik derecesini (sd) ve modelin karmaşıklığını hesaba katan TLI (Tucker-Lewis Index) uyum indeksi ile diğer bir adıyla NNFI (Non-Normed Fit Index) uyum indeksi ile değerlendirilmesi önerilmektedir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008: 55; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 270). NFI uyum indeksi TLI uyum indeksi ile karşılaştırıldığında TLI uyum indeksinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu gözlenmektedir. Ayrıca Hair vd. (2010) pratik olarak en azından bir mutlak uyum indeksinin ve bir artan uyum indeksinin  $\chi^2$  veya  $\chi^2/sd$  (büyük örneklemelerde) değeri ile birlikte raporlanmasının yeterli olduğunu önermektedir. Bu noktada bu uyum değerlerinden birinin kabul edilebilir uyum indeksi aralığında olması yeterli olarak kabul edilmektedir. Ayrıca modeldeki diğer değerlerin iyi veya kabul edilebilir uyuma sahip olduğu durumlarda, kabul edilebilir uyuma yakın değerler de model için yeterli kabul edilmektedir (Joreskog ve Sorbom, Kline, 2005; Turunç, 2010). Sonuç olarak, direkt etkilerin incelendiği modelin genel olarak veriye uygun olduğu söylenebilir.

Model araştırmanın üçüncü hipotezi açısından incelendiğinde (Çizelge 16.) pozitif psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı bir şekilde açıkladığı gözlenmektedir ( $\beta= .641$ ,  $p<0.001$ ). Bu sonuçlar araştırmanın üçüncü hipotezi olan “Çalışanların pozitif psikolojik sermayesi örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkiler” hipotezini desteklemektedir.



Not: Şekilde yer alan değerler standardize edilmiş katsayılarıdır.

**Şekil 8. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Direkt Etkiler**

**Çizelge 16. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı  
Arasındaki Direkt Etkilerin Sonuçları**

Yapısal Yollar			Standartlaştırılmamış Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar ( $\beta$ )	Standart Hata	t- değerleri
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	←	Pozitif Psikolojik Sermaye	.432	.641	.042	10.333***
Vicdanlılık	←	ÖVD	1	.809	.108	7.115***
Centilmenlik	←	ÖVD	.766	.317	.120	10.103***
Sivil Erdem	←	ÖVD	1.209	.610	.100	11.705***
Nezaket	←	ÖVD	1.167	.878	.094	10.372***
Özgecilik	←	ÖVD	.978	.748(a)	---	---

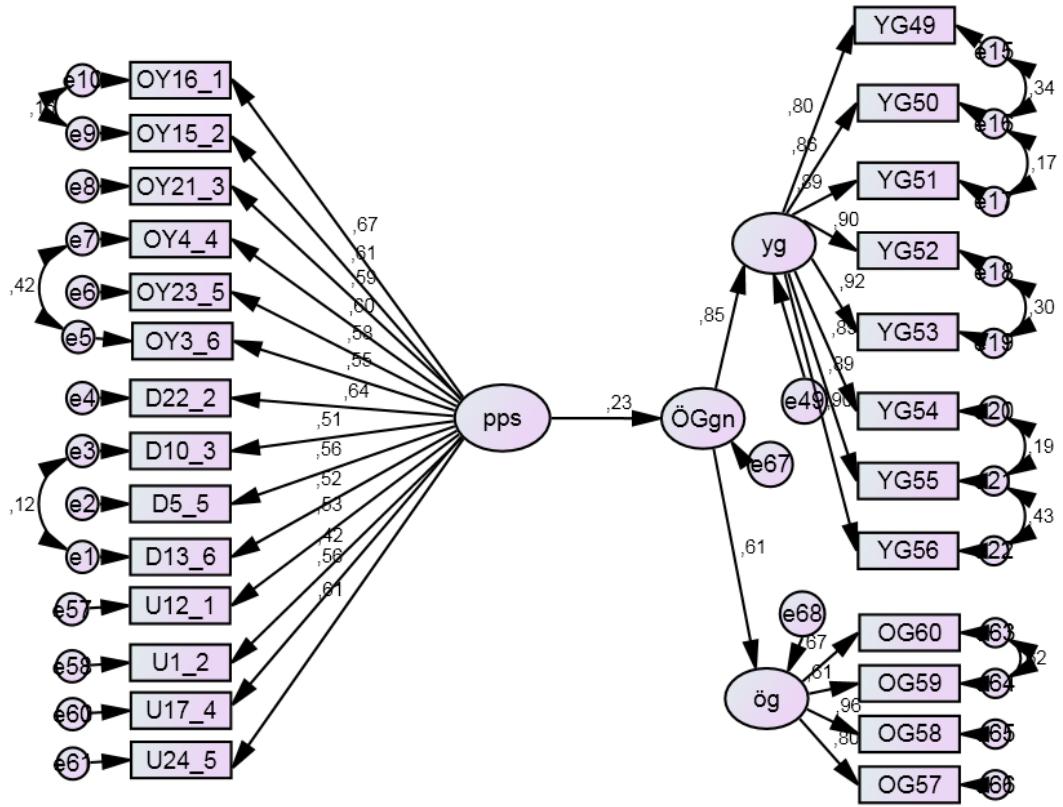
$\chi^2$  (581) = 1780.648 p-değeri = 0.000 Normlaştırılmış  $\chi^2$  = 3.065  
RMR = .036 RMSEA = .043 GFI = .919 CFI = .909 AGFI = .907 NFI = .871 TLI = .901  
\*\*\* p<0.001  
(a) Her yapının yollarından biri 1'e ayarlanmıştır. Bu yüzden, standart hata ve t-değerleri verilmemiştir.

#### 4.7.2. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki

Çizelge 13.'deki önerilen uyum indekslerine göre bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmanın fit indeksleri değerlendirildiğinde (Çizelge 17. ve Şekil 9.) Normlaştırılmış  $\chi^2=2.696$  kabul edilebilir değerlerdedir, ancak büyük örneklemelerde bu sonuçlar iyi uyuma (Kline, 2005; Sümer, 2000) denk gelmektedir. RMR=.033 ve RMSEA =.039 iyi uyum aralığındadır. GFI= .949; CFI= .974; NFI= .960 ve TLI= .971 iyi uyum aralığındadır. Sonuç olarak, bir bütün olarak incelenen yapısal modelin genel olarak veriye uygun olduğu söylenebilir.

Model araştırmanın birinci hipotezi açısından incelendiğinde (Çizelge 17.) pozitif psikolojik sermayenin örgütsel güveni pozitif ve anlamlı bir şekilde açıkladığı gözlenmektedir ( $\beta$ = .226, p<0.001). Bu sonuçlar araştırmanın birinci hipotezi olan “Çalışanların pozitif psikolojik sermayesi örgütsel güveni pozitif olarak etkiler” hipotezini desteklemektedir.





**Not:** Şekilde yer alan değerler standardize edilmiş katsayılardır.

**Şekil 9. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Güven Arasındaki Direkt Etkiler**

**Çizelge 17. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Güven Arasındaki Direkt Etkilerin Sonuçları**

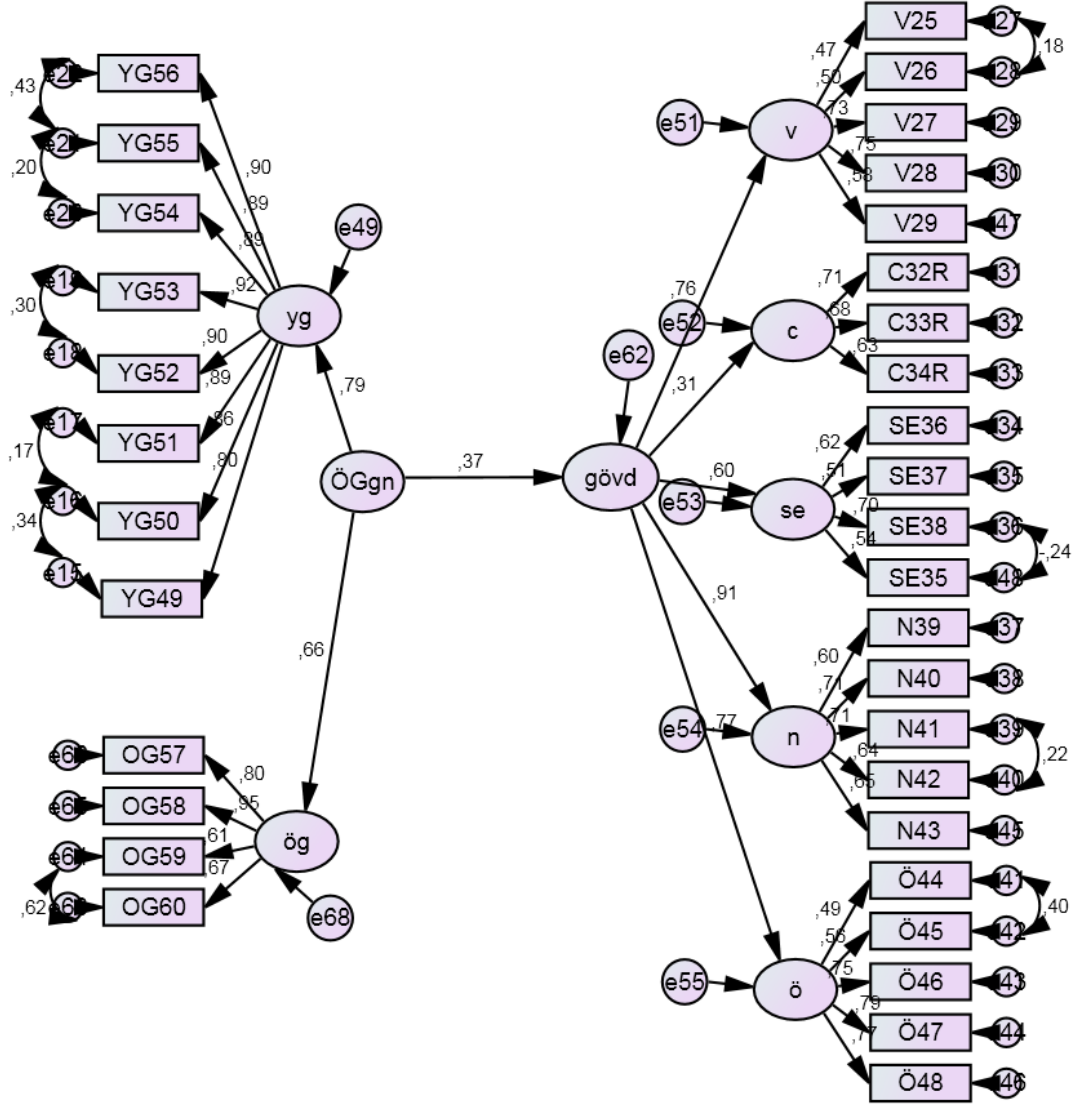
Yapısal Yollar			Standartlaştırılmamış Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar ( $\beta$ )	Standart Hata	t-değerleri
Örgütsel Güven	←	Pozitif Psikolojik Sermaye	.204	.226	.050	4.084***
Yöneticiye Güven	←	Örgütsel Güven	1.739	.852	.379	4.588***
Örgüte Güven	←	Örgütsel Güven	1	.613(a)	---	---

$\chi^2(287) = 773.859$  p-değeri = 0.000 Normlaştırılmış  $\chi^2 = 2.696$   
RMR = .033 RMSEA = .039 GFI = .949 CFI = .974 AGFI = .938 NFI = .960 TLI = .974  
\*\*\* p<0.001  
(a) Her yapının yollarından biri 1'e ayarlanmıştır. Bu yüzden, standart hata ve t-değerleri verilmemiştir.

#### 4.7.3. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Çizelge 13.'deki önerilen uyum indekslerine göre aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmanın fit indeksleri değerlendirildiğinde (Çizelge 18. ve Şekil 10.) Normlaştırılmış  $\chi^2=2.898$  kabul edilebilir değerlerdedir, ancak büyük örneklemelerde bu sonuçlar iyi uyuma (Kline, 2005; Sümer, 2000) denk gelmektedir. RMR=.048 ve RMSEA =.041 iyi uyum aralığındadır. GFI= .929; CFI= .957; NFI= .935 ve TLI= .952 iyi uyum aralığındadır. Sonuç olarak, bir bütün olarak incelenen yapısal modelin genel olarak veriye uygun olduğu söylenebilir.

Model araştırmanın ikinci hipotezi açısından incelendiğinde (Çizelge 18.) örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı bir şekilde açıkladığı gözlenmektedir ( $\beta= .375$ ,  $p<0.001$ ). Bu sonuçlar araştırmanın ikinci hipotezi olan “Çalışanların örgütsel güveni örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkiler” hipotezini desteklemektedir.



**Not:** Şekilde yer alan değerler standardize edilmiş katsayılardır.

**Şekil 10. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Direkt Etkiler**

**Çizelge 18. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki  
Direkt Etkilerin Sonuçları**

Yapısal Yollar			Standartlaştırılmamış Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar ( $\beta$ )	Standart Hata	t- değerleri
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	←	Örgütsel Güven (ÖG)	.231	.375	.033	7.063***
Vicdanlılık	←	ÖVD	1	.761(a)	---	---
Centilmenlik	←	ÖVD	.803	.306	.118	6.801***
Sivil Erdem	←	ÖVD	1.298	.597	.134	9.717***
Nezaket	←	ÖVD	1.322	.914	.118	11.222***
Özgeçilicilik	←	ÖVD	1.107	.768	.109	10.153***
Yönet. Güv.	←	ÖG	1.480	.786	.200	7.406***
Örgüte Güv.	←	ÖG	1	.665(a)	---	---

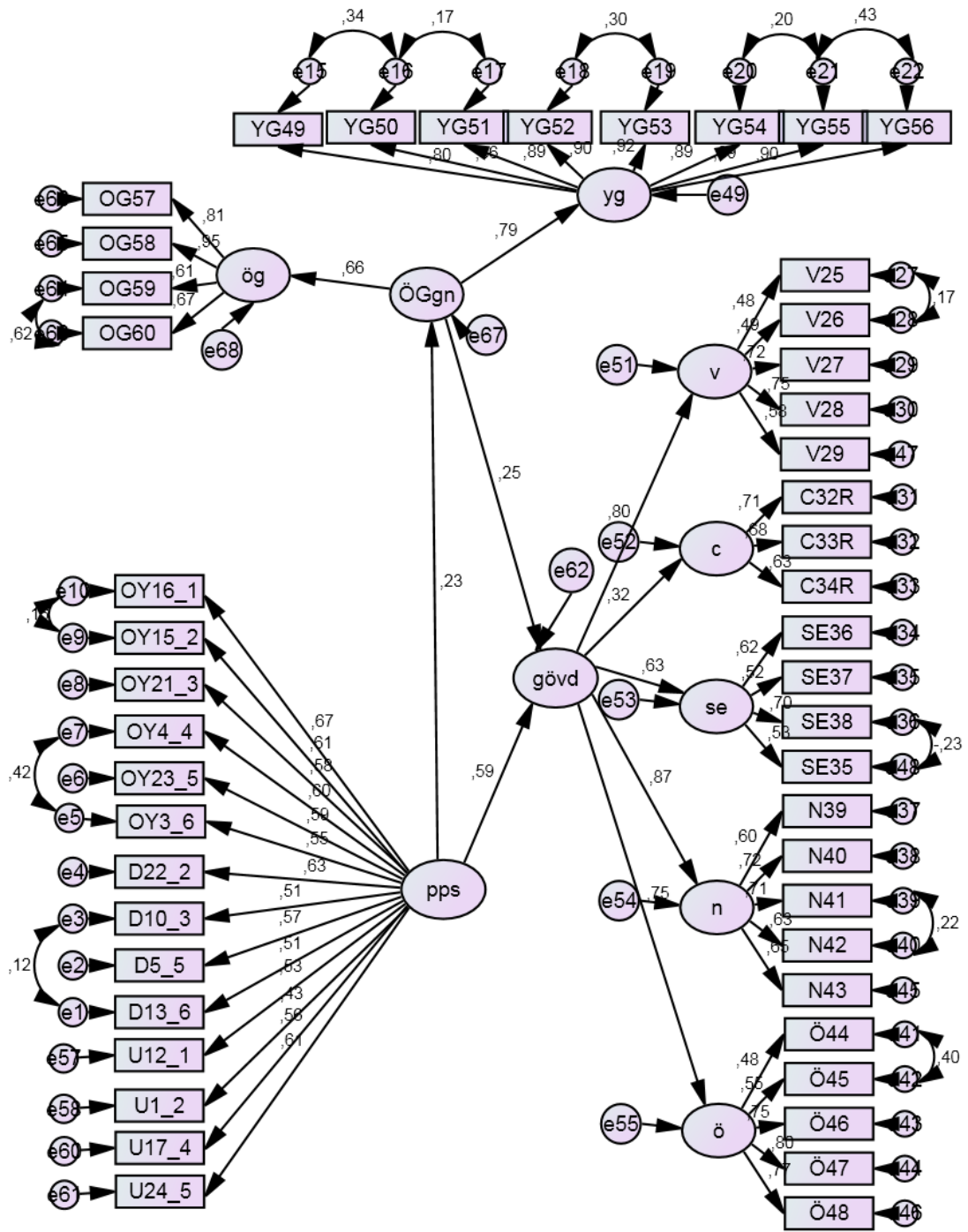
$\chi^2$  (509) = 1475.029 p-değeri = 0.000 Normlaştırılmış  $\chi^2$  = 2.898  
RMR = .048 RMSEA = .041 GFI = .929 CFI = .957 AGFI = .917 NFI = .935 TLI = .952  
\*\*\* p<0.001  
(a) Her yapının yollarından biri 1'e ayarlanmıştır. Bu yüzden, standart hata ve t-değerleri  
verilmemiştir.

#### 4.7.4. Yapısal Modelde Aracılık Etkisinin Test Edilmesi

Çizelge 13.'deki önerilen uyum indekslerine göre bir bütün olarak araştırmanın fit indeksleri değerlendirildiğinde (Çizelge 19. ve Şekil 11.) Normlaştırılmış  $\chi^2=2.642$  kabul edilebilir değerlerdedir, ancak büyük örneklemelerde bu sonuçlar iyi uyuma (Kline, 2005; Sümer, 2000) denk gelmektedir. RMR=.042 ve RMSEA =.038 iyi uyum aralığındadır. GFI= .906; CFI= .937; NFI= .903 ve TLI= .933 kabul edilebilir uyum aralığındadır. Sonuç olarak, bir bütün olarak incelenen yapısal modelin genel olarak veriye uygun olduğu söylenebilir.

Model araştırmanın dördüncü hipotezi açısından değerlendirildiğinde ise Baron ve Kenny (1986) tarafından ileri sürülen dört aşamalı bir yaklaşım takip edilmiştir. Birinci aşama bağımsız değişken olan pozitif psikolojik sermaye ile bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır ( $\beta$ = .641, p<0.001). İkinci aşama bağımsız değişken olan

pozitif psikolojik sermaye ile aracı değişken olan örgütsel güven arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır ( $\beta = .226, p < 0.001$ ). Üçüncü aşama aracı değişken olan örgütsel güven bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışları ile (bağımsız değişken olan pozitif psikolojik sermayenin de model içerisinde yer aldığı) istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır ( $\beta = .245, p < 0.001$ ). Analiz sonuçları Çizelge 16, Çizelge 17, Çizelge 19 Şekil 8, Şekil 9 ve Şekil 11’da yer almaktadır. Dördüncü aşama, bağımsız değişken pozitif psikolojik sermayenin bulunduğu modelde bağımsız değişken olan pozitif psikolojik sermayenin katsayısı (mutlak değer olarak), bağımsız değişken ve aracı değişken olan örgütsel güvenin bulunduğu modeldeki bağımsız değişkene ait katsayıdan büyük olmalıdır. Diğer bir anlatımla direkt etkideki katsayı aracı değişken modele dahil edildiğinde düşmeli ya da aradaki direkt ilişki anlamsız hale gelmelidir. Bu noktada tam veya kısmi aracılık etkisinde söz edilebilmesi için p anlamlılık değerinin ve  $\beta$  katsayısının incelenmesi gerekmektedir. Aracı değişken modele girdiğinde bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişki anlamlı değilse tam aracılık etkisi, bu ilişki azalıyor ise de kısmi aracılık etkisi söz konusudur. Bu araştırmada aracı değişken modele girdiğinde katsayı düşmüş ve bu nedenle de kısmi aracılık etkisi söz konusu olmuştur. Ancak aradaki bu azalmanın anlamlı olması gerekmektedir. Bu kapsamda aracılık etkisinin anlamlılığını belirlemek için Sobel testi (1982) yapılmıştır. Sobel testi için Preacher and Hayes’in (2004a; 2004b) SPSS için geliştirdikleri SOBEL makrosu (komutu) kullanılmıştır. Bu test sonucunda pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüte güvenin ( $z = 5.307, p < .001$ ) anlamlı bir şekilde aracılık yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda dördüncü hipotez desteklenmiştir.



**Not:** Yukarıya yer alan yol katsayıları standardize edilmiş beta ( $\beta$ ) katsayılarıdır.

**Şekil 11. Yapısal Eşitlik Modeli**

**Çizelge 19. Yapısal Eşitlik Modelinin Sonuçları**

Yapısal Yollar			Standartlaştırılmamış Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	Standart Hata	t-değerleri
Örgütsel Güven	←	Pozitif Psikolojik Sermaye	.233	.233	.045	5.143***
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	←	Pozitif Psikolojik Sermaye	.392	.585	.039	10.021***
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)	←	Örgüte Güven	.164	.245	.028	5.916***
Vicdanlılık	←	ÖVD	1	.803(a)	---	---
Centilmenlik	←	ÖVD	.765	.316	.0108	7.089***
Sivil Erdem	←	ÖVD	1.26	.628	.123	10.262***
Nezaket	←	ÖVD	1.172	.873	.1	11.708***
Özgecilik	←	ÖVD	.992	.749	.095	10.398***
Yöneticiye Güven	←	Örgütsel Güven	1.482	.787	.197	7.535***
Örgüte Güven	←	Örgütsel Güven	1	.664(a)	---	---

$\chi^2 (1057) = 2792.892$  p-değeri = 0.000 Normlaştırılmış  $\chi^2 = 2.642$   
RMR = .042 RMSEA = .038 GFI = .906 CFI = .937 NFI = .903 TLI = .933  
\*\*\* p<0.001  
(a) Her yapının yollarından biri 1'e ayarlanmıştır. Bu yüzden, standart hata ve t-değerleri verilmemiştir.

#### 4.8. Hipotezlerin Sonuçları

Alanyazın esas alınarak örgütsel vatandaşlık davranışları ile bağımsız değişken pozitif psikoloji sermaye ve aracı değişken örgütsel güven arasındaki ilişkiye yönelik olarak kurulan araştırma hipotezlerinin tamamı desteklenmiştir. Bu kapsamda pozitif psikolojik sermaye örgütsel güvenin ( $\beta = .226$ ,  $p < 0.001$ ) ve örgütsel vatandaşlık davranışının ( $\beta = .641$ ,  $p < 0.001$ ); örgütsel güven ise örgütsel vatandaşlık davranışının ( $\beta = .245$ ,  $p < 0.001$ ) pozitif ve anlamlı bir açıklayıcısıdır. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye örgütsel güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta = .585$ ,  $p < 0.001$ ).

**Çizelge 20. Hipotezlerin Yapısal Eşitlik Modelindeki Özetlenmiş Yapısal Yolları**

Hipotezler	Yapısal Yollar	Standardize Edilmiş Katsayılar	Sonuç
H1	Pozitif Psikolojik Sermaye → Örgütsel Güven	.226***	Desteklendi
H2	Örgütsel Güven → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.375***	Desteklendi
H3	Pozitif Psikolojik Sermaye → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.641***	Desteklendi
H4	Pozitif Psikolojik Sermaye → Örgütsel Güven → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Direkt Etki: .641*** Dolaylı Etki: .585*** SOBEL (z= 5.307, p<.001)	Desteklendi

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. SONUÇ

Araştırma sonuçları hipotezler bağlamında ele alındığında dört hipotezin de desteklendiği gözlenmektedir. Bu noktada birinci araştırma hipotezinde belirtildiği üzere çalışanların pozitif psikolojik bir kapasiteye sahip olmaları onların yöneticilerine ve örgütlerine yönelik güven duymaya eğilimli olmalarına yol açmaktadır. Çünkü çalışanların psikolojik sermayeleri/kapasitesi pozitif yönlü olduğunda çalışanlar yöneticileri ile daha fazla etkileşim içerisinde olmaktadır. Bu etkileşim bilgi paylaşımı ve değişimine yol açarak zamanla yöneticiye ve bu olumlu ortamı sağlayan örgütüne yönelik güvene yol açmaktadır. Çeşitli ampirik araştırmalar da birinci hipotezde ortaya çıkan bu ilişkiyi desteklemektedir. Hoy ve Tschannen-Moran (1999) tarafından ABD’de ilk kademe düzeyindeki 45 okulun 898 öğretmeni ile yapılan araştırmada, öğretmenlerin öz-yeterlilikleri ile güven düzeyleri arasında çok yüksek derecede pozitif ilişki gözlenmiştir. Norman (2006) tarafından ABD’de çeşitli sektörlerden 304 çalışan ile yapılan araştırmada, liderin (otantik) psikolojik sermaye düzeyinin lider hakkındaki takipçilerin güvenini pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Kalman ve Gedikoğlu (2013: 139) tarafından Gaziantep ilçesinde 18 öğretmen ile gerçekleştirilen araştırmada, psikolojik sermayesi yüksek olanların kendilerine güven düzeylerinin de yüksek olduğu belirlenmiştir. Bitmis ve Ergeneli (2013: 174-176) tarafından Türkiye’de 266 sağlık

personeli (doktor ve hemşire) ile gerçekleştirilen araştırmada, psikolojik sermaye ve yöneticiye güven arasında pozitif ilişkiler gözlenmiştir. Örgüt kültürünün türü, gösterilen liderlik tarzı, örgüt iklimi, iş tatmini ve iş performansının bazı türleri gibi değişkenlerin sonucunda değişebilen ve kişinin pozitif psikolojik kapasitesini ifade eden pozitif psikolojik sermaye sayesinde, kapsayıcı bir güven iklimi ortaya çıkmakta ve bunun sonucunda da çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Çünkü pozitif psikolojik sermayenin varlığı çalışanları, pozitif çıktılarını elde edilmesi yönünde eğimli hale getirmekte ve bunun sonucunda da çalışanlar yönetime güvenmeye istekli olmaktadır (Clapp-Smith, Vogelgesang ve Avey, 2009: 232). Alanyazınla tutarlı olan bu sonuçlar bağlamında çalışanların psikolojik kapasitelerinin artırılması yönünde atılacak adımların, çalışanın yöneticisine ve örgütüne yönelik güven tutumuna dönüşebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü güvenin artması durumunda işletme içerisinde her türlü olumlu çıktılarının ve gönüllü davranışlarının artması ve aynı zamanda birçok negatif davranışın da önüne geçilebilmesi mümkün olabilecektir.

Çalışanın yöneticisine ve örgütüne olan güven tutumunu ifade eden örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinin incelendiği ikinci hipotez sonuçları, çalışanın örgütsel güveninin örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkilediğini göstermektedir. Çalışan ve işveren arasındaki sosyal değişim sonucunda (Blau, 1964; 2009: 94) güven arttıkça çalışanların işyerine karşı minnettar olması, motivasyonunun yükselmesi ve bunun sonucunda da daha fazla rol fazlası davranışlarda bulunması olası olmaktadır (Morrison, 1994: 1547). Çünkü güven sayesinde kişi bütünlük algısına sahip olarak örgütü için çaba sarf etmeye istekli olmakta ve bu isteğin yarattığı enerji de çalışmada güçlü motivasyonel etkileri yaratarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimini artırmaktadır (Dyne, Graham ve Dienesch, 1994: 770; McLean-Parks, 1992). Bireysel/çalışan karakteristiklerinden çalışan tutumları içerisinde yer alan güven ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki bu pozitif ilişkiyi ele alan birçok ampirik araştırma bulunmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 527; Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995: 254; Yoon ve Suh, 2003: 601; Podsakoff, ManKenzie ve Bommer, 1996a: 260). Podsakoff vd. (1990) tarafından büyük bir petrol şirketinin 988 çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışlarının takipçilerde yarattığı güven aracılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkilediği

sonucuna ulaşılmıştır. Konovsky ve Pugh (1994: 666) tarafından Amerika'daki bir hastanenin 475 çalışan ve yöneticisi ile gerçekleştirilen araştırmada, yöneticiye güvenin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca rgtsel güvenin prosedürel (işlemsel) adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı rol üstlendiği ortaya konulmuştur. Deluga (1994) tarafından ABD'de çeşitli sektörlerden çalışma hayatında olan ve eğitim alanında ğrenci olan 86 ast-üst ikilisi ile yapılan araştırmada, yöneticilerin güven inşa etme davranışı olarak beliren algılanan açıklığın, örgütsel vatandaşlık davranışı ile en yakın ilişkilendirilen davranış olduğu belirlenmiştir. Deluga (1995) tarafından muharebe icrasında bulunmayan 64 üst ve ast ikilisi ile yapılan araştırmada, kişilerarası güveni sağlayan 10 yöneticinin davranışları ile astların rol fazlası davranışları arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. McAllister (1995) tarafından Amerika'da çeşitli sektörlerden 194 yönetici ve profesyonel ile yapılan araştırmada, çalışma arkadaşlarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesinin duygusal temelli güveni pozitif olarak etkilediği ve bunun sonucunda da yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada, duygusal temelli güvenin örgütsel performansı (yönetici ve çalışma arkadaşlarının) pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Robinson ve Morrison (1995) tarafından ABD'de çeşitli sektörlerden 126 MBA mezunu ile gerçekleştirilen araştırmada, çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı yükümlülükleri ifade eden psikolojik sözleşme ihlalinin, güvenin kısmi aracılık etkisi ile sivil erdem davranışlarını negatif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Robinson (1996: 588) tarafından ABD'de yeni işe alınmış olan 125 müdür ile yapılan araştırmada örgüte karşı olan güvenin, psikolojik sözleşme ihlali ile sivil erdem davranışları arasındaki negatif ilişkide (karşılanmayan beklentiler sonucunda oluşan) aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996a: 270-271) tarafından ABD'de çeşitli sektörlerden 1539 kişi ile yapılan araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışları ile yöneticiye güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ve yöneticiye güven ile özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve centilmenlik arasında pozitif ilişkiler gözlenmiştir. Pillai, Schriesheim ve Williams (1999: 919) tarafından Amerika'da bir hizmet acentesinin 192 çalışanı ve 2 niversitenin 155 çalışan ğrencisi ile yapılan araştırmada, yönetici ve astlar eşleştirilerek veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin ve prosedürel adaletin, güven (yöneticiye yönelik) aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarına katkı yaptığı

belirlenmiştir. İşbaşı (2000) tarafından Antalya’da bir otel işletmesinin 111 çalışanı ile yapılan araştırmada, yöneticiye duyulan güvenin, örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı (sadece vicdanlılık boyutu) arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Turner ve Valentine (2001: 132) tarafından ABD’de 271 müşteri hizmetleri ve satış personeli ile yapılan araştırmada, yöneticiye güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ilişki gözlenmiştir. MacKenzie, Podsakoff ve Rich (2001: 122-127) tarafından ABD’de büyük bir sigorta şirketinin 477 çalışanı ile yapılan araştırmada, dönüşümcü liderliğin yöneticiye güven sayesinde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesine olumlu katkı sağladığı belirlenmiştir. Ayrıca bu araştırmada işlemsel liderlik davranışlarından koşullu ödüllendirme davranışları da güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını (yardım etme/özgecilik ve centilmenlik) pozitif olarak etkilemiştir. Wech (2002) tarafından İngiltere ve Kanada’daki bir üretim işletmesi, bir banka ve onun şubelerindeki 403 sendikasız çalışan ve 73 ilk düzey yöneticilerinden oluşan 77 grup üzerinde yapılan araştırmada, lider-üye değişim ilişkisinin bir sonucu olan örgütsel güvenin, bireysel ve özellikle de grup düzeyindeki örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Yoon ve Suh (2003) tarafından Kore’deki 91 seyahat firmasının 201 irtibat çalışanı ve 567 müşterisi ile gerçekleştirilen araştırmada, yöneticiye güvenin özgecilik ve centilmenlik davranışlarını pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticiye güven ile sivil erdem davranışları arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Halis (2007: 201) tarafından Gaziantep ilinde 162 banka çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmada, yetkilendirme ve geri bildirim, örgütsel güveni pozitif olarak etkilediği ve örgütsel güvenin de ekstra çaba davranışlarını (örgütsel vatandaşlık davranışı) pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz (2009: 483) tarafından Kütahya ilinde özel dersanelerde çalışan 200 öğretmen ile yapılan araştırmada örgütsel güven, yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve diğer paydaşlara güven ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Chen, Hwang ve Liu (2012: 411-415) tarafından Tayvan’da 209 askeri lojistik subayı ile gerçekleştirilen araştırmada güvenin (örgüte yönelik ve ikili güven) çalışanın gönüllü performans gösterme davranışlarını –örgütsel vatandaşlık davranışlarını– pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca güvenin, dönüşümcü liderlik ile çalışanın gönüllü performans gösterme davranışı arasında aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Altaş ve Kuzu (2013) tarafından Sakarya’da eğitim sektöründen 135 öğretmen ile

gerçekleştirilen araştırmada, etik iklimin yöneticiye ve örgüte güven üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve yöneticiye güvenin de bireysel iş performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Yukarıda yer alan çalışmalarında da görüldüğü üzere çalışanların örgütlerine olan güven düzeyleri, olumsuz duygular gibi negatif değişkenler nedeniyle azalırken, örgütlerine olan memnuniyetleri gibi bireysel ve örgütsel düzeydeki pozitif değişkenler nedeniyle de artmaktadır. Bu nedenle çalışanların örgütsel güven düzeylerinin yükselmesinin, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimine ve diğer birçok pozitif iş çıktılarına yol açtığıının özellikle de uygulayıcılar tarafından bilinmesinde fayda vardır.

Çalışanın kim olduğu ile ilgili olan pozitif psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisinin incelendiği üçüncü hipotez sonuçları, çalışanın kendisini olumlu olarak algılamasının diğer bir ifadeyle pozitif bir ruh halinde olmasının onun rol fazlası vatandaşlık davranışları sergilemesini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (George ve Brief, 1992; Fredrickson, 2003: 333; Bateman ve Organ, 2013: 588; Luthans ve Youssef, 2007: 338; Gürgens-Ekermans ve Herbert, 2013: 3). Çeşitli ampirik araştırma sonuçları da üçüncü hipotezde ortaya çıkan bu ilişkiyi desteklemektedir. George vd. (1998: 699) tarafından ABD’de 1004 kişi ile yapılan bir araştırmada, öz-yeterliliği (self-efficacy) yüksek olanların daha fazla özgeçililik/yardım etme davranışlarında bulunduğu belirlenmiştir. Avey vd. (2008a: 59-63) tarafından ABD’de çeşitli sektörlerden 132 çalışan ile yapılan araştırmada psikolojik sermayenin pozitif duyguları olumlu etkilediği ve pozitif duyguların da çalışan davranışlarından örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif duyguların aracılık yaptığı belirlenmiştir. Gooty vd. (2009) tarafından ABD’de 158 üniversite bandosunun/orkestrasının üyeleri ile yapılan araştırmada pozitif psikolojik sermayenin, öncelikle görev performansı ve daha sonra da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Avey vd. (2010a: 430) tarafından A.B.D.’de çeşitli sektörlerden 336 çalışan ile yapılan araştırmada, psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Walumbwa vd. (2010: 950-954) tarafından ABD’de 79 lider kadrosundaki polis (komiser) ve takipçi konumundaki 264 polis memuru ile gerçekleştirilen araştırmada, liderin psikolojik sermayesi, takipçilerin psikolojik sermayesini etkileyerek (aracı etki), takipçilerin iş

performansını pozitif olarak etkilemiştir. Ayrıca liderlerin ve takipçilerin psikolojik sermayesinin iş performansını tahmin etmede pozitif bir etkileşim (karşılıklı) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Norman vd. (2010: 387) tarafından ABD’de çeşitli sektörlerden 199 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada, yüksek düzeyde psikolojik sermaye ve örgütsel kimliğe (örgütle özdeşleşenlerin) sahip olanların, daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı ile meşgul oldukları belirlenmiştir. Avey vd. (2011) tarafından ABD ve diğer ülkelerin çeşitli sektörlerinden 12,567 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada, pozitif psikolojik sermaye ile arzu edilen iş davranışı olan örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişkiler belirlenmiştir. Bununla beraber pozitif psikolojik sermaye ile çok yönlü performans değerlendirmeleri (kendisi, yöneticisi ve objektif olarak) arasında da pozitif ilişkiler gözlenmiştir. Alanyazınla tutarlı olan bu sonuçlar bağlamında çalışanların psikolojik kapasitelerinin artırılması yönünde atılacak adımların, kendiliğinden ve istenilen rol fazlası davranışları daha fazla tetikleyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca iş ortamının doğası, işyerinde bu davranışların resmi prosedürlerin dışında özellikle kendiliğinden olmasına ihtiyaç duymaktadır. Çünkü etkili ve etkin iş çıktılarının üretilmesi veya yenilikçi davranışların sergilenmesi gibi işletme için beklenen çıktılar, yüksek pozitif psikolojik sermayeye sahip olan ve bunu örgütsel vatandaşlık davranışlarına dönüştürebilen çalışanlar ile elde edilmektedir.

Araştırmanın desteklenen son hipotezi (dördüncü) pozitif psikolojik sermayenin örgütsel güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkilediğini göstermektedir. Pozitif psikolojik sermaye (kişinin kim olduğu ile ilgili) sayesinde, kapsayıcı bir güven iklimi ortaya çıkmakta ve bunun sonucunda da çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışları göstermektedirler. Çünkü pozitif psikolojik sermayenin/kaynakların varlığı, çalışanları pozitif çıktıların elde edilmesi yönünde eğimli hale getirmekte ve bunun sonucunda da çalışanlar yönetime güvenmeye istekli (tutumsal çıktı) hale gelmektedir. Çeşitli ampirik araştırmalar da dördüncü hipotezde ortaya çıkan bu aracılık etkisini desteklemektedir. Clapp-Smith, Vogelgesang ve Avey (2009: 236) tarafından ABD’de 26 küçük perakende mağazasında çalışan 198 kişi ile grup seviyesinde yapılan araştırmada, takipçilerin kendi pozitif psikolojik sermaye algılarının, güven aracılığıyla finansal performans (birim satışlarında büyüme) üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda pozitif psikolojik sermayenin, finansal performansı güven aracılığıyla (tam aracılık

etkisi) olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Zamahani, Ghorbani ve Rezaei (2011) tarafından İran'da bir telekomünikasyon şirketinin 200 çalışanı ile yapılan araştırmada, pozitif psikolojik sermayenin (kendilerinin değil yöneticilerinin) yöneticiye güveni (bilişsel ve duygusal güven) ve çalışan performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Walumbwa vd. (2011: 17) tarafından büyük bir finansal kurumda 146 tam grupta (526 çalışan ve yöneticiden oluşmakta) yapılan araştırmada, kolektif psikolojik sermaye ve grup güveni ile grup performansı ve grup örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir (Walumbwa vd., 2011: 16). Bitmis ve Ergeneli (2013: 174-176) tarafından Türkiye'de 266 sağlık personeli (doktor ve hemşire) ile gerçekleştirilen araştırmada, bireysel performans (kişinin kendisini etkili performans gösteren olarak değerlendirdiği) ve iş tatmini ilişkisinde psikolojik sermaye ve güvenin aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Ayrıca psikolojik sermaye, yöneticiye güven ve bireysel performans arasında pozitif ilişkiler gözlenmiştir. Alanyazınla tutarlı olan bu sonuçlar bağlamında, pozitif psikolojik sermayenin, örgütsel güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Pozitif psikolojik sermaye (kişinin kim olduğu ile ilgili) sayesinde, kapsayıcı bir güven iklimi ortaya çıkmakta ve bunun sonucunda da çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Çünkü pozitif psikolojik sermayenin varlığı, çalışanları pozitif çıktılarını elde edilmesini yönünde eğimli hale getirmekte ve bunun sonucunda da çalışanlar yönetime güvenmeye istekli olarak örgütsel vatandaşlık davranışları yapmaktadırlar.

Ayrıca demografik değişkenlerden statü, eğitim, meslekteki yıl ve kurumdaki yılın genel örgütsel vatandaşlık davranışları ile arasında düşük düzeyde pozitif ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre statü değişkeni açısından hekim grubuna göre yardımcı sağlık çalışanlarının (kategoriler 1= doktor/diş hekimi, 2= ebe/hemşire, 3= diğer sağlık çalışanları, 4= tekniker/teknisyen 5= tıbbi sekreter olarak tanımlanmıştır) daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri belirlenmiştir. Bu statülerde çalışanların diğer birimlere nazaran hastalarla daha düşük ilişkide bulunması ve iş ortamlarının diğer gruplara göre daha bağımsız olması, bu statüdeki çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine neden olmuş olabilir (Mahnaz, Mehdi, Jafar ve Abbolghasem, 2013). Eğitim düzeninin yükselmesi, kurumdaki çalışma yılının ve meslekteki çalışma yılının artması ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında

pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Bu noktada eğitim düzeyinin yükselmesi ile çalışanlar daha bilinçli olmakta, performans ve verimlilik ile daha ilgili olmakta ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Eğitim ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye dair sonuçlar, Okpara (2004), Dalal (2005) ve Nasir vd. (2011) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile de desteklenmektedir. Kurumdaki ve meslekte geçirilen sürenin (deneyim) artması uzmanlığı ve zamanla işin birçok yönünün anlaşılmasını sağlamakta, kurumun imkânlarının tanınmasına olanak tanımakta ve bunun sonucu olarak da örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına neden olmaktadır. Meslekte geçirilen süre ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye dair sonuçlar Baş ve Şentürk (2011: 44), Çetin (2011b), Çetin (2011c), Mahnaz vd. (2013) ve Wanxian ve Weiwu (2007) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir.

Ortaya çıkan bu sonuçlar psikolojik sermayenin takipçilerde, liderde ve örgütlerde pozitif çıktılar için önemli bir destek sağladığını göstermektedir. Çünkü pozitif psikolojik sermaye sayesinde, çalışanlar pozitif tutumlarda bulunmaya eğimli olmakta, örgütlerine ve yöneticilerine olan güven düzeyleri yükselmekte ve bunun sonucunda dezavantajlı olan durumları bile avantajlı hale getirebilmektedirler. Böylece bu sürecin en anlamlı çıktılarından birisi olan ve kendiliğinden ve içsel olarak sergilenen rol ötesi davranışları simgeleyen örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenmektedir. Bu katkıyla çalışanların olumlu yönlerinin belirlenmesi, geliştirilmesi, örgütsel güven düzeyinin yükselmesi ve bunun sonucunda da daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi mümkün olacaktır.

## **5.2. ÖNERİLER**

### **5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler**

Çalışanlar, çalıştıkları işletmeye geldiklerinde kendileri ile birlikte deneyimleri ile dolu olan bir çanta ile gelmektedirler. Bu deneyimlerden nasıl faydalanılabileceği hususunda işletmeler ve insan kaynakları birimlerinde atılabilecek doğru adımlar, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve örgütsel başarı ve istikrar sürekli bir süreç haline gelmektedir.



Pozitif psikolojik sermayenin her durum ve koşulda sabit olmayan, yönlendirilebilir ve geliştirilebilir bir yapısı vardır. Bu nedenle pozitif psikolojik sermayenin çeşitli geliştirme veya eğitim çabalarıyla yükseltilmesi, daha yüksek düzeyde rol ötesi davranışlar/performans gösterilebilmesine olanak vermektedir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 99). Bu noktada insan kaynakları birimlerinin bu kapasitenin geliştirilmesine odaklanması ve bunu çeşitli eğitim programları ile desteklemesi önerilmektedir. Çünkü çalışanın bu psikolojik kapasitesi sinerji yaratan bir kapasitedir ve bu kapasitenin etkin kullanımı için çalışanlar işe alındıktan sonra da pozitif psikolojik sermayenin geliştirilmesine yönelik girişimlerde bulunulması gerekmektedir. Bu şekilde çalışanların öncelikle iş ve yaşam memnuniyeti artmakta ve daha sonra da işleri ve örgütleri ile olan uyumu artarak devam etmektedir.

Ayrıca pozitif psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların istihdam edilmesi de işletmeler için bir tercih sebebi olabilir. Çünkü özellikle müşteriler ve hastalarla iletişim gibi direk kurumsal kültür ve işletmenin genel iş yapma biçimleri hakkında bilgi verebilecek birimlerin pozitif psikolojik sermayesi yüksek olan kişilerce doldurulması, işletmelerin ve kurumların hizmet sunulan kişiler nezdinde pozitif olarak algılanmasına yol açabilmektedir. Bu kapsamda pozitif psikolojik sermaye ölçümlerinin işe alım süreçlerine entegre edilmesinin işletmelerin rekabetçi güçlerine ivme katacağı düşünülmektedir.

Cole (2006) tarafından yapılan araştırmada, yüksek pozitif psikolojik sermayenin dolaylı olarak da işsizliği azalttığı belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle, iş dünyası açısından pozitif psikolojik sermaye düzeyinin yükseltilmesi oldukça önemlidir. Çünkü her sektörde ve işletmede/kurumda pozitif psikolojik sermaye düzeyinin yükseltilmesine yönelik atılacak adımlar (geliştirme programlarının) dolaylı olarak da ülkenin işgücü arzını ve kalkınmasını destekleyecektir.

### **5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler**

Araştırmadaki veriler sadece kamu hizmet sektöründe çalışan, sağlık çalışanlarından toplanmıştır. Bu nedenle sonuçların diğer sektörlerde de genelleştirilebilmesi için araştırmanın özel sektörde ve değişik meslek gruplarında yapılmasında yarar vardır. Çünkü Abbas ve Raja'nın (2011) yaptıkları araştırmada da kamu sektörü çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olarak

belirlenmiştir. Bu nedenle özel sektör çalışanlarına yönelik araştırmaların yapılması, araştırmaya farklı perspektifler katacaktır.

Pozitif psikolojik sermayenin ulusal ve uluslararası alanyazında ölçülebilir ve geliştirilebilir yeni bir değişken olması nedeniyle, özellikle bu değişkenin diğer öncüllerle olan ilişkilerinin ve hangi tutum ve davranışlara yol açtığının kapsamlı bir şekilde araştırılmasının alanyazına önemli katkılar sağlayacağı düşünölmektedir. Bu kapsamında ileride yapılacak araştırmalar için çeşitli öneriler sunulmaktadır. İncelenen alanyazın bağlamında, pozitif psikolojik sermayenin özellikle cesur ilkeli eylemlere (whistle-blowing (bilgi uçurma, muhbirlik)) yol açtığı ifade edilmiştir (Luthans ve Youssef, 2007: 338). Bu nedenle pozitif psikolojik sermaye ile bilgi uçurma/muhbirlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi önerilmektedir.

Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin bireysel öncüllerinden biri olan kişilik özellikleri ve örgötsel öncüllerinden biri olan liderlik tipleri (hizmetkâr liderlik gibi) gibi değişkenlerle yapılacak olan araştırma modellerinin, pozitif psikolojik sermaye kavramının farklı yönleriyle anlaşılabilmesine katkı sağlayabileceği düşünölmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abbas Haider, S. N. (2015), The Relationship between Emotional Intelligence (EI) and Organizational Citizenship Behaviour (OCB): The Moderating Role of Islamic Work Ethics (IWE), *ASEAN Journal of Psychiatry*, 16(1), 99-109.
- Abbas, M. and Raja, U. (28-30 April 2011), Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress, 14<sup>th</sup> International Business Research Conference, (2011), Dubai: United Arab Emirates.
- Adams-Kayes, A. B. (2004), *Organizational Trust and Upward Influence in Correctional Institutions*, Unpublished Doctoral Thesis, The George Washington University, United States of America.
- Adler, P. S. and Kwon, S. W. (2002), Social Capital: Prospects for a New Concept, *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Akçay, V. H. (2011), *Pozitif Psikolojik Sermayenin Kişisel Değerler Bakımından İş Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Akçay, V. H. (2012), Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini İle İlişkisi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 123-140.
- Akdoğan, A. ve Polatçı, S. (2013), Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 273-293.
- Allison, P. D. (2003), Missing Data Techniques for Structural Equation Modeling, *Journal of Abnormal Psychology*, 112(4), 545-557.
- Altaş, S. S. ve Kuzu, A. (2013), Örgütsel Etik, Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma, *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, 2(1), 29-41.
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D. and Çöp, S. (2013), Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, 843-851.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988), Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1992), Assumptions and Comparative Strengths of the Two-Step Approach Comment on Fornell and Yi, *Sociological Methods & Research*, 20(3), 321-333.
- Anderson, V. L. (1993), Gender Differences in Altruism among Holocaust Rescuers, *Journal of Social Behavior & Personality*, 8(1), 43-58.
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Corrigan, R., Doré, I., Girard, C. and Serroni, C. (2004), Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust, *Management Decisions*, 42(1/2).
- Arıkan (Sönmezler), E. (2010), *Drivers of Brand Extension Success and the Role of Brand Relationship Quality*, Unpublished Doctoral Thesis, Boğaziçi University, Turkey.
- Arlı, D. (2011), *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Arnold, K. A., Barling, J. and Kelloway, E. K. (2001), Transformational Leadership or the Iron Cage: Which Predicts Trust, Commitment and Team Efficacy? *Leadership & Organization Development Journal*, 22(7), 315-320.
- Arslandaş, C. C. (2005), Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma, *Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Fener Dergisi*, 4, 264-281.
- Aslan, Ş. (2008), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 163-178.
- Asunakutlu, T. (2001), Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 1-17.
- Avey, J. B., Hughes, L.W., Norman, S. M. and Luthans, F. (2008b), Using Positivity, Transformational Leadership and Empowerment to Combat Employee Negativity, *Leadership and Organization Development Journal*, 29(2), 110-126.
- Avey, J. B., Luthans, F. and Jensen, S. M. (2009), Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover, *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F. and Youssef, C. M. (2010a), The Additive Value of Positive States in Predicting Work Attitudes and Behaviors, *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. and 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. and Luthans, F. (2008a), Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors, *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Avey, J., Luthans, F., Smith, R. M. and Palmer, N. F. (2010b), Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time, *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28.
- Avey, J., Patera, J. L. and West, B. J. (2006), The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 42-60.
- Axelrod, R. H. (2004), *Deciding to Trust a Stranger: An Exploratory Study of How People Make Decisions Based on General Interpersonal Trust (With Implications for Organizational Settings)*, Unpublished Doctoral Thesis, The George Washington University, United States of America.
- Bakker, A. B. and Schaufeli, W. B. (2008), Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. and Leiter, M. P. (2011), Key Questions Regarding Work Engagement, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bal, E. A. (2009), Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 546- 552.
- Bandura, A. (1982), Self-Efficacy Mechanism in Human Agency, *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Bandura, A. (1997), *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, New York, NY: W. H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (2009), Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness. In Locke, E. A. (Ed.), *Handbook of Principles of Organization Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management* (p. 179-200). New York, NY: Wiley.
- Barksdale, K. and Werner, J. M. (2001), Managerial Ratings of In-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship, *Journal of Business Research*, 51(2), 145-155.

- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2006), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Bateman, T. S. and Organ, D. W. (1983), Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship, *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Becker, T. E. and Vance, R. J., (1993), Construct Validity of Three Types of Organizational Citizenship Behavior: An Illustration of the Direct Product Model with Refinements, *Journal of Management*, 19(3), 663-682.
- Begenirbaş, M. ve Turgut, E. (7-8 Kasım 2014), Psikolojik Sermayenin Çalışanların Duygu Gösterimleri ve İşe Yönelik Algılarına Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Kayseri: Melikşah Üniversitesi, 181-193.
- Bentler, P. M. and Chou, C. P. (1987), Practical Issues in Structural Modeling, *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78-117.
- Bilgic, O. and Gumuseli, A. İ. (2012), Research on Teachers' Level of Trust to the Colleagues, The Students and the Parents, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5470-5474.
- Bilgin, N., Demirer, H. ve İşleyen, A. (2012), Kooperatiflerde Güvenin Sonuçlarına Yönelik Bir Araştırma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 57-69.
- Bitmis, M. G. and Ergeneli, A. (2013), The Role of Psychological Capital and Trust in Individual Performance and Job Satisfaction Relationship: A Test of Multiple Mediation Model, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 173-179.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley&Sons.
- Blau, P. M. (2009), *Exchange and Power in Social Life*, New Jersey: Transaction Publishers.
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1993), Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In Schmitt, N. and Borman, W.

- C. (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (p. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., Hanson, M. A. and Hedge, J. W. (1997), Personnel Selection, *Annual Review Psychology*, 48(1), 299-337.
- Brief, A. P. and Motowidlo, S. J. (1986), Prosocial Organizational Behaviors, *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J., Tyler, T. and Martin, C. (1997), When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability, *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 558-583.
- Brown, C. (2014), Authentic Leadership and the Effects of Trust and Positive Psychological Capital on Work Engagement in SEC Football, *The Clute Institute International Academic Conference, USA*, pp. 3-7.
- Burger, J. M. (2010), *Personality*, 8<sup>th</sup> Edition, Belmont, CA: Wadsworth.
- Büyüköztürk Ş. (2012), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 17. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, B.M. (2001), *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cameron, K. S. (2005), Organizational Effectiveness: Its Demise and Re-emergence through Positive Organizational Scholarship. In Smith, K. G. and Hitt, M. A. (Eds.), *Great Minds in Management* (p. 304-330). New York, NY: Oxford University Press Inc.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. and Quinn, R. E. (2003), Positive Organizational Scholarship. In Cameron, K. S., Dutton, J. E. and Quinn, R. E. (Eds.), *Positive Organizational Scholars* (p. 3-13). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Carnevale, D. G. and Wechsler, B. (1992), Trust in Public Sector: Individual and Organizational Determinants, *Administration & Society*, 23(1), 471-494.
- Carver, C. S. and Scheier, M. S. (2002), Optimism. In Snyder, C. R. and Lopez, S. J. (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (p. 231-243), New York, NY: Oxford University Press.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L. and Levy, L. (2010), Psychological Capital and Authentic Leadership: Measurement, Gender, and Cultural Extension, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70.
- Chen, T. Y., Hwang, S. N. and Liu, Y. (2012), Antecedents of the Voluntary Performance of Employees: Clarifying the Roles of Employee Satisfaction and Trust, *Public Personnel Management*, 41(3), 407-420.

- Cheung, F., Tang, C. S. and Tang, S. (2011), Psychological Capital as a Moderator between Emotional Labor, Burnout, and Job Satisfaction among Teachers in China, *International Journal of Stress Management*, 18(4), 348-371.
- Choudhury, E. (2008), Trust in Administration: An Integrative Approach to Optimal Trust, *Administration & Society*, 40(6), 586-620.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. and Avey, J. B. (2009), Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis, *Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Cole, K. (5-8 July 2006), Wellbeing, Psychological Capital, and Unemployment: An Integrated Theory, The Joint Annual Conference of the International Association for Research in Economic Psychology (IAREP) and the Society for the Advancement of Behavioral Economics (SABE), (2006), Paris: France.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. and JePine, J. A. (2007), Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relations with Risk Taking and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Coutu, D. L. (2002), How Resilience Works, *Harvard Business Review*, 80(5-May), 46-55.
- Creed, W. E. and Miles, R. E. (1996), Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. In Kramer, R. M. and Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p. 16-39). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Cronbach, L. J. (1951), Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cummings, L. L. and Bromiley, P. (1996), The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation. In Kramer, R. M. and Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p. 302-331). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Çalışkan, S. C. ve A. Erim, (2010), Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri (POD) İle Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: POD'nin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik Ve Sinizm Üzerindeki Etkileri, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 658-670.
- Çalışkan, S. C., Ürü Sanı, O., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (15-16 Kasım 2013), Hizmetkar Liderliğin İş-Aile Zenginleşmesi Üzerindeki Etkisinde Kapsamlı Bir Model Geliştirme Arayışları: Örgütle Özdeşleşme ve Pozitif Psikolojik Kaynakların Bu Etkileşimde Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 298-304.
- Çelik, M. ve Tabak, A. (7-8 Kasım 2014), Çalışanların Psikolojik Sermaye Seviyelerinin İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Turizm



- Sektöründe Bir Araştırma, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Kayseri: Melikşah Üniversitesi, 157-167.
- Çetin, F. (2011a), 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. (2011b), Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Çetin, F. (2011c), Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012), Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çetin, F., Şeşen, H, Basım H. N. (2013), Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 95-108.
- Çetinkaya, A. Ş., Kaplan, M. ve Öğüt, A. (15-16 Kasım 2013), Duygusal emek İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Rolü, 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 481-483.
- Çınar, E. (2011), *Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012), *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, 2. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Çubuk, D., İşbilen, E. ve Eryiğit, N. (7-8 Kasım 2014), Psikolojik Güçlendirmenin Psikolojik Sermaye Aracılığıyla Çalışanların Rol ve Rol Ötesi Performansına Etkisinde Kişi-İş ve Kişi-Örgüt Uyumununun Şartlı Değişken Rolü, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Kayseri: Melikşah Üniversitesi, 169-179.
- Dalal, R. S. (2005), A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
- Deluga, R. J. (1994), Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Deluga, R. J. (1995), The Relation between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior, *Military Psychology*, 7(1), 1-16.

- Demircan, N. (2003), *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003), Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirci, M. K. ve Arık, N. (15-16 Kasım 2013), Sosyal Sermaye Faktörlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi: Akademisyenler Üzerine Ampirik Bir Çalışma, 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 131-135.
- Dirks, K. T. and Ferrin, D. L. (2001), The Role of Trust in Organization Settings, *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Doğan, B. ve Özer, F. (30 Mayıs-1 Haziran 2013), Neoliberal Akılsallık, Y Kuşağı ve Sosyal Sermaye: Türkiye’de X ve Y Kuşaklarının İç ve Dış Gruplara Olan Güveni, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Donaldson, S. I. and 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.
- Duffy, J. R. (2013), *Quality Caring: In Nursing and Health Systems*, 2<sup>nd</sup> Edition, New York: Springer Publishing Company, LLC.
- Duffy, J. A. and Lilly, J. (2013), Do Individual Needs Moderate the Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and Perceived Organizational Support?, *Journal of Behavioral & Applied Management*, 14(3), 185-197.
- Dunlop, P. D. and Lee, K. (2004), Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil th Whole Barrel, *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 67-80.
- Dyne, L. V., Graham, J. W. and Dienesch, R. M. (1994), Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Eğriboyun, D. (2013), Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişki, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 17-43.
- Erat, S., Erdil, O. Kitapçı, H. and Çömlek, O. (2012), The effect of the Perception of Organizational Trust and Organizational Support on Intention to Quit and Individual Performance: An Empirical Study of the Turkish State Universities, *African Journal of Business Management*, 6(30), 8853-8861.

- Eren, S. S. ve Yücel, R. (2010), İş Gerilimi, Yöneticiye Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Resmi ve Resmi Olmayan Yönetim Kontrollerinin Önemi, “İŞ, GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 12(3), 117-136.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012a), Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 55-72.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012b), Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan Çalışmaların Kategorik Olarak İncelenmesi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 89-103.
- Erkuş, A. ve Afacan-Fındıklı, K. (2013), Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 42(2), 302-318.
- Erkuş, A. ve Afacan-Fındıklı, K. (20-22 Mayıs 2010), Psikolojik Sermaye ile Mesleki ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler: Meslek Yaşamı Projesinin Aracılık Etkisi, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Adana: Çukurova Üniversitesi, 766-772.
- Erkuş, A. ve Tüzün, A. (15-16 Kasım 2013), Psikolojik Sermayelerinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: İş Yaşam Kalitesinin Aracılık Rolü, 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 22-24.
- Erkuş, A. ve Tüzün, A. (7-8 Kasım 2014), İş Yaşamında Tinsellik, Psikolojik Sermaye, Tükenmişlik ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Kayseri: Melikşah Üniversitesi, 529-531.
- Farh, J. L., Zhong, C. B. and Organ, D. W. (2004), Organizational Citizenship Behavior in the People’s Republic of China, *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Farooq, M. and Farooq, O. (2014), Organizational Justice, Employee Turnover, and Trust in the Workplace: A Study in South Asian Telecommunication Companies, *Global Business & Organizational Excellence*, 33(3), 56-62.
- Ferketich, S. (1990), Internal Consistency Estimates of Reliability, *Research in Nursing & Health*, 13(6), 437-440.
- Fetchenhauer, D. and Dunning, D. (2009), Do People Trust Too Much or Too Little? *Journal of Economic Psychology*, 30(3), 263-276.
- Field, A. (2009), *Discovering Statistics Using SPSS*, 3<sup>rd</sup> Edition, London: SAGE Publications Ltd.
- Flaherty, K. E. and Pappas, J. M. (2000), The Role of Trust in Salesperson—Sales Manager Relations, *Journal of Personal Selling Sales Management*, 20(4), 271-278.

- Forsyth, P. B. (2008), The Empirical Consequences of School Trust. In Hoy, W. K. and DiPaola, M. F. (Eds.), *Improving Schools: Studies in Leadership and Culture* (p. 1-27). Charlotte, NC: Information Age Publications Inc.
- Francisco, M. J. C. (2000), *Transformational Leader Behaviors: Its Impact on Follower Satisfaction, Trust, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors*, Unpublished Master's Thesis, Ateneo de Manila University, Philippines.
- 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. (2003), The Value of Positive Emotions: The Emerging Science of Positive Psychology Is Coming to Understand Why It's Good to Feel Good, *American Scientist*, 91(4), 330-335.
- Fredrickson, B. L. and Losada, M. F. (2005), Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing, *American Psychologist*, 60(7), 678-686.
- Furumo, K. (2009), The Impact of Conflict and Conflict Management Style on Deadbeats and Deserters in Virtual Teams, *Journal of Computer Information Systems*, Summer, 66-73.
- Gable, S. L. and Haidt, J. (2005), What (and Why) Is Positive Psychology?, *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- George, D., Carroll, P., Kersnick, R. and Calderon, K., (1998), Gender-Related Patterns of Helping among Friends", *Psychology of Women Quarterly*, 22(4), 685-704.
- George, J. M. and Brief, A. P. (1992), Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship, *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Gilbert, J. A. & Tang, T. L. (1998), An Examination of Organizational Trust Antecedents, *Public Personnel Management*, 27(3), 321-325.
- Goddart, R. G., Tschannen-Moran, M. and Hoy, W. K. (2001), A Multilevel Examination of the Distribution and Effects of the Teacher Trust in Students and Parents in Urban Elementary School, *The Elementary School Journal*, 102(1), 3-17.
- Gohel, K. (2012), Psychological Capital as a Determinant of Employee Satisfaction, *International Referred Research Journal*, 3(36), 34-37.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L. and Snow, D. B. (2009), In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(4), 353-367.

- Görgens-Ekermans, G. and Herbert, M. (2013), Psychological Capital: Internal and External Validity of the Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) on a South African Sample, *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-12
- Graham, J. W. (1991), An Essay on Organizational Citizenship Behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Graham, J. W. (2000), Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy, *Human Resource Management Review*, 10(1), 61-77.
- Griffin, K. (1967), The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Process, *Psychological Bulletin*, 68(2), 104-120.
- Güçel, C., Tokmak, İ. and Turgut, H. (2012), The Relationship of the Ethical Leadership among the Organizational Trust, Affective Commitment and Job Satisfaction: Case Study of A University, *International Journal of Social Science and Humanity Studies*, 4(2), 101-110.
- Güloğlu, B. ve Kararımak, Ö. (2010), Üniversite Öğrencilerinde Yalnızlığın Yordayıcısı Olarak Benlik Saygısı ve Psikolojik Sağlamlık, *Ege Eğitim Dergisi*, 11(2), 73-88.
- Güner, E., Yıldırım, M. H. ve İçerli, L. (2012), Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinisizm Davranışı Arasındaki İlişki, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 75-84.
- Gürbüz, S. (2006), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Elektronik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- Hair, J. F., Black, W. C, Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7<sup>th</sup> Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Halis, M., Gökgöz, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007), Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-206.
- Harms, P. D. and Luthans, F. (2012), Measuring Implicit Psychological Constructs in Organizational Behavior: An Example Using Psychological Capital, *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 589-594.
- Hassan, H. and Ahmed, F. (2011), Authentic Leadership, Trust and Work Engagement, *International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering*, 5(8), 150-156.
- Hatcher, L. (1994), *A Step-by-Step Approach to Using SAS for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*, Cary, NC: SAS Institute Inc.

- Henry, J. (2004), Positive and Creative Organization. In Linley, P. A. and Joseph, S. (Eds.), *Positive Psychology in Practice* (p. 269-286). New Jersey, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Ho, R. (2014), *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation with SPSS*, 2<sup>nd</sup> Edition, Boca Raton: Chapman and Hall/CRC Press.
- Hodges, T. D. and Clifton, D. O. (2004), Strengths-Based Development in Practice. In Linley, P. A. and Joseph, S. (Eds.), *Positive Psychology in Practice* (p. 256-268). New Jersey, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M. R. (2008), Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit, *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hoy, W. K, Tarter, C. J. and Witkoskie, L. (1992), Faculty Trust in Colleagues: Linking the Principal with School Effectiveness, *Journal of Research and Development in Education*, 26(1), 38-45.
- Hoy, W. K. and Tarter, C. J. (2004), Organizational Justice in Schools: No Justice without Trust, *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Hoy, W. K. and Tarter, C. J. (2011), Positive Psychology and Educational Administration: An Optimistic Research Agenda. *Educational Administration Quarterly*, 47(3) 427-445.
- Hoy, W. K. and Tschannen-Moran, M. (1999), Five Faces of Trust: An Empirical Confirmation in Urban Elementary Schools, *Journal of School Leadership*, 9(3), 184-208.
- Hoy, W. K., Gage, C. Q. and Tarter, C. J. (2006), School Mindfulness and Faculty Trust: Necessary Conditions for Each Other? *Educational Administration Quarterly*, 42(2), 236-255.
- Hu, L. and Bentler, P. M. (1999), Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives, *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hubbell, A. P. and Chory-Assad, M. R. (2005), Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust, *Communication Studies*, 56(1), 47-70.
- Huff, L. and Kelley, L. (2003), Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study, *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- İşbaşı, J. (2000), Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının

Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

- Jafri, M. H. (2012), Impact of Organizational Trust on Organizational Commitment and Innovative Behaviour of Employees: An Empirical Study on Public Sector Employees in Bhutan, *Parikalpana: KIIT Journal of Management*, 11-26.
- James, L. R., Mulaik, S. A. and Brett, J. M. (1982), *Causal Analysis: Assumptions, Models, and Data (Vol. 1)*, Beverly Hills: Sage Publications, Inc.
- Jarvenpaa, S. L. and Leidler, D. E. (1999), Communication and Trust in Global Virtual Teams, *Organization Science*, 10(6), 791-815.
- Jones, G. R. and George, J. M. (1998), The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork, *The Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Joreskog, K. G. and Sorbom, D. (1993), *LISREL: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, Chicago, IL: Scientific International Software.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A. and Rich, B. L. (2007), Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences, *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107-127.
- Kaiser, H. F. (1970), A Second Generation Little Jiffy, *Psychometrika*, 35(4), 401-415.
- Kaiser, H. F. and Rice, J. (1974), Little Jiffy, Mark IV, *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 111-117.
- Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. (07-09 Kasım 2013), İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Psikolojik Sermayelerinin İncelenmesi, 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, 138-140.
- Kaplan, R. E. and Kaiser, R. B. (2010), Toward Positive Psychology for Leaders. In Linley, P. A., Harrington, S. and Garcea, N. (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (p. 107-117). New York, NY: Oxford University Press, Inc.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013), Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012), Örgütsel Vatandaşlık, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Katz, D. (1964), The Motivational Basis of Organizational Behavior, *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.

- Kauffman C. and Scoular, A. (2004), Toward a Positive Psychology of Executive Coaching. In Linley, P. A. and Joseph, S. (Eds.), *Positive Psychology in Practice* (p. 287-302). New Jersey, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Kaya, A., Yıldırım, M. C. ve Demirci, Z. (2014), Orta Öğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İncelenmesi (Şanlıurfa İli Örneği), *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(48), 47-68.
- Keleş, H. N. (2011), Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.
- Kidder, D. L. and Parks, J. M. (2001), The soldier: Who is S(he), *Journal Of Organizational Behavior*, 22(8), 939-959.
- Kitapçı, H., Çakar, N. D. and Sezen, B. (2005), The Combined Effects of Trust and Employee Identification on Intention to Quit, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(12), 33-41.
- Kline, R. B. (2005), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 2<sup>nd</sup> Edition, NY: Guilford Publications, Inc.
- Kline, R.B., (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*, 3<sup>rd</sup> Edition, NY: Guilford Press.
- Knapp, T. R. and Brown, J. K. (1995), Ten Measurement Commandments That Often Should Be Broken, *Research in Nursing & Health*, 18(5), 465-469.
- Koivumäki, J. and Pyöriä, P. (2012), The Paradox of Post-Bureaucracy: Trust Formation among State Administration Employees in Finland, *Journal of Social Research & Policy*, 3(1), 115-125.
- Konovsky, M. and Pugh, S. D. (1994), Citizenship Behavior and Social Exchange, *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Kümbül Güler, B. (2012), Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. İçinde Keser, A., Yılmaz, G. ve Ş. Yürür (Ed.), *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* (p. 119-146). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Larson, M. and Luthans, F. (2006), Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 75-92.
- Larson, M. D., Norman, S. M., Hughes, L. W. and Avey, J. B. (2013), Psychological Capital: A New Lens for Understanding Employee Fit and Attitudes, *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 28-43.
- Latham, G. P. and Skarlicki, D. P. (1995), Criterion-Related Validity of the Situational and Patterned Behavior Description Interviews with Organizational Citizenship Behavior, *Human Performance*, 8(2), 67-80.



- Lee, K. and Allen, M. S. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- Lee, S. H. (2004), Understanding Employee Trust, Commitment, and Innovative Behavior in the Public Sector: An Empirical Study, [http://www.kapa21.or.kr/data/data\\_download.php?did=1599](http://www.kapa21.or.kr/data/data_download.php?did=1599), Erişim Tarihi: 12.06.2014.
- Lewicki, R. J. and Bunker, B. B. (1996), Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In Kramer, R. M. and Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p. 114-140). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Lewicki, R. J. and Bunker, B. B. (2014), Developing and Maintaining Trust in Work Relationships, <http://cyber.law.harvard.edu/trusting/lewicki.html>, Erişim Tarihi: 23.03.2014.
- Lewis, J. D. and Weigert, A. (1985), Trust as a Social Reality, *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Lewis, S. (2011), *Positive Psychology at Work: How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations*, 1<sup>st</sup> Edition, West Sussex, UK: Willey-Blackwell.
- Lomax, R. G. (1982), A Guide to LISREL-Type Structural Equation Modeling, *Behavior Research Methods & Instrumentation*, 14(1), 1-8.
- Luthans F. and Doh, J. P. (2011), *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, 8<sup>th</sup> Edition, New York, NY: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Luthans, F. (2002a), Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths, *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2002b), The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. (2010), *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12<sup>th</sup> Edition, New York, NY: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Luthans, F. and Avolio, B. J. (2009), The “Point” of Positive Organizational Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291-307.
- Luthans, F. and Jensen, S. M. (2002), Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development, *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.
- Luthans, F. and 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. and Youssef, C. M. (2007), Emerging Positive Organizational Behavior, *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Avey, J. B. and Patera, J. L. (2008a), Experimental Analysis of a Web-Based Intervention to Develop Positive Psychological Capital, *Academy of Management Learning and Education*, 7, 209-221.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. and Combs, G. M. (2006a), Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention, *Journal of Organizational Behaviour*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R. and Li, W. (2008b), More Evidence on the value of Chinese Workers' Psychological Capital, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818-827.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. and Norman, S. M. (2007b), Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction, *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. and Li, W. (2005), The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance, *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Luthans, K. W. and 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. and Avey, J. B. (2008c), The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate—Employee Performance Relationship, *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R. and Lester, P. B. (2006b), Developing the Psychological Capital of Resiliency, *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F., Youssef, C. M. and Avolio, B. J. (2007a), *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, 1<sup>st</sup> Edition, New York, NY: Oxford University Press, Inc.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. and Fetter, R. (1993), The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance, *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. and Rich, G. A. (2001), Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Mahnaz, M. A., Mehdi, M. Jafar, K. M. and Abbolghasem, P. (2013), The Effect of Demographic Characteristics on Organizational Citizenship Behavior in the

- Selected Teaching in Tehran, *African Journal of Business Management*, 7(34), 3324-3331.
- Masten, A. S. (2001), Ordinary Magic: Resilience Processes in Development, *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
- Masten, A. S. and Reed, M-G. J. (2002), Resilience in Development. In Snyder, C. R. and Lopez, S. J. (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (p. 74-88), New York, NY: Oxford University Press.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995), An Integrative of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. (1995), Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McLean-Parks, J. (1992), The Role of Incomplete Contracts and Their Governance in Delinquency, In-Role, and Extra-Role Behaviors. Paper presented at the annual meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Montreal.
- McMurray, A. J. , Pirola-Merlo, A. , Sarros, J. C. and Islam, M. M. (2010), Leadership, Climate, Psychological Capital, Commitment, and Wellbeing in a Nonprofit Organization, *Leadership and Organizational Development Journal*, 31(5), 436- 457.
- McNeely, B. L. and Meglino, B. M. (1994), The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 79 (6), 836–844.
- Mercan, N., Demirci, K., Ergun Özler, D. ve Oyur, E. (15-16 Kasım 2013), İş Yaşamında Yalnızlık, Duygusal Zeka ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 334-339.
- Michel, J. E. and Neuman, A. (2010), Web Exclusive: Positive Psychology as a Catalyst for Change, *Harvard Business Review*, November, <http://hbr.org/archive-toc/BR1011>, Erişim tarihi: 11.02.2014.
- Mishra, A. K. (1996), Organizational Response to Crisis. In Kramer, R. M. and Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research* (p. 261-287). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Mishra, J. and Morrissey, M. A. (1990), Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers, *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.

- Nasir, R., Mohammadi, M. S., Wan Shahrazad, W. S., Fatimah, O., Khairudin, R. and Halim, F. (2011), Relations between Organizational Citizenship Behavior and Task Performance, *The Social Sciences*, 6(4), 307-312.
- Moorman, R. H. and Blakely, G. L. (1995), Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P. and Organ, D. W. (1993), Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behaviors: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Morrison, E. W. (1994), Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective, *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Mortazavi, S., Yazdi, S. V. S. and Amini, A. (2012), The Role of the Psychological Capital on Quality of Work Life And Organization Performance, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 206-217.
- 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.
- Müceldili, B. ve Erdil, O. (30 Mayıs-1 Haziran 2013), Pozitif Organizasyonel Bilim Üzerine Bir Araştırma: İşe Cezbolmanın Organizasyonel Çıktılara Etkileri, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Nasir, R. Mohammadi, M. S., Shadrazad, W. S. W., Fatimah, O., Khairudin, R. ve Halim, F. (2011), Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Task Performance, *The Social Sciences*, 6(4), 307-312.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. and McMurrian, R. (1997), An Investigation into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context, *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Netemeyer, R. G., Johnston, M. W. and Burton, S. (1990), Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity in a Structural Equations Framework, *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 148-157.
- Nguyen, T. D. and Nguyen, T. T. M. (2012), Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketers: Evidence from Vietnam, *Journal of Macromarketing*, 32(1), 87-95.
- Noar, S. M. (2003), The Role of Structural Equation Modeling in Scale Development, *Structural Equation Modeling*, 10(4), 622-647.

- Norman, S. M. (2006), *The Role of Trust: Implications for Psychological Capital and Authentic Leadership*, Ph.D. Thesis, University of Nebraska–Lincoln, United States of America.
- Norman, S. M., Avey, J., Nimnicht, J. L. and Pigeon, N. G. (2010), The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(4), 380-391.
- Nunnally, J. C. and Benstein, I. H. (1994), *Psychometric Theory*, Newyork, NY: McGraw Hill.
- Nyhan, R. C. (2000), Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations, *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- Nyhan, R. C. and Marlowe, H. A. (1997), Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory, *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- O'Reilly III, C. and Chatman, J. (1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Okpara, J. O. (2004), Personal Characteristics as Predictors of Job Satisfaction: An Exploratory Study of IT Managers in a Developing Economy, *Information Technology & People*, 17(3), 327-338.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Canada: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997), Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. and Konovsky, M. A. (1989), Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 74(1). 157-64.
- Organ, D. W. and Ryan, K. (1995), A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Organ, D. W. (1990), The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In Staw, B. M. and Cummings, L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12 (p. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Özbek, F. (2004), İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1).
- Özdevecioğlu, M. (2003), Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,

*Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, Temmuz-Aralık, 77-96.

- Özgener, Ş., Demirtaş, Ö. ve Ulu, S. (15-16 Kasım 2013), Kişi-Çevre Uyumu İle Sosyal Tembellik İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü, 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 404-412.
- Özkalp, E. (2009), Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 491- 498.
- Özkalp, E. ve Meydan, B. (7-8 Kasım 2014), Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Kayseri: Melikşah Üniversitesi, 869-882.
- Özkalp, E. ve Seçgin, S. (15-16 Kasım 2013), Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, 401-406.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010), Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Perks, H. and Halliday, S. V. (2003), Sources, Signs and Signalling for Fast Trust Creation in Organisational Relationships, *European Management Journal*, 2(3), 338-350.
- Petersen, K. S. (2008), *Collective Efficacy and Faculty Trust: A Study of Social Processes in Schools*, Unpublished Doctoral Thesis, The University of Texas at San Antonio, United States of America.
- Peterson, S. J. and Luthans, F. (2003), The Positive Impact and Development of Hopeful Leaders, *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26-31.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. and Williams, E. S. (1999), Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study, *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (1994), Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness, *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-63.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. and Bommer, W. H. (1996a), Transformational Leadership Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, And Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. and Bommer, W. H. (1996b), A Meta-Analysis of the Relationships between Kerr and Jermier’s Substitutes for Leadership

- And Employee Job Attitudes, Role Perceptions, and Performance, *Journal of Applied Psychology*, 81(), 380-399.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. and Podsakoff, N. P. (2003), Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. and Fetter, R. (1990), Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. and Fetter, R. (1990), Transformational Leaders Behavior and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. and Bachrach, D. (2000), Organization Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008), Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Preacher, K. J. and Hayes, A. F. (2004a), SPSS Macro for Simple Mediation Written by Andrew F. Hayes, The Ohio State University, <http://www.comm.ohio-state.edu/ahayes/>.
- Preacher, K. J. and Hayes, A. F. (2004b), SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models, *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 26, 717-731.
- Privitera, G. J. (2014), *Statistics for the Behavioral Sciences*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Puffer, S. M. (1987), Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance among Commission Salespeople, *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615-21.
- Reivich, K. and Shatte, A. (2002), *The Resilience Factor: 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles*, New York, NY: Broadway Books.
- Roberts, S. J., Scherer, L. L. and Bowyer, C. J. (2011), Job Stress and Incivility: What Role Does Psychological Capital Play?, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(10), 1-10.

- Robinson, S. L. (1996), Trust and the Breach of the Psychological Contract, *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, S. L. and Morrison, E. W. (1995), Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt R. S. and Camerer, C. (1998), Not So Different After All: A Cross-Disciplinary View of Trust, *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Schaubroeck, J. M., Peng, A. C. and Hannah, S. T. (2013), Developing Trust with Peers and Leaders: Impacts on Organizational Identification and Performance During Entry, *Academy of Management Journal*, 56(4), 1148-1168.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. and Müller, H. (2003), Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures, *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. and Davis, J. H. (2007), An Integrative of Organizational Trust: Past, Present, and Future, *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Schulman, P. (1999), Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 31-37.
- Schumacker, R. E. and Lomax, R. G. (2004), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, 2<sup>nd</sup> Edition, New York: Psychology Press.
- Scott, D. (1980), The Causal Relationship between Trust and The Assessed Value of Management by Objectives, *Journal of Management*, 6(2), 157-175.
- Seligman M. E. P. (2011), Building Resilience, *Harvard Business Review*, 89(4-Apr), 100-106.
- Seligman, M. E. P. (2002a), *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*, New York, NY: The Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2002b), Positive Psychological, Positive Prevention, and Positive Therapy. In Snyder, C. R. and Lopez, S. J. (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (p. 257-276), New York, NY: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P. (2006), *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*, 3<sup>rd</sup> Edition, New York, NY: Vintage Books.
- Seligman, M. E. P. and Csikszentmihalyi, M. (2000), Positive Psychology: An Introduction, *American Psychologist*, 55(1), 5-14.



- Sheldon, K. M. and King, L. (2001), Why Positive Psychology Is Necessary, 56(3), 216-217.
- Sheldon, K., Frederickson, B., Rathunde, K. and Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive Psychology Manifesto* (Rev. Ed.), <http://www.positivepsychology.org/akumalmanifesto.htm>, Erişim Tarihi: 04.02.2014.
- Shockley-Zabalak, P., Ellis, K. and Cesaria, R. (2000b), IABC Research Foundation Unveils New Study on Trust: Highlights from 'Measuring Organizational Trust: A Diagnostic Survey and International Indicator', *Communication World*, 17(6), 7-9.
- Shockley-Zabalak, P., Ellis, K. and Winograd, G. (2000), Organizational Trust: What It Means, Why It Means, *Organizational Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Shockley-Zabalak, P., Kathleen, E. and Winograd, G. (2000a), Organizational Trust: What It Means, Why It Matters, *Organizational Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Sitkin, B. S. and Stickel, D. (1996), The Road to Hell: The Dynamics of Distrust in an Era of Quality. In Kramer, R. M. and Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p. 196-216). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Sivanathan, N., Arnold, K. A., Turner, N. and Barling, B. (2004), Leading Well: Transformational Leadership and Well-Being. In Linley, P. A. and Joseph, S. (Eds.), *Positive Psychology in Practice* (p. 241-255). New Jersey, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Six, F. (2003), The Dynamics of Trust and Trouble. In Nooteboom, B. and Six, F. (Eds.), *The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of The Determinants and The Process of Trust Development* (p. 196-222). Glos, GL: Edward Elgar Publishing.
- Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983), Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Snow, C. C., Snell, S. A., Davison, S. C. and Hambrick, D. C. (1996), Use Transnational Teams to Globalize Your Company, *Organizational Dynamics*, 24(4), 50-67.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu L., Gibb, J., Langelle, C. and 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. and Sigmon, R. S. (2002), Hope Theory: A Member of the Positive Psychological Family. In Snyder, C. R. and Lopez, S. J. (Eds.),

- Handbook of Positive Psychology (p. 257-276), New York, NY: Oxford University Press.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A. and Higgins, R. L. (1996), Development and Validation of the State Hope Scale, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321-335.
- Solomon, R. C. ve Flores, F. (2001), *Güven Yaratmak* (Çev. Ahmet Kardam), İstanbul: Mess Yayınları.
- Stajkovic, A. D. and Luthans, F. (1998a), Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Stajkovic, A. D. and Luthans, F. (1998b), Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches, *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Staw, B. M. and Boettger, R. D. (1990), Task Revision: A Neglected Form of Work Performance, *Academy of Management Journal*, 33(3), 534-559.
- Straiter, K. L. (2005), The Effects of Supervisors' Trust of Subordinates and their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment, *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 86-101.
- Stewart, M., Reid, G. and Mangham, C. (1997), Fostering Children's Resilience, *Journal of Pediatric Nursing*, 12(1), 21-31.
- Sümer, N. (2000), Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L. B. and 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.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B. and Luthans, B. C. (2011), Relationship between Positive Psychological Capital and Creative Performance, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 4-13.
- Sztompka, P. (1999), *Trust: A Sociological Theory*, 1<sup>st</sup> Edition, Cambridge, CB: Cambridge University Press.
- Şeşen, H. ve Meydan, C. (2011), *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, Ö. F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*, Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tabachnick, B. G. and Fidel, L. S. (2001), *Using Multivariate Statistics*, 4<sup>th</sup> Edition, MA: Allyn&Bacon, Inc..

- Tan, H. H. and Tan, C. S. F. (2000), Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization, *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tofighi, M., Targari, B., Fooladvandi, M., Rasouli, F. and Jalali, J. (2015), Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior in Critical and Emergency Nurses in South East of Iran, *Ethiopian Journal of Health Sciences*, 25(1), 79-88.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013), Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tompson, H. B. and Werner, J. M., (1997), The Impact of Role Conflict/Facilitation on Core and Discretionary Behaviors: Testing a Mediated Model, *Journal of Management*, 23(4), 583-601.
- Toor, S. and Ofori, G. (2010), Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations, *Journal of Construction Engineering and Management*, 136, 341-352.
- Topaloğlu, I. G. (2010), *İşgörenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Topaloğlu, T. (15-16 Kasım 2013), Psikolojik Sermaye Geliştirilmesi Üzerine Bir Uygulama ve Performans Üzerindeki Etkileri, 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 476-480.
- Topçu, M. K. ve Ocak, M. (24-26 Mayıs 2012), Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Algısı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Türkiye ve Bosna-Hersek Sağlık Çalışanları Örneği, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tösten, R. ve Özgan, H. (2014), Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *EKEV Akademi Dergisi*, 18(59), 429-442.
- Tschannen-Moran, M. (2001), Collaboration and the Need for Trust, *Journal of Educational Administration*, 39(4), 308-331.
- Tschannen-Moran, M. and Hoy, W. K. (1998), Trust in Schools: A Conceptual and Empirical Analysis, *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-352.
- Tschannen-Moran, M. and Hoy, W. K. (2000), A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning and Measurement of Trust, *Review of Educational Research*, 71(4), 547-593.
- Turner, J. H. and Valentine, S. R. (2001), Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development, *Journal of Business Ethics*, 34(2), 123-136.

- Turunç, Ö. (2010), Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012), İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyum İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü, “*İş, Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 69-78.
- Türköz, T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013), Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20(2), 285-302.
- Tüzün İ. K. (2007), Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(13), 93-118.
- Tüzün, İ. K., Çetin, F. ve Basım, H. N. (7-8 Kasım 2014), Çalışanların Özdeşleşme Kaynaklarının Psikolojik Dayanıklılık ve Performansı ile Etkileşimleri, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Kayseri: Melikşah Üniversitesi, 377-382.
- Uslu, T. (27-28 Kasım 2012), Mesleki Özdeşleşme Açısından Küçük İşletmelerle Büyük İşletmelerin Nitel ve Nicel Olarak Kıyaslanması: İşyeri Sahibi, Yönetici ve Çalışanlar Arasındaki Farklar, 8. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul: Kültür Üniversitesi, 34-42.
- Uslu, T., Çetin, M., Çubuk, D. ve İşbilen, E. (7-8 Kasım 2014), Pandora’nın Kutusu: Örgüt Desteği ve Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Umut Düzeyleri Aracılığıyla Mesleki Özdeşleşmeye Etkileri, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Kayseri: Melikşah Üniversitesi, 423-434.
- Usluel, Y.K., Demir, Ö., ve Çınar, M. (2014), Sosyal Ağların Kullanım Amaçları Ölçeği, *Eğitim Teknolojileri Araştırma Dergisi*, 5(2).
- Uzbilek, A. (2006), *Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği*, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. and Parks, J. M. (1995), Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge over Muddied Waters). In Staw, B. M. and Cummings, L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17 (p. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Scotter, J. R. and Motowidlo, S. J. (1996), Interpersonal Facilitation and Job Dedication, *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Walden, P. and Turban, E. (2000), Working Anywhere, Anytime and with Anyone, *Human Systems Management*, 19(3), 213-222.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. and Peterson, S. J. (2008), Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J. and Hartnell, C.A. (2010), An Investigation of the Relationships among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate, and Job Performance, *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963.
- Walumbwa, F., Luthans, F., Avey, J. and Oke, A. (2011), Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust, *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. and Austin, J. T. (2000), Cynicism about Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates, *Group and Organization Management*, 25(2), 132-53.
- Wech B. A. (2002), Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange, *Business & Society*, 41(3), 353-360.
- Weiss, H.M., and 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), 1-79.
- Wekselberg, V. (1996), Reduced "Social" in a New Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 21(2), 333-335.
- West, B. J., Patera, J. L. and Carsten, M. K. (2009), Team Level Positivity: Investigating Positive Psychological Capacities and Team Level Outcomes, *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 249-267.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. and Werner, J. M. (1998), Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wright, T. A. (2003), Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come, *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. and Schaufeli, W. B. (2007), The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model, *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. and Schaufeli, W. B. (2009), Reciprocal Relationships between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement, *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Yıldırım, H. (2012), *William G. Ouchi (1943-...)*, Livvarçin, Ö. ve Kurt, D. (Editörler), *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*, İkinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., ss. 411-421.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma, "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 95-118.
- Yılmaz, K. (2009), Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59), 471-490.
- Yılmaz, O. (2013), Örgütsel Güven, [http://onurunguncesi.blogspot.com.tr/2013/06/orgutsel-guven\\_28.html](http://onurunguncesi.blogspot.com.tr/2013/06/orgutsel-guven_28.html), Erişim Tarihi: 21.04.2014.
- Jo, N. Y., Lee, K. C., Lee, D. S. and Hahn, M. (2015), Empirical Analysis of Roles of Perceived Leadership Styles and Trust on Team Members' Creativity: Evidence from Korean ICT Companies, *Digital Creativity: New Frontier for Research and Practice, Computers in Human Behavior*, 42, 149-156.
- Yoon, M. H. and Suh, J. (2003), Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees, *Journal of Business Research*, 56(8), 597-611.
- Young, L. and Daniel, K. (2003), Affectual Trust in the Workplace, *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 139-155.
- Youssef, C. M. and 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. and Luthans, F. (2010), An Integrated Model of Psychological Capital in the Workplace. In Linley, P. A., Harrington, S. and Garcea, N. (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (p. 277-288). New York, NY: Oxford University Press, Inc.
- Yurdakul, A. T., Bayramlık, H. ve Çetin, Ş. (30 Mayıs-1 Haziran 2013), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Örgüte Duydukları Güvene Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Yücel, C. ve Samancı-Kalaycı, G. (2009), Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113-132.

- Zamahani, M., Ghorbani, V. and Rezaei, F. (2011), Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Follower' Trust and Performance, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 658-667.
- Zeffane, R. and Connell, J. (2003), Trust and HRM in the New Millennium, *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 3-11.
- Zemke, R. (2000), Can You Manage Trust?, *Training*, 37(2), 76-83.

## EKLER

EK-1

### ETİK KURUL KARAR FORMU



T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ  
Klinik Araştırmalar Etik Kurulu


Sayı : 2014/66  
Konu : Etik Kurul Karar Formu

11/07/2014

Sayın ; Prof.Dr. Edip ÖRÜCÜ

“Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması” başlıklı çalışma hakkında Etik Kurulumuzun bilimsel ve etik yönden oluşturduğu görüş, ekteki karar formunda belirtilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

  
Prof. Dr. A. Said BODUR  
Kurul Başkanı

EK: Karar Formu (2 Sayfa)



## ETİK KURUL KARAR FORMU

## KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması
VARSA ARAŞTIRMANIN PROTOKOL KODU	

ETİK KURUL BİLGİLERİ	ETİK KURULUN ADI	Balıkesir Üniversitesi Tıp Fakültesi Klinik Araştırmaları Etik Kurulu
	AÇIK ADRESİ:	Balıkesir Üniversitesi Tıp Fakültesi, Çağış Yerleşkesi, 10145/BALIKESİR
	TELEFON	0266 612 14 54 (1012)
	FAKS	0266 612 14 59
	E-POSTA	etik.bautip@gmail.com

BAŞVURU BİLGİLERİ	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Prof.Dr. Edip ÖRÜCÜ			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	İşletme Anabilim Dalı			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi İdari Bil. Fak.			
	DESTEKLEYİCİ				
	DESTEKLEYİCİNİN YASAL TEMSİLCİSİ				
	ARAŞTIRMANIN FAZİ VE TÜRÜ	FAZ 1	<input type="checkbox"/>		
		FAZ 2	<input type="checkbox"/>		
		FAZ 3	<input type="checkbox"/>		
		FAZ 4	<input type="checkbox"/>		
		Gözlemsel ilaç çalışması	<input type="checkbox"/>		
İlaç dışı klinik araştırma		<input type="checkbox"/>			
	Diğer ise belirtiniz; Girişimsel Olmayan Başvuru				
ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ <input checked="" type="checkbox"/>	ÇOK MERKEZLİ <input type="checkbox"/>	ULUSAL <input type="checkbox"/>	ULUSLARARASI <input type="checkbox"/>	

Etik Kurul Başkanının  
Unvanı/Adı/Soyadı: Prof.Dr. A. Said BODUR  
İmza:

*A. Said Bodur*

Not: Etik kurul başkanı, imzasının yer almadığı her sayfaya imza atmalıdır.

## ETİK KURUL KARAR FORMU

## KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması
VARSA ARAŞTIRMANIN PROTOKOL KODU	

DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili			
		ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ			Türkçe <input type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU			Türkçe <input type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>	
	OLGU RAPOR FORMU			Türkçe <input type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>	
	ARAŞTIRMA BROŞÜRÜ			Türkçe <input type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>	
DEĞERLENDİRİLEN DİĞER BELGELER	Belge Adı	Açıklama					
	SİGORTA	<input type="checkbox"/>					
	ARAŞTIRMA BÜTÇESİ	<input type="checkbox"/>					
	BIYOLOJİK MATERYEL TRANSFER FORMU	<input type="checkbox"/>					
	İLAN	<input type="checkbox"/>					
	YILLIK BİLDİRİM	<input type="checkbox"/>					
	SONUÇ RAPORU	<input type="checkbox"/>					
	GÜVENLİLİK BİLDİRİMLERİ	<input type="checkbox"/>					
	DİĞER:	<input type="checkbox"/>					
KARAR BİLGİLERİ	Karar No:2014/50	Tarih:11.07.2014					
	Yukarıda bilgileri verilen başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın/çalışmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuş olup araştırmanın/çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen merkezlerde gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına toplantıya katılan etik kurul üye tam sayısının salt çoğunluğu ile karar verilmiştir. Klinik Araştırmalar Hakkında Yönetmelik kapsamında yer alan araştırmalar/çalışmalar için Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu'ndan izin alınması gerekmektedir.						

## KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

ETİK KURULUN ÇALIŞMA ESASI	Klinik Araştırmalar Hakkında Yönetmelik, İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI:	Prof.Dr. A. Said BODUR

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		Araştırma ile ilişki		Katılım *		İmza
			E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Prof.Dr. A. Said BODUR (Başkan)	Halk Sağlığı	Balıkesir Üniv. Tıp F.	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	<i>A. Said Bodur</i>
Prof.Dr. Kemal ÇELİK	Biyoloji	Balıkesir Ün. Fen-Edeb. F.	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	<i>Kemal Çelik</i>
Doç.Dr. Fuat EREL	Göğüs Hast.	Balıkesir Üniv. Tıp F.	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	<i>Fuat Erel</i>
Doç.Dr. Gülten ERKEN	Fizyoloji	Balıkesir Üniv. Tıp F.	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	<i>Gülten Erken</i>
Yrd.Doç.Dr. Elif AKSÖZ	Tıbbi Farmakoloji	Balıkesir Üniv. Tıp F.	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	<i>Elif Aksöz</i>
Uzm.Dr. Eyüp AVCI	Kardiyoloji	Balıkesir Devlet Hast.	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	<i>Eyüp Avcı</i>
Av. Emre MARMARALI	Avukat	Balıkesir Barosu	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	<i>Emre Marmaralı</i>
Nejdet ERDOĞAN	Mühendis	Turyağ A.Ş.	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	<i>Nejdet Erdoğan</i>

\*:Toplantıda Bulunma

Etik Kurul Başkanının  
Unvanı/Adı/Soyadı: Prof.Dr. A. Said BODUR  
İmza:

Not: Etik kurul başkanı, imzasının yer olmadığı her sayfaya imza atmalıdır.

## ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu doktora tez çalışması ile ilgilidir. Siz değerli katılımcıların içtenlikle vereceği cevaplar, araştırmanın başarısını belirleyecektir. Araştırma bilimsel amaçlıdır ve kimlik bilgileri istenmemektedir. Katkılarınız için teşekkürler.

Danışman

Prof.Dr. Edip ÖRÜCÜ  
Balıkesir Üniversitesi

Araştırmacı

Doktora Öğr. Harun YILDIZ  
dryildizharun@gmail.com

	1= HİÇ KATILMIYORUM	2= KATILMIYORUM	3= KARARSIZIM	4= KATILYORUM	5= TAMAMEN KATILYORUM
	(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
Aşağıdaki maddeleri yukarıda yer alan ölçüğe göre " X " işareti koyarak işaretleyiniz.					
1. Şu anda, iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5
2. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
3. Bir grup iş arkadaşıma bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
4. Çalışma alanımdaki hedeflerin/amaçların belirlenmesine katkıda bulunurken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
5. Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
6. Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5
7. İşimdeki stresli şeyleri genellikle sakin bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
8. İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlama konusunda sıkıntı yaşıyorum.	1	2	3	4	5
9. İşimde bir şeyler benim için belirsiz olduğunda, genellikle en iyisinin olacağını ümit ederim.	1	2	3	4	5
10. Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi kendime yeterim.	1	2	3	4	5
11. İşimde bir şeylerin benim için ters gitme ihtimali varsa, onu değiştirebileceğimi düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
12. Eğer çalışırken kendimi bir tikanıklık içerisinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol	1	2	3	4	5
13. İşimdeki birçok şeyi tek seferde halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
14. İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5
15. Yönetimin katıldığı toplantılarda, kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
16. Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
17. Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
18. İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserim.	1	2	3	4	5
19. İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5
20. İşyerimde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	1	2	3	4	5
21. İşyerimin stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunurken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
22. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
23. İşyeri çalışanları dışındaki kişilerle (hastalar, refakatçiler vb.) sorunları tartışmak için görüşürken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
24. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5
25. İşime devamım standardın üzerindedir.	1	2	3	4	5
26. Belirlenen aralar dışında işime ekstra ara vermem.	1	2	3	4	5
27. Kimse denetlemese bile, işyerinin kural ve düzenlemelerine uyarım.	1	2	3	4	5
28. İşimi özenle yapan çoğu çalışandan biriyim.	1	2	3	4	5
29. Günlük alınacak ücretin alın teriyle kazanılması gerektiğine inanırım.	1	2	3	4	5
30. Önemli sorunları şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	1	2	3	4	5
31. İş ortamının kötü yönlerinden ziyade, pozitif yönlerine odaklanırım.	1	2	3	4	5
32. İşyerindeki küçük sorunları abartmaya meyilliyim.	1	2	3	4	5
33. İşyerimin yaptığı işlerde daima kusur bulurum.	1	2	3	4	5
34. İşyerimde sürekli düzeltilmeye ihtiyaç duyan aksaklıklar vardır.	1	2	3	4	5
35. Katılımı zorunlu olmamasına rağmen, önemli gördüğüm toplantılara katılırım.	1	2	3	4	5
36. İşyerimin imajına katkıda bulunan tüm faaliyetlere gönüllü katılırım.	1	2	3	4	5
37. İşyerimdeki değişikliklerden haberdar olurum.	1	2	3	4	5
38. İşyerimle ilgili duyuru vb. ilanları okur ve onlara ayak uydururum.	1	2	3	4	5
39. Diğer çalışanlarla aramda oluşabilecek problemleri önlemek için çaba sarf ederim.	1	2	3	4	5
40. Davranışlarımın diğer çalışanların işlerini nasıl etkilediği hususunda duyarlıyım.	1	2	3	4	5
41. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
42. İş arkadaşlarıma problem yaratmamaya gayret ederim.	1	2	3	4	5

	1= HİÇ KATILMIYORUM	2= KATILMIYORUM	3= KARARSIZIM	4= KATILYORUM	5= TAMAMEN KATILYORUM
	(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
Aşağıdaki maddeleri yukarıda yer alan ölçüğe göre " X " işareti koyarak işaretleyiniz.					
43. Davranışlarımın diğer iş arkadaşlarıma olan etkisini gözetirim.	1	2	3	4	5
44. İşine herhangi bir sebeple gelemeyen çalışanların o günkü işlerinin yapılmasına yardım etmeyi severim.	1	2	3	4	5
45. Ağır iş yükü olan işyeri çalışanlarına yardım etmeyi severim.	1	2	3	4	5
46. İşe yeni başlayan birinin işyerine uyum sağlamasına gönüllü olarak yardım ederim.	1	2	3	4	5
47. İş esnasında sorunla karşılaşan çalışanlara gönüllü olarak yardım ederim.	1	2	3	4	5
48. Etrafımdaki çalışma arkadaşlarıma yardımcı olmayı severim.	1	2	3	4	5
49. Yöneticimin işinin önemli kısımlarında teknik olarak yetenekli olduğuna olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
50. Yöneticimin işiyle ilgili iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
51. Yöneticimin işleri sonuna kadar takip edeceğine olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
52. Yöneticimin, işini makul bir düzeyde anladığına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
53. Yöneticimin işini makul bir şekilde yapabileceğine olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
54. Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
55. Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
56. Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
Aşağıdaki ifadeleri kendi KLİNİĞİNİZİ/BÖLÜMÜNÜZÜ düşünerek cevaplayınız.					
57. İşyerimin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
58. Bu işyerinde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	1	2	3	4	5
59. Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	1	2	3	4	5
60. İşyerimde genel olarak çalışanların birbirlerine güvenme düzeyi çok yüksektir.	1	2	3	4	5

## BÖLÜM II DEMOGRAFİK BİLGİLER

61. Cinsiyetiniz?	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın	
62. Yaşınız?	<input type="checkbox"/> 18-31 yaş <input type="checkbox"/> 32-45 yaş	<input type="checkbox"/> 46 ve üzeri yaş	
63. Statünüz?	<input type="checkbox"/> Doktor/Dış Hekimi <input type="checkbox"/> Hemşire <input type="checkbox"/> Tekniker/Teknisyen	<input type="checkbox"/> Tıbbi Sekreter <input type="checkbox"/> Diğer (.....) <i>Lütfen parantez içerisinde yazınız</i> (Eczacı, Psikolog gibi)	
64. Eğitim Düzeyiniz?	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü (Yük. Lis./Doktora)	
65. Mesleğinizdeki Toplam Çalışma Süreniz?	<input type="checkbox"/> 1-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21 ve üstü yıl	
66. Şu anki İşyerinizde Kaçınıcı Yılıdır?	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21-25 yıl <input type="checkbox"/> 26 ve üstü yıl