T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜT İKLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yüksek Lisans Tezi

Fevzi Torun
200009655

İstanbul, 2020

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜT İKLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yüksek Lisans Tezi

Fevzi Torun
ORCID ID: 0000-0001-6930-4684
200009655

Danışman: Doç. Dr. Osman Bayraktar
ORCID ID: 0000-0003-2502-3578

İstanbul, 2020

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İnsan Kaynakları Yöneticiliği Yüksek Lisans programı öğrencisi Fevzi TORUN' un Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu **23.06.2020** tarih ve **2020-510/02** sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI, ADI SOYADI	ÜNİVERSİTE
TEZ DANIŞMANI	: Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR	İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
JÜRİ ÜYESİ	: Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ARSLAN	İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
JÜRİ ÜYESİ	: Dr. Öğr. Üyesi Elif BAYKAL	İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

ETİK KURALLARA UYGUNLUK

Hazırladığım çalışma özgün bir araştırma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi lisansüstü yönetmeliğine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tam olarak uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve herhangi bir kaynaktan ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezde yer alan tüm konular kişisel görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Fevzi Torun

ÖZ

Pozitif psikolojik sermaye, bireyin duygularının olumlu yönde olmasını, ilerleyen süreçlerde başarılı olacağını düşünmesini, kendisini yeterli görmesini, sorunları çözebileceğini düşünmesini, hedeflere ulaşmak için çaba göstermesini ve fiziksel ve psikolojik açıdan iyi durumda olmasını ifade etmektedir. Öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik alt boyutları psikolojik sermayenin ana bileşenleridir. Bu özellikleri açısından değerlendirildiğinde pozitif psikolojik sermayenin bireyin hayatında başarılı olması, mutlu olması ve hedeflere ulaşma noktasında umutlu olmasını sağladığı sonucuna ulaşılabilir. Çalışma hayatı açısından bakıldığında ise söz konusu özelliklerin bireyin ve örgütün başarısı için son derece önemli olduğu ileri sürülebilir. Bu nedenle örgütlerde çalışanların pozitif psikolojik sermaye açısından iyi bir konumda bulunmaları istendik sonuçların elde edilmesini kolaylaştıracaktır. Bu çalışmanın amacı, pozitif psikolojik sermaye ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Örgüt iklimi, örgütün genel özelliklerinin ve örgüt içerisindeki havanın çalışanlar tarafından nasıl algılandığını açıklayan bir kavramdır. Çalışmanın amacına ulaşmak için İstanbul'da faaliyet gösteren 4 kamu kurumunda çalışan 198 kişiye araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanmış anket formu uygulanmıştır. Çalışma sonucunda psikolojik sermaye ölçek puanları ile örgüt iklimi alt boyutu insan ilişkileri ve çalışan performansı arasında düşük seviyede, istatiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Psikolojik sermaye öz etkinlik ve umut alt boyutları ile örgüt iklimi arasında ilişkiye rastlanmamıştır. Psikolojik sermaye iyimserlik alt boyutu ile örgüt iklimi ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kavramlar: Pozitif Psikoloji, Psikolojik Sermaye, Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgüt İklimi.

ABSTRACT

Positive psychological capital means having good mood, adopting the idea that one will be successful at following eras/terms/days, having the idea that one is sufficient, thinking that he/she will be able to solve problems, struggling hard to reach aims and well-being in terms of physical and psychological conditions. Self-efficiency, hope, optimism and durability are basic components of positive psychological capital. Taking those properties in to account, it can be claimed that positive psychological capital serves as a tool for success, happiness and hopeful for reaching the aims. Moreover, it can also be said that positive psychological capital is vital for success of individuals and organizations. When employees are at a good manner in terms of positive psychological capital, it will be easier to reach desired results. Aim of that study is examining relationship between positive psychological capital and organizational climate. Organizational climate is a term expressing the climate and general properties of an organization and how employees perceive those properties. In order to reach the aim of the study, a questionnaire form prepared in accordance with the purpose of the research was applied to 198 people working in 4 public institutions operating in İstanbul. As a result of the study, it was observed that there was a low level, statistically significant relationship between psychological capital scale scores and organizational climate sub-dimension human relations and employee performance. No relation was found between psychological capital self efficacy and hopelessness sub-dimensions and organizational climate. It was observed that there is a statistically significant relationship between psychological capital optimism sub-dimension and organizational climate scale.

Key Words: Positive Psychology, Psychological Capital, Positive Psychological Capital, Organizational Climate.

İÇİNDEKİLER

Öz ... **iii**
Abstract ... **iv**
İÇİNDEKİLER ... **v**
TABLOLAR LİSTESİ ... **vii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ... **viii**
KISALTMALAR ... **ix**
I. GİRİŞ ... **1**
A. SORUNUN TANIMLANMASI ... 1
B. AMAÇ VE ÖNEM ... 3
C. KAPSAM VE KISITLAR ... 3
D. KULLANILAN TERİMLERİN TANIMLARI ... 3
II. KURAMSAL ÇERÇEVE ... **4**
A. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE ... 4
1. Pozitif Psikolojinin Tanımı ... 4
2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Tanımı ... 7
3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri ... 13
4. Pozitif Psikoloji Konusunda Yapılan Çalışmalar ... 22
B. ÖRGÜT İKLİMİ ... 24
1. Örgüt İklimi Kavramı ... 24
2. Örgüt İklimi ile İlgili Sınıflandırmalar ... 28
3. Olumlu ve Olumsuz Örgüt İkliminin Sonuçları ... 39
4. Örgüt İklimi ile İlgili Diğer Kavramlar ... 43
5. Örgüt İklimi Konusunda Yapılan Çalışmalar ... 49
C. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜT İKLİMİNİN BİRLİKTE ELE ALINDIĞI ÇALIŞMALAR ... 51
III. YÖNTEM ... **51**
A. MODEL, TASARIM, HİPOTEZLER ... 51
1. Araştırmanın Tasarımı, Modeli ile İlgili Hipotezler ... 51
B. ANA KÜTLE, ÖRNEKLEM, ÖRNEKLEME YÖNTEMİ ... 55

1. Ölçüm Araçlarının Tanıtımı 55
C. VERİ ANALİZİ 56
1. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler 56
2. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri 56
3. Ölçeklere Ait Faktör Analizleri 57
IV. BULGULAR 60
A. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR 60
B. TANIMLAYICI İSTATİSTİK ANALİZLERE İLİŞKİN BULGULAR 62
C. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR 71
TARTIŞMA 74
SONUÇ ve ÖNERİLER 76
EKLER 79
KAYNAKÇA 84

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Güvenilirlik Analizleri 56
Tablo 2. Örgüt İklimi KMO Barlett Test Sonucu..... 57
Tablo 3. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları 57
Tablo 4. Öz Değer ve Varyans Açıklama Yüzdeleri..... 58
Tablo 5. Psikolojik Sermaye KMO Barlett Test Sonucu 58
Tablo 6. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları 58
Tablo 7. Öz Değer ve Varyans Açıklama Yüzdeleri..... 59
Tablo 8. Katılımcıların Yaş Dağılımları..... 60
Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Durumuna Ait Dağılımları..... 60
Tablo 10. Katılımcıların Kıdem Durumlarına Ait Dağılımları 61
Tablo 11. Katılımcıların Toplam İş Deneyim Sürelerine Ait Dağılımları 61
Tablo 12. Katılımcıların Kurumdaki Görev Türlerine Ait Dağılımları..... 61
Tablo 13. Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler..... 62
Tablo 14. Örgüt İklimi Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler..... 62
Tablo 15. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Arasındaki Farkların Karşılaştırılması..... 63
Tablo 16. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Örgüt İklimi Alt Boyutları Arasındaki Farkların Karşılaştırılması(One-Way Anova)..... 64
Tablo 17. Çalışanların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Arasındaki Farkların Karşılaştırılması..... 65
Tablo 18. Çalışanların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Örgüt İklimi Alt Boyutları Arasındaki Farkların Karşılaştırılması..... 66
Tablo 19. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Arasındaki Farkların Karşılaştırılması..... 67
Tablo 20. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgüt İklimi Alt Boyutları Arasındaki Farkların Karşılaştırılması..... 68
Tablo 21. Katılımcıların Toplam İş Deneyimlerine Göre Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Arasındaki Farkların Karşılaştırılması..... 69
Tablo 22. Katılımcıların Toplam İş Deneyimlerine Göre Örgüt İklimi Alt Boyutları Arasındaki Farkların Karşılaştırılması..... 70
Tablo 23. Katılımcıların Görev Türlerine Göre Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Arasındaki Farkların Karşılaştırılması..... 71
Tablo 24. Katılımcıların Görev Türlerine Göre Örgüt İklimi Alt Boyutları Arasındaki Farkların Karşılaştırılması..... 71
Tablo 25. Örgüt İklimi ile Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Korelasyon Tablosu... 72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli..... 52

KISALTMALAR

t.y., Tarih Yok

s., Sayfa

I. GİRİŞ

A. SORUNUN TANIMLANMASI

Psikoloji bilimi çok uzun yıllar rahatsızlık nedenleri, rahatsızlığı ortaya çıkaran unsurlar, rahatsızlığın sonuçları ve rahatsızlığın olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması gibi sadece olumsuz durumlara odaklanan bir yaklaşım benimsemiştir. Son dönemlerde ise olumlu yönlere odaklanılması gerektiği düşüncesi yayılmaya başlamıştır. Pozitif psikoloji kavramı bu düşüncenin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. İlk olarak Abraham Maslow tarafından 1954`de ileri sürülen bu düşünce Seligman'ın 1998 yılında üzerinde özellikle durmasıyla beraber ilgi çekmeye başlamıştır.

Pozitif psikoloji kavramı hayatta nelerin kötü olduğu üzerine odaklanmaktan ziyade hayatta nelerin iyi olduğu ve nelerin iyi olacağı düşünceleri üzerine odaklanmaktadır. Amacı insan hayatının daha iyi bir düzeye getirilmesidir. Olumlu yönlerin geliştirilmesine odaklandığı için bu kavramın bireylerin yaşam kalitesini yükselteceği düşünülebilir. Çalışma hayatında ise bu kavram genişletilerek pozitif psikolojik sermaye başlığı altında incelenmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin odağında bireyin devamlı bir biçimde başarılı olabilmesi için karşısına çıkan sorunlarla baş edebilmesi, büyük amaçlara ulaşabilmesi, günümüzde ve ilerleyen dönemlerde başarılı olabileceğine dair inanca sahip olması ve başarılı olma beklentisine sahip olması için psikolojisinin "olumlu" yönde şekillenmesi amacı bulunmaktadır. Pozitif psikolojik sermayenin dört temel bileşeni bulunmaktadır. Bunlar "Öz yeterlilik", "Umut", "İyimserlik" ve "Dayanıklılık" şeklindedir. Öz yeterlilik, bireyin gerçekleştirmesi gereken faaliyet ile ilgili kendi kapasitesi ve yeterlilikleri hakkındaki düşünceleri ifade eder. Umut, bireyin kendi kapasitesi hakkındaki düşüncelerini de kullanarak hedeflerini belirleyebilmesi, hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirebilmesi ve geliştirdiği stratejileri kullanarak ve güncelleyerek hedefe ulaşma noktasında gerekli adımların atılması için güdülenebilmesini ifade eder. İyimserlik, olaylara karşı daha olumlu bir yaklaşımın benimsenmesi ve ortaya çıkması olası sonuçlar hakkında yine olumlu düşüncelere

sahip olunmasını ifade eder. Dayanıklılık, ortaya çıkan zorluklar karşısında mücadele edebilmeyi ve sorunları çözebilecek dirence sahip olmayı ifade eder.

Çalışmanın bir diğer önemli konusu "Örgüt İklimi"dir. Örgüt iklimi belirli bir örgütte çalışan bireylerin kuralların konulması ve karar alma süreçleri gibi konularda örgütün içsel çalışma sistemlerini ne şekilde algıladıklarını ifade etmektedir. Örgüt iklimi örgüt içerisindeki çalışma süreçleri için hayati öneme sahiptir. Zira bir örgüt içerisinde oluşan ortamsal özellikler ve genel hava o örgüte giren bireyleri de doğrudan etkiler. Çalışma hayatında girilen ortamın sahip olduğu özelliklere göre çalışılması normal bir durumdur. Örgüt iklimi ile ilgili olarak öneminden dolayı çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarda örgüt iklimi ile ilgili konular sınıflandırmalar oluşturularak incelenmektedir. Diğer bir ifadeyle örgüt iklimi noktasında üzerinde sıklıkla durulan bazı sınıflandırmalar geliştirilmiştir. Halpin ve Croft Sınıflandırması olarak anılan sınıflandırmada örgüt iklimi "Açık İklim", "Bağımsız İklim", "Kontrollü İklim", "Samimi İklim", "Babacan İklim" ve "Kapalı İklim" şeklinde sınıflandırılmıştır. Ellen Wallach (1983), bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olmak üzere üçlü bir sınıflandırma oluşturmuştur. Litwin ve Stringer örgüt iklimini çok daha ayrıntılı bir şekilde sınıflandırmıştır. Literatürdeki araştırmacılara göre örgütsel iklim boyutları Bireysel Sorumluluk, Örgütsel Yapı, Ödül, Risk Alma, Dostluk Ortamı, Performans Standartları, Destek Ortamı, Çatışma Ortamı ve Örgütsel Kimliktir. Litwin ve Stringer üç iklim türünün varlığından bahsetmektedir. Bunlar otokratik yapılı iklim, demokratik yapılı iklim ve başarıya yönelik iklim şeklindedir. Örgüt iklimi sınıflandırmasında bireysel özellikler, örgütsel özellikler ve çevresel özellikler olmak üzere üç gruptan bahsetmektedir. Örgüt iklimi ile ilgili olarak gerçekleştirilen çalışmalarda bazı kavramlar ile örgüt iklimi arasında yakın bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Örgüt iklimi örgütlerde bireylerin davranışlarını şekillendirmektedir. Bu nedenle yine bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyen pozitif psikoloji ile arasında bağ bulunması muhtemeldir (Ertekin, 1978, s. 27).

B. AMAÇ VE ÖNEM

Bu çalışmanın amacı, pozitif psikolojik sermaye ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesidir. İlgili kaynaklar incelendiğinde psikolojik sermaye ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen "az sayıda" bazı çalışmanın bulunmasına rağmen doğrudan pozitif psikolojik sermaye ve örgüt iklimi kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanılamamıştır. Böyle bir eksiklik bu çalışmayı literatür açısından önemli hale getirmektedir. Söz konusu hedefe ulaşabilmek adına araştırma iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm olan kuramsal çerçeve başlığı altında pozitif psikolojik sermaye ve örgüt iklimi kavramları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde uygulama gerçekleştirilmiştir.

C. KAPSAM VE KISITLAR

Araştırmadaki katılımcılar İstanbul ili Esenler, Bakırköy, Güngören ve Bağcılar Kaymakamlığı' nda görev alan 198 çalışanı kapsamaktadır. Araştırma için gönüllü katılımcılarla iletişime geçerek anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler sonucunda elde ettiğimiz bulgular tüm kurumların pozitif psikolojik sermaye ve örgüt iklimlerindeki algılarını birebir yadsımamaktadır. Araştırmanın daha kapsamlı olması için evren ve örneklemin genişletilip, arttırılması gerekmektedir. Söz konusu durum araştırma için bir kısıtlılık niteliğindedir.

D. KULLANILAN TERİMLERİN TANIMLARI

Pozitif Psikoloji: Pozitif psikoloji insanların "en iyi düzeyde" yaşamlarını devam ettirmelerine odaklanan bir bilim dalı olarak tanımlanabilir (Linley, Joseph, Harrington & Wood, 2006, s. 8).

İklim: İklim kavramı, bir grubun sahip olduğu ortak bir kavrayışı ve olaylara verdikleri ortak tepkileri ifade eder. Bu ortak tepkiler ve ortak hareketler grup üyeleri tarafından hissedilen bir ortamın/iklimin sonucudur. İklim kavramı bireylerin

davranışları üzerinde etki sahibi olan durumlar dizisini ifade etmektedir (Halis & Uğurlu, 2008, s. 105).

II. KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın kuramsal çerçevesi iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde pozitif psikoloji kavramı üzerinde durulurken ikinci bölümde örgüt iklimi kavramı incelenmektedir. Çalışma öncesinde pozitif psikolojik sermaye ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen benzer çalışmalar üzerinde durulması planlanmıştı. Fakat literatür araştırması sonucunda konu hakkında gerçekleştirilmiş herhangi bir çalışmaya rastlanılamadı.

A. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

Bu başlık altında öncelikle pozitif psikoloji ve pozitif psikolojinin gelişimi üzerinde durulmaktadır. Daha sonra detaylı bir biçimde pozitif psikolojik sermaye kavramı, önemi ve bileşenleri incelenmektedir.

1. Pozitif Psikolojinin Tanımı

Pozitif psikoloji insanların hayatlarını çok farklı alanlarda geliştirmelerine olanak sunan bir araştırma konusudur. Pozitif psikoloji kavramının insan hayatında etkili olduğu alanlar yaşamın biyolojik, kişisel, ilişkisel, kurumsal, kültürel ve küresel boyutlarıdır. Bu açıdan bakıldığında pozitif psikoloji kavramının insan hayatı üzerinde geniş bir etkiye sahip olduğu görülebilmektedir. Pozitif psikolojinin temel amacı insanların yaşam kalitelerinin yükseltilmesidir. Hayatın farklı boyutlarında olumlu katkıların sunulması durumunda yaşam kalitesinin artması doğal bir sonuç olarak ortaya çıkacaktır. "Hayatın nasıl daha iyi olacağı" konusuna bilimsel bir açıdan cevap verilmesi hedeflenmektedir. Diğer bir ifadeyle pozitif psikoloji hayatı "yaşamaya değer" hale getirmeyi amaçlar (Canbolat, 2014, s. 16-17).

Psikoloji bilimine olan ilgi daha çok İkinci Dünya Savaşı sonrasında yoğunlaşmıştır. Zira savaşın ortaya çıkardığı yıkıntılar sadece şehirlerle sınırlı kalmamıştır. Bu savaş ile beraber küresel anlamda savaş tanıklarında ruhsal sorunlar görülmüştür. 1950`li yıllarla beraber psikoloji iyileştirici bir bilim olarak

görülmüştür. Savaş sonrasında insanların ruhsal sağlıklarında meydana gelen hasarların iyileştirilmesi için psikoloji bilimi kullanılır oldu. Savaş sonrasında psikolojinin büyük çoğunlukla sorunlar üzerine odaklanması aslında bir eksiklik oluşturmuştur. Pozitif psikoloji kavramı bu noktada devreye girmektedir. Pozitif psikoloji, psikolojiyi sadece sorunlarla ilgilenen bir bilim olmaktan çıkarıp olumlu nitelikleri de göz önünde bulunduran bir kavramdır (Tösten, 2015, s. 15).

Burkovik' e (2014) göre pozitif psikoloji, psikolojinin mevcut perspektifini yalnızca olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve olumlu durumları belirlemek ve geliştirmek için değiştirmektedir. Başka bir deyişle, psikolojinin artık sadece iyi ve doğru olanı bulmak ve iyileştirmek için olumsuz koşulları teşhis etme ve tedavi etme misyonunun yerini alması gerektiği vurgulanmaktadır (s.10).

Pozitif psikolojinin sahip olduğu özelliklerle bu sayılan yaklaşımlardan ayrıştığı ve olumlu deneyim ve özelliklere odaklanma gerekliliğini ifade etmesi nedeniyle yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıktığı iddia edilebilir.

Pozitif psikoloji insanların "en iyi düzeyde" yaşamlarını devam ettirmelerine odaklanan bir bilim dalı olarak tanımlanabilir. Pozitif psikolojinin bu işlevi hayatın olumsuzlukları yerine olumlu yönlerine odaklanmayı sağlar. Sahip olunmayanlar yerine sahip olunan değerlere ve olumsuz deneyimler yerine olumlu deneyimlere odaklanmak bir taraftan psikolojik olarak bireyin daha sağlıklı hale gelmesine yardımcı olurken diğer taraftan hayattan zevk almasını ve hayata daha olumlu bakmasını sağlayabilecektir. Aslında burada psikolojik sorunların etkilerinin olumlu yaşantılarla ortadan kaldırılması ve istendik deneyimlerle beraber bireyin daha mutlu olmasının önü açılabilmektedir. Hayata ve olaylara daha olumlu bir biçimde yaklaşabilmek bireyin motivasyonunu ve olumlu deneyimler elde etmesini kolaylaştıracaktır (Linley, Joseph, Harrington & Wood, 2006, s. 8).

Pozitif psikoloji kendi içerisinde üç özellik grubunu barındırmaktadır. Birinci grupta olumlu öznel deneyimler, ikinci grupta olumlu kişisel özellikler ve üçüncü grupta olumlu kurumlar bulunmaktadır. Olumlu öznel deneyimler mutluluk, haz ve başarı gibi faktörleri içerir. Olumlu kişisel özellikler yetenekler, ilgiler, değerler ve karakter gibi faktörleri içerir. Olumlu kurumların arasında aile, okul, iş yaşamı ve toplum gibi alanlar yer alır. Söz konusu üç grup birbiri ile etkileşim halindedirler ve

birinde görülen olumlu gelişmeler/özellikler diğer gruplarda da olumlu etkiler oluşturmaktadır (Strengths Partnership, 2010, s. 1).

Pozitif psikolojide hayatı yaşamaya değer hale getiren konulara odaklanılır. Deneyimlenen olumsuzluklar yerine hayata anlam katan olumlu deneyimler, duygular, değerler ve benzeri konular üzerinde durulur. Mutsuzluktan uzaklaşmak yerine mutluluğa neyin götürdüğü, nelerin insanı mutlu ettiği, nelerin hayatı anlamlı bir yer haline getirdiği ve nelerin insanların motivasyon düzeylerini yükselttiği konularına bilimsel açıklamalar getirilmesi amaçlanır. Aslında insanların güçlü yönlerine ve değerlerine odaklanarak daha mutlu ve başarılı olmalarının yolları aranmaktadır (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, s. 5).

Pozitif psikoloji kavramı ilk olarak 1998 yılında Martin Seligman tarafından kullanılmıştır. O dönem American Psychological Society` de başkanlık görevini yürüten Seligman Birinci ve İkinci Dünya Savaşları sonucunda aşırı psikolojik yıpranmaların bir sonucu olarak psikolojinin sadece sorunların olumsuz etkilerini azaltmaya odaklanmasına bir tepki olarak psikolojiye "olumlu" açıdan bakmayı gündeme taşımıştır. Seligman ve onu destekleyen birçok psikolog ilerleyen zamanlarda psikolojinin sorunlardan ziyade neyin daha iyi olduğu ve olabileceği üzerinde çalışmışlar ve psikolojinin odak noktasını değiştirmeyi amaçlamışlardır (Strengths Partnership, 2010, s. 1).

Aslında Seligman`dan önce 1954 yılında Maslow Motivastion and Personality kitabının son bölümünde "Pozitif bir Psikolojiye Doğru" bir başlık oluşturmuştur. Fakat günümüzdeki anlamını ve popülerliğini Seligman ile beraber kazanmıştır (Eser, 2018, s. 14). Maslow 1968 yılında yayınladığı Toward a Psychology of Being isimli kitabında Freud`u eleştirmiş ve şu ifadeleri kullanmıştır; "Freud`un dediği gibi insan psikolojisinin yarısı hastalıklardan oluşuyorsa kalan yarısı iyi oluş halinden oluşmaktadır" (Levene, 2015, s. 9). Bu ifadeler pozitif psikolojinin son yüz yıllık zaman diliminde kademeli olarak gelişmeye başladığını göstermektedir.

Psikolojinin uzun yıllar olumsuzluklar üzerinde durmasının nedenlerinden birisi toplumların çağlar boyu askeri tehditlerle, açlıkla, doğal felaketlerle, siyasi sorunlarla ve benzeri kötü deneyimlerle mücadele etmesidir. Buna rağmen pozitif psikoloji aslında 1998 yılında ilk kez kavram olarak kullanılmasına rağmen kökenleri

çok eskilere dayanmaktadır. Örnek vermek gerekirse, M.Ö. 5. Yüzyılda Atina`da etkin olan anlayış insan erdemlerine ilişkin iyi davranış, iyi karakter ve hayatı değerli kılan şeyler üzerine odaklanmıştır. İyi yaşamın ne olduğuna dair sorulan sorulara aranan cevaplar pozitif psikolojiye götüren yolları ortaya çıkarmış ve bilim adamları mutluluk arayışlarında çeşitli yaklaşımlarda bulunmuşlardır. Sokrates, Aristoteles ve Plato, erdemli bir amaca ulaşma çabasının, insanları gerçek mutluluğa ulaştırabileceğini öne sürerken, Epicurus ve onun takipçileri mutluluğu pozitif hislerin ve hazların çokluğuyla özdeşleştirmişlerdir (Urgan, 2018, s. 40).

Konu hakkında gerçekleştirilen araştırmalar ve geliştirilen tanımlar incelendiğinde pozitif psikoloji kavramının psikoloji içerisinde yeni bir yaklaşım olduğu ve geleneksel bakış açısının tersine, olumsuzluklar yerine olumlu durumlar üzerine odaklandığı anlaşılmaktadır. Çalışmanın amacına uygun bir biçimde bu aşamada pozitif psikolojik sermaye kavramı üzerinde durulmaktadır.

2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Tanımı

Seligman`dan sonra pozitif psikoloji kavramının ilgi uyandırması ile beraber 2004 yılında Luthans ve Youssef ilk kez pozitif psikolojik sermaye kavramını kullanmışlardır. Sonraki dönemlerde kısa süre içerisinde üzerinde çalışmalar gerçekleştirilmiş ve literatürde yerini almıştır. Pozitif psikoloji ile yakından ilişkili olan pozitif psikolojik sermaye temelini "Pozitif Duygular Teorisi" nden almaktadır. Yıldız'a (2015) göre 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 (s. 20-21).

Pozitif psikolojik sermaye kavramı pozitif örgütsel davranış üzerine gerçekleştirilen çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Pozitif psikolojik sermayede ve pozitif örgütsel davranış konusunda temel amaç bireyin olumlu yönde gelişiminin sağlanmasıdır. Pozitif psikolojik sermayenin odağında bireyin devamlı bir biçimde başarılı olabilmesi için karşısına çıkan sorunlarla baş edebilmesi, büyük amaçlara ulaşabilmesi, günümüzde ve ilerleyen dönemlerde başarılı olabileceğine dair inanca sahip olması ve başarılı olma beklentisine sahip olmasını için

psikolojisinin “olumlu” yönde şekillenmesi amacı bulunmaktadır (Yorulmaz, 2018, s. 11).

Pozitif psikolojik sermayenin tanımları incelendiğinde sahip olduğu bazı tanımsal özellikleri şu şekildedir; bireyin psikolojik olarak pozitif yönde gelişimi, günümüzde ve gelecekte bireyin başarılı olacağını düşünmesi, bireyin başarıya ulaşma noktasında öz yeterlilik düşüncesinin olumlu yönde olması, bireyin hedeflerine ulaşma noktasında karşısına çıkan sorunları çözebilmesi ve gerektiğinde farklı yöntemleri bulabilmesi, hedeflere ulaşma sürecinde ısrarcı olabilmesi ve bireyin ruhsal, fiziksel ve psikolojik açıdan iyi oluş halini elde edebilmesidir (Eser, 2018, s. 17).

Pozitif psikolojik sermaye kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle sermaye kavramının iyi tanımlanması gerekmektedir. Konu hakkında gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde sermaye türlerinin dört grupta incelendiği anlaşılmaktadır.

Ekonomik sermaye “finansal sermaye” veya “klasik sermaye” isimleriyle de tanımlanmaktadır. İlk olarak Marx tarafından tanımlanmıştır. Sosyal sınıflamalar oluşturulurken ekonomik sermaye etkili olabilmektedir. Zira ekonomik sermayesi yüksek düzeyde olanlarla ekonomik sermayesi düşük düzeyde olanlar arasında sosyal sınıfların oluşması sıklıkla görülen bir durumdur (Eser, 2018, s. 12).

Beşeri sermaye olarak da isimlendirilen insan sermayesi bir toplum içerisinde yaşayan bireylerin sahip oldukları bilgi ve birikimin düzeyini ifade eder. İnsan sermayesi üzerinde sıklıkla araştırma yapılan bir konudur. Zira insan sermayesi hem ülkelerin hem de işletmelerin başarılı olmalarında anahtar role sahiptir. İnsan sermayesi çalışanların sahip oldukları eğitim, bilgi, yetenek gibi özellikleri ifade eder. Eğitim gibi yollarla yapılacak desteklerin bireylerin üretkenliğini ve yeterliliklerini yükselteceği kabul edilir (Goldin, 2014, s. 1).

Sosyal sermaye bireyin veya bir grubun sahip olduğu sosyal bağlar sayesinde başarı elde etme, iş bulma ve yükselme gibi amaçlarına ulaşma sürecinde etkili olan ve sosyal ilişkileri ve sosyal bağları açıklayan bir kavramdır. Sosyal sermaye kapsamında sosyal bağlantılar ve sivil girişimler bulunur. Sosyal sermaye kavramı tanım olarak ele alınırsa Bhandari ve Yasunobu’ ya (2009) göre paylaşılan değerler,

normlar, inanışlar, güven, sosyal ağlar, sosyal ilişkiler ve grupların bir bütün halinde karşılıklı çıkar çerçevesinde işbirliği içerisinde olabilmesini ifade eder (s. 480).

Pozitif psikolojik sermaye sosyal sermayeden daha fazlasını ifade eder. Pozitif psikolojik sermayede sadece işlevsel ilişkilerin yer aldığı insan toplulukları üzerinde durulması ve buna ek olarak iş hayatında farklı birimlerde, bireyler arası ilişkilerde ve birey ile örgüt arasındaki ilişkilerde de pozitif psikolojik sermaye etkili olmaktadır. Yine sosyal sermayeden farklı olarak pozitif psikolojik sermaye sadece içerisinde yaşanılan zaman dilimindeki sosyal ilişkilere değil aynı zamanda ilerleyen dönemlerde ortaya çıkması muhtemel olan ilişkiler ve durumlara da odaklanır (Eser, 2018, s. 19).

Kimi araştırmacılar dört sermaye türüne ek olarak iki sermaye türünden daha bahsetmektedirler. Bunlar kültürel sermaye ve entelektüel sermaye şeklindedir. Kültürel sermaye bir topluluğun sahip olduğu geçmiş deneyimlerinin ve yaşam tarzlarının bir birikimi olarak ortaya çıkan sermaye türüdür. Özellikle örgütlerde sistemin önemli bir parçası olan kültürel sermaye bulunmaktadır. Entelektüel sermaye ise yine iş hayatında üzerinde durulan bir sermaye türüdür ve bir işletmenin faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürmesini sağlayan ve maddi olmayan sermaye şeklinde açıklanabilir (Eser, 2018, s. 12-15).

Psikolojik sermaye kavramı bireyin olaylar ve durumlar karşısındaki psikolojik iyi oluş halini ifade eder. Bunun için dört önemli unsurun sağlanması gerekir. Söz konusu unsurlardan ilki kendine güvendir. Kendine güven bireyin hedeflerini belirlerken ve hedeflerine ulaşmak için gerekli adımları atabilecek cesarete ihtiyaç duyduğu zamanlarda etkisini gösterir. İkincisi umutlu olmaktır. Umutlu olmak bireyin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabileceğini düşünmesini ifade eder ve başarılı adımların atılabilmesi için gereklidir. Üçüncüsü azimli olmaktır. Azimli olmak başarıya ulaşmayı istemeyi ifade eder ve gerektiğinde hedefe ulaşmak için farklı yolları da kullanabilmeyi gerektirir. Son unsur dirençli olmaktır. Diğer bir ifadeyle hedefe ulaşma sürecinde ortaya çıkan sorunlara rağmen çalışmaya devam etmek ve başarılı olmak için direnmek gerekliliğini açıklar (Luthans, Avey, Avolio & Peterson, 2010, s. 42; Jacobs, 2016, s. 5).

Çalışmanın asıl inceleme konularından biri olan pozitif psikolojik sermaye kavramı söz konusu olduğunda, pozitif psikolojik sermaye ve pozitif psikoloji kavramlarının birbirinden farklı görülemeyeceğinin belirtilmesi gerekir. Bir sermaye türü olarak ele alındığında pozitif psikoloji iş hayatında ortaya çıkardığı kazanımlar nedeniyle önemli hale gelmektedir. Çalışma ortamında süreç içerisinde birçok sorunun ortaya çıkması kaçınılmazdır. Ortaya çıkan bu sorunların sürekli olarak göz önünde bulundurulması ve sadece sorunlardan bahsedilmesi doğal olarak iş hayatının bir sorunlar yumağı haline gelmesine yol açar. Çalışanların kendilerini sorunlar yumağının içerisinde bulmaları tatminsizlik ve isteksizlik duygularını ortaya çıkartır. Nasıl ki günlük hayatta sadece sorunlar yoksa ve olumlu durumlar da varsa, iş hayatında da çalışma sürecinde ve görevlerin yerine getirilmesi aşamalarında sadece sorunlar değil olumlu durumlar ve kazanılan başarılar bulunmaktadır. Kazanılan başarılar bireyin ve örgütün daha iyi motive olmasını sağlarken ortaya çıkan olumsuzluklar ve başarısızlık tersi bir etki oluşturur (Tösten, 2015, s. 24).

Aslında burada devreye bireylerin bakış açıları girmektedir. Tösten' e (2015) göre bazı çalışanlar, üretkendir, niteliklidir, inovatiftir ve değişimin parçası olma eğilimindedir. Çalışanlar artık olumlu durumların üreticisi olabilmekte, mutlu ve sağlıklı bireyler olma yolunda ilerleyebilmektedir. Pozitif psikoloji, bireylerin problemlerinden ziyade, bahsi geçen iyi taraflarına odaklanmaktadır. Bu doğrultuda bireyleri daha olumlu yapan özelliklerin konulmasında, pozitif psikoloji bilimi, örgütlere katkılar sağlamaktadır (s. 24).

Pozitif psikolojik sermayenin kuramsal olarak oluşmasında/biçimlenmesinde iki akımın etkisi görülmektedir. Bunlar "Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu" ve "Pozitif Örgütsel Davranış"tır. Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu yaklaşımına göre herhangi bir kriz durumunda örgütün varlığını ve faaliyetlerini devam ettirebilmesi için pozitif özelliklerin vurgulanması gerekmektedir. Keleş' e (2011) göre pozitif örgütsel davranış, günümüz çalışma hayatının gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir şekilde yönetilebilir pozitif yönelimli olan insan kaynaklarına ilişkin güçlü yönler ve psikolojik kapasiteler üzerinde yapılan çalışma ve uygulama olarak ifade edilmektedir (s. 346).

Pozitif psikolojik sermaye ile yakından ilişkili kavramlardan biri iş tatminidir. İş tatmini, bireyin çalıştığı işi hakkındaki görüşlerinin olumlu olması, işi ile ilgili

değerlendirmelerinin hoşnutluk oluşturması ve ortaya pozitif duygunun çıkmasını ifade eder. İş tatmini son yarım asırlık dönemde üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biri olmuştur. Pozitif psikolojik sermaye kavramının henüz yeni bir kavram olması nedeniyle iş tatmini ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı sınırlıdır. Diğer tarafta gerçekleştirilen çalışmaların sonuçları iş tatmini ile pozitif psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir (Akçay, 2011, s. 124).

Tanımların ve sahip olduğu özelliklerin yanında üzerinde durulması gereken bir diğer konu da pozitif psikolojik sermayenin neden önemli olduğudur. Bu noktada kısaca pozitif psikolojik sermayenin öneminden bahsedilmektedir.

Pozitif psikolojik sermayenin sahip olduğu ve önceki sayfalarda belirtilen özellikler çoğunlukla çalışan memnuniyeti sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışan memnuniyetinin sağlanması ve bu amaca uygun iş ortamlarının tasarlanması ile beraber verimliliğin örgüt içerisinde artış göstermesi sağlanabilecektir. Pozitif psikolojik sermaye sayesinde iş ortamlarının oluşturulması yoluyla örgüt doğru çalışma ortamlarının oluşturulması, stres ve iş yoğunluğu gibi zor durumlarda çalışanların daha dayanıklı olmasının sağlanması, verimliliğin hem yoğun dönemlerde hem de yoğun olmayan dönemlerde yükseltilmesi, çalışan motivasyonunun yükseltilmesi, temsil edilecek değerlerin belirlenmesi ve nitelikli çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması veya nitelikli çalışanların örgüte kazandırılması konularında kazanımlar elde edecektir. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki ilişkilerin olumlu yönde gelişmesini sağlayacaktır. Örgüt bünyesinde çalışan bireylerin kendi aralarındaki ilişkilerin olumlu olmasıyla beraber çalışan motivasyonuda yükselecektir. Pozitif psikolojik sermayenin bir diğer önemli katkısı olumlu örgüt kültürünün geliştirilmesidir. Örgüt kültürünün istendik yönde geliştirilmesi ile beraber karşılıklı saygı ve sevgi duygularının geliştiği, çatışma meydana getirebilecek durumlarda dahi sakin ve anlaşılabilen bir ortamın bulunduğu, eleştirilerin saldırı ve alınganlık nedeni olarak görülmediği ve ortaya çıkan hatalara suçlu aranmadığı bir iş ortamı ortaya çıkar. Pozitif psikolojik sermayenin önemli görüldüğü bir örgütte çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkiler de olumlu yönde gelişir. Yönetici çalışanların yeteneklerini doğru bir biçimde fark eder ve mümkün olan en yüksek verimi alabilir. İşletme için doğru

bir vizyon oluşturulur. Çalışanlar katılımcı ve girişken olmaya istekli hale gelir ve sorumluluk almaktan kaçınmaz. Ayrıca karar alma süreçlerine de katılım artar. Yine pozitif psikolojik sermaye zorlu görevler de baş edebilme gücünü ve adanmışlığın sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Yorulmaz, 2018, s. 20).

Urgan (2018) pozitif psikolojik sermayeyi örgütsel davranış açısından ele almakta ve ortaya çıkan kazanımlardan bahsederken iki kavram üzerinde durmaktadır. Bu kavramlardan ilki pozitif örgütsel bilim, ikincisi pozitif örgütsel davranıştır. Pozitif örgütsel bilimin temel hedefi kapasite oluşturulmasını, çalışma ortamına hareketlilik kazandırılmasını, esnek bir çalışma sisteminin oluşturulmasını, erdemli davranışların sergilenmesini ve insan gücünün örgüt içerisinde daha yüksek seviyelere taşınmasını amaçlar. Bu amaçlara ulaşmak için bireylerin ve grupların performans düzeylerini etkileyen unsurlar üzerinde çalışır. Pozitif örgütsel davranış ise örgüt içerisindeki sistem ve davranış örneklerini inceler ve olumsuz davranış örgütlerinin olumlu hale getirilmesini amaçlar (s. 59-60).

Uygungil' e (2017) göre pozitif psikolojik sermayeyi önemli yapan özellikler; insan kaynaklarının daha iyi anlaşılması ve değerlendirilmesi konusunda yeni bakış açıları geliştirilmesi, yeteneklerin geliştirilmesinde faydalı olması, beşeri sermayeyi ve sosyal sermayeyi olumlu yönde etkilemesi, stres düzeyini aşağıya çekmesi, örgüt içerisindeki ilişkilerde çatışma ortamının kaldırılmasını sağlaması, etik dışı davranışların önüne geçmesi, verimliliği artırması, saldırgan davranışları azaltıp tamamen ortadan kaldırması, motivasyon düzeyini yükseltmesi, hedef belirlemede etkili olması, örgütsel kültürün daha doğru oluşturulmasını sağlaması, takım çalışmalarına katılımı artırıp ve takımların daha verimli çalışmasını sağlaması ve insan ilişkilerini düzenlemesidir (s. 15-16).

İnsan kaynağının doğru bir biçimde kullanılması örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, rekabet avantajı kazanabilmeleri ve genel olarak başarı sağlayabilmeleri için hayati öneme sahiptir. Rekabet avantajının kazanılmasında örgüt içerisinde insan kaynağına yatırım yapılması önemli bir role sahiptir. Pozitif psikolojik sermaye kavramını önem yapan asıl nedenlerden birisi bu durumdur. Diğer bir ifadeyle örgüt içerisinde insan gücünün mümkün olan en iyi şekilde kullanılması pozitif psikolojik sermaye kavramının sunduğu en önemli kazanımlardan birisidir (Yeşil, Yetiş & Telli, 2016, s. 26).

3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri

Pozitif psikolojik sermayenin dört bileşeni bulunmaktadır. Bu bileşenler öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık şeklindedir (Öğe & Kaplan, 2017, s. 31).

Öz yeterlilik hem günlük hayatta hem de çalışma hayatında gereksinim duyulan psikolojik bir durumdur. Mesleki hayatta çok önemli bir yere sahiptir. Zira başarının elde edilmesindeki ana unsurlardan birisidir. İlk kez Bandura tarafından üzerinde durulan öz yeterlilik kavramı çalışanların faaliyetlerini başarılı bir biçimde gerçekleştirmelerine yardımcı olur. Öz yeterlilik sayesinde bilişsel kaynakların, motivasyon düzeylerinin ve doğru davranışların istenilen düzeyde ortaya çıkması sağlanır. Öz yeterlilik çalışanın kendi sahip olduğu yeterlilikler ile ilgili görüşlerini ve kendisine olan inancını ifade eder (Tösten, 2015, s. 34).

Bandura (1994) çalışmasında öz yeterliliği sadece iş yaşamı ile sınırlı görmeyip bu kavramı "bireyin gerçekleştirmesi gereken faaliyet ile ilgili kendi kapasitesi ve yeterlilikleri hakkındaki düşünceleri" şeklinde tanımlamıştır. Yazara göre öz yeterlilik bireyin duygu ve düşüncelerinin ne yönde gelişeceği üzerinde etkili olmaktadır ve sergileyeceği davranışlar üzerinde motive edici bir role sahip olmaktadır (s. 2).

Çalışma hayatında öz yeterlilik düzeyinin yüksek olması, bireyin sahip olduğu yeterlilikler ve özellikler hakkında olumlu düşüncelere sahip olmasını, öz yeterlilik düzeyinin düşük olması ise sahip olduğu yeterlilikler ve özellikler hakkında olumsuz düşüncelere sahip olmasını ifade eder. Öz yeterlilik düzeyinin yüksek olmasıyla beraber bireyin kendisine olan güveni artar, sorumluluk almaktan kaçınmaz, zor işleri başarabileceğini düşünür, cesur davranışlar sergiler ve başarılı olmak için daha fazla mücadele verir. Konu hakkında gerçekleştirilen çalışmalarda öz yeterlilik düzeyi, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki düzeyi bulunduğu görülmüştür. Yine araştırmalarda öz yeterlilik ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunduğu görülmüştür (Yorulmaz, 2016, s. 18).

Çiftçi (2018) öz yeterlilik düzeyi yüksek olan bireylerin beş temel özelliğe sahip olduklarını belirtmektedir. Söz konusu özellikler; sorunlar karşısında direnç

gösterme, belirledikleri hedeflere ulaşmak için çaba gösterme, öz motivasyon düzeyinin yüksek olması, zorluklara meydan okuma ve seçilen hedeflerin yüksek ve zorlu olması (s. 14). Buraya kadar incelenen kaynaklarda da görüleceği üzere öz yeterlilik bireyin davranışlarında önemli bir motivasyon kaynağıdır. Öz yeterlilik düzeyi yüksek olan bireyler zor işleri yapma konusunda kendilerine daha fazla güvenmektedirler. Aksi durumda ise, öz yeterlilik düzeyinin düşük olarak algılanması durumunda birey zaten başarısız olacağını düşündüğü için harekete geçme veya başarılı olmak için çaba gösterme noktasında isteksiz olmaktadır (Çiftçi, 2018, s.14; Tösten, 2015, s.34; Yorulmaz, 2016, s. 18).

Bir diğer önemli nokta, Albert Bandura`nın da belirttiği gibi özyeterlilik düzeyinin yüksek olmasında geçmiş deneyimler en etkili unsurdur. Fakat geçmiş deneyimlerde elde edilen başarıların kolay başarılar olması olumsuz bir durumdur. Zira yazara göre böyle durumlarda zor bir durumla karşılaşıldığında bireyin direnci zayıf olmaktadır (Bandura, 1994, s. 71-81).

Umut, bireyin hedeflerine hangi yollarla ulaşabileceğini belirlemesi, belirlediği yolları kullanabilme noktasında güdülenebilmesi ve bu sürece ilişkin algılarıdır. Bu algı bireyin burada ifade edilen konular hakkında kendisinde gördüğü kapasite ile ilgilidir. Umut kavramı durumsal veya kişisel olarak görülebilir. Bireyin belli bir hedef hakkındaki durumsal veya kişisel özellikler hakkındaki düşünceleri önem kazanır. Umut iki boyuta sahiptir. Bunlar kararlı çaba ve alternatif yollar şeklindedir. İstikrarlı çaba, belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak için harekete geçme ve hareketi sürdürme motivasyonunu ifade eder. Alternatif yollar boyutu ise bireyin hedeflere ulaşabilmesi için planlar yapabilme yeteneği ve gerekli durumlarda söz konusu planları değiştirerek alternatif yollar bulma becerisi hakkındaki düşünceleridir (Tösten, 2015, s. 33-34).

Levene (2015) umut kavramını "bireyin kendi kapasitesi hakkındaki düşüncelerini de kullanarak hedeflerini belirleyebilmesi, hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirebilmesi ve geliştirdiği stratejileri kullanarak ve güncelleyerek hedefe ulaşma noktasında gerekli adımların atılması için güdülenebilmesi" şeklinde tanımlamaktadır. Öncelikle birey hedefler belirlemelidir ve bu hedeflerin sürecin sonucunda elde edilmesi istenen "nihai" durumlar veya kazanımlar olarak benimsemelidir. Hedefe ulaşmak için belirlenen stratejilerin hedef ile uyumlu

olmaları ve bireyin söz konusu stratejileri uygulama yeterliliğini kendisinde görmesi başarı için gereklidir. Birey kendisinde hedefe ulaşabilecek veya hedefe ulaşmak için belirlenen stratejileri uygulayacak yeterliliği görmediğinde isteksizlik oluşacak ve gerekli adımların atılması hususunda tereddütte kalınacaktır. Umut kavramı hayatın her alanında kendisini göstermektedir. Sağlık, zayıflama, okul hayatı ve benzeri birçok konuda gerçekçi hedeflerin belirlenmesi ve hedeflere ulaşmada kullanılacak stratejilerin şekillendirilmesi gerekir ve bu süreç içerisinde birey öncelikle kendisi güdülenebilmelidir (s. 18).

Bireyin başarılı olabilmesi için öncelikle kendisi hakkında "başarılı olabilirim" düşüncesine sahip olmalıdır. Belirlenen hedefe yönelik kendisinde yeterli donanımı görmeyen birisinin hedefe ulaşması zordur. Diğer bir ifadeyle bireyin kendisini hedefe ulaşma noktasında yeterli görmesi başarı için bir ön koşul olarak kabul edilir. Bireyin umutlu olması onun hem fiziksel hem de psikolojik sorunlar karşısında daha dayanıklı olmasını sağlayacaktır. Umut çalışma hayatında çalışanların herhangi bir işe başlarken o işi yapabileceği düşüncesini ortaya çıkarır ve motivasyon düzeyini yükseltir. Başarabileceğini düşünen çalışan azimli bir biçimde mücadele edecektir ve sorunlar ortaya çıktığında alternatif yöntemler geliştirerek hedefe ulaşmak için çaba gösterecektir. Tüm bunlar performans düzeyinin yüksek olmasını sağlar (Yorulmaz, 2018, s. 19).

Buraya kadar olan bölümde anlaşılacağı üzere umut kavramının üç temel bileşeni bulunmaktadır. Bu bileşenler pozitif motivasyon durumunu ortaya çıkarır ve umut kavramı pozitif motivasyon kavramı ile açıklanabilir. Üç bileşenden birincisi hedeflerin belirlenmesidir. Amaçlar bireyin zihninde somut veya soyut biçimlerde yer alabilir. Amaçlar kendi içerisinde uzun vadeli ve kısa vadeli olmak üzere zaman değişkeni açısından ikiye ayrılabilirler. Ek olarak, amaçlar değerli ve değersiz olarak iki şekilde yorumlanabilir. İkinci bileşen amaçlara ulaşma noktasında alternatif yolların belirlenmesidir. Yollar ve alternatif yollar amaca ulaşma sürecinde kullanılan araçlardır. Üçüncü bileşen bireyin amaçlara ulaşmak için güdülenmesi ve kendi iradesini kullanmasıdır (Eser, 2018, s. 23-24)

Çalışanların umut düzeylerinin yükseltilmesi için benimsenebilecek yaklaşımlardan birisi "hedef belirleme" dir. Hedef belirleme ile umut düzeyi arasında yakın bir ilişki bulunur. Hedefler belirlenirken çok dikkatli davranılmalıdır.

Belirlenen hedefler hem çalışanın mümkün olduğu kadar fazla emek harcamasını sağlayacak kadar zor, hem de onun hedefe ulaşabileceğine inanacağı kadar kolay olmalıdır. Hedef, çalışanın sahip olduğu yeterlilikler dikkate alınarak belirlenmelidir. Hedefin gerektirdiği nitelikler çalışanın sahip olduğu niteliklerin çok altında olduğunda çalışan motive olmakta zorlanacak, hedefi başarı olarak algılamayacak ve çalışma süreci sıkıcı bir hale gelecektir. Diğer bir ifadeyle başarılı olma noktasında hedef çalışana heyecan vermeyecektir. Hedefin gereklilikleri çalışanın yeterliliklerinin çok üstünde olduğunda ise başarıya olan inanç tamamen ortadan kalkar. Bu durumda birey nede olsa başarısız olacağını düşündüğü için yeterince çaba göstermeye çalışmayacaktır. Ayrıca süreç sonucunda başarısız olması onun özgüvenini de olumsuz etkiler. Hedefler umut verici düşünceyi beslemelidir. Hedeflerin sahip olması gereken özellikler arasında performansı yükseltici nitelikte olma, ölçülebilirlik, erişilebilirlik, yeterli miktarda zorlayıcı olma, spesifik olma ve esneklik bulunmaktadır. Umut düzeyinin yükseltilmesi için kullanılması mümkün olan yaklaşımlardan birisi de basamaklandırmadır. Basamaklandırma sayesinde uzun süreli hedeflere ulaşma noktasında motivasyon düzeyinin düşmemesi için hedefe ulaşan stratejiler basamaklara ayrılır. Belirli alanlarda alt hedefler belirlenir. Süreç içerisinde alt hedeflere sırayla ulaşılır. Alt hedeflerin tamamına ulaşıldığında ise uzun vadeli, karmaşık ve yorucu olan hedefe ulaşılmış olur. Alt hedefler çalışanların sürekli olarak motive edilmelerini sağlayacaktır. Ek olarak, çalışanların karar alma süreçlerine katılmaları da belirlenen hedefler noktasında onların umut düzeylerini yükseltecektir (Uygungil, 2017, s. 26-27).

Genel bir tanımlama yapmak gerekirse, iyimserlik durumlara ve olaylara karşı daha olumlu bir yaklaşımın benimsenmesi ve ortaya çıkması olası sonuçlar hakkında yine olumlu düşüncelere sahip olunması şeklinde tanımlanabilir. Pozitif psikoloji açısından bakıldığında ise iyimserlik daha spesifik bir tanıma sahiptir. Pozitif psikoloji açısından bakıldığında iyimserlik bireyin günlük yaşantısı hakkındaki durumları ve olayları olumlu bir yaklaşımla karşılamasıdır. Pozitif psikolojik sermayede birey günlük yaşantısı sürecinde olaylar hakkında umutlu olur ve meydana gelen olumsuz durumlar karşısında daha dirençli durabilecektir. İyimserlik düzeyinin yüksek olması durumunda hedeflere ulaşmak kolaylaşacak ve birey karşısına çıkan sorunlar karşısında yenilgiyi kabul etmeyecektir. Zira sonucun

olumlu olacağını düşündüğü için motivasyon seviyesi yüksek olacak ve daha fazla çalışacaktır. İyimserlik düzeyinin düşük olduğu ve kötümser bir yaklaşımın benimsenmesi durumunda ise tam tersi durumlar ortaya çıkacak ve depresif semptomlar görülebilecektir (Levene, 2015, s. 25).

İyimserlik bireyin başarılı veya başarısız olduğu durumlara ve olaylara olumlu açıdan bakması ve elde edilen sonuçlar hakkında kötümser yorumlardan uzak kalmasıdır. İyimser kişiler elde edilen başarıları kendi yeterliliklerinin bir sonucu olarak görürler. Elde edilen başarısızlıkların sebebinin de dış faktörler olduğunu düşünürler. Bu sebeple kendileri hakkında olumsuz yorumlardan kaçınırlar ve daha sonraki hedeflere ulaşma noktasında daha iyi güdülenirler. Ayrıca bu kişiler başarısızlıkların nedenlerini dış faktörlere bağlarken aynı zamanda bu durumun kendi kontrolünün dışında olduğunu kabul ederler. Aksi durumda, kötümser kişiler elde edilen başarılı sonuçların dış kaynaklardan kaynaklandığını, başarısız sonuçların ise kendi yetersizliklerinin ve hatalarının bir sonucu olduğunu düşünürler. İyimser kişilerle kötümser kişiler arasında belirgin farklılıklar bulunur. İyimser kişiler yaşanacak olayların olumlu olacaklarını düşünürken kötümser kişiler bu olayların olumsuz ve istenmedik özelliklere sahip olacaklarını kabul ederler. Günlük hayatta kaçınılmaz olarak birçok sorun yaşanmaktadır. İyimser kişiler bu sorunların olumsuz etkilerini daha az yaşarlar ve olumsuz durumları olumlu hale getirebilirler. Kötümser kişiler ise yaşanılan olumsuzlukları doğrudan kabullenirler ve olumlu sonuçlar elde etmek için çaba göstermeyi gereksiz sayarlar (Urgan, 2018, s. 53).

İyimser katılımcıların sahip olduğu özelliklerden birisi gelecek hakkında endişe duymamalarıdır. Bu kişiler ilerleyen dönemlerin daha iyi olacağını düşündükleri için gelecek hakkında pek fazla korku yaşamazlar. Elde ettikleri başarıları kendi yeteneklerine bağladıkları için başka işlerde de başarılı olacaklarını düşünürler. Kötümser bireyler için ise tersi bir durum söz konusudur. Bu kişiler gelecek hakkında daha fazla endişe duygusu yaşarlar. Onlara göre elde edilen başarısızlıklar kendi yetersizlikleri nedeniyle ortaya çıktığı için ilerleyen süreçlerde de başarısız olacaktırlar (Tösten, 2015, s. 38).

İyimserlik iş hayatında birçok durumda etkisini göstermektedir. İyimser kişiler öncelikle motivasyon düzeyi yüksek kişilerdir. Elde edilecek sonuçların "iyi" olacağını düşündükleri için daha fazla çalışırlar. Bu kişiler başarılı olacaklarına

inanmaktadırlar. Tatminkârdırlar ve zorluklarla başa çıkma noktasında daha isteklidirler. İyimser kişiler motivasyon düzeylerinin yüksek olmasının bir sonucu olarak daha aktif çalışırlar. Ayrıca bu katılımcıların yüksek performans gösterdikleri ve elde edilen sonuçlar bakımından daha başarılı oldukları bilinmektedir. Kötümser olan katılımcıların en belirgin özeliklerinden biri ise iş yaşamında işi bırakma oranlarının iyimser kişilerle kıyaslandığında daha yüksek olduğudur (Keleş, 2011, s. 342).

İyimserlik tanımı uzun yıllar hem halk hem de psikologlar tarafından sıkça kullanılan bir tanım olmuştur. Pozitif psikolojik sermaye açısından ise daha yeni bir kavram olmuştur. Kimi psikologlara göre iyimserlik bireyin kendi doğasında sahip olduğu kişisel bir özelliktir. Diğer tarafta, bazı psikologlar ve örgütsel davranış bilimcilerine göre iyimserliğin bireyin doğasından kaynaklanan bir özellik mi olduğu yoksa sonradan öğrenilmiş bir özellik mi olduğu noktasında belirsizlik bulunmaktadır. İyimserliği birey özelliği olarak görenler arasında ilk çağ filozofları, psikologlar ve psikiyatristler bulunmaktadır. Günümüzde iyimserlik kavramını, pozitif psikoloji akımı olarak örgütsel davranışlar alanı içerisinde inceleyen Seligman ve arkadaşları ilk kez kullanmışlardır (Yorulmaz, 2018, s. 17).

İyimserlik birey açısından bakıldığında onun ne yaptığını bilmesi, yaptığı şeyin olumlu sonuçlar getireceğini düşünmesi, bu nedenle yaptığı işlere aktif katılım sağlamasının önünü açan ve gerçekleştirilen faaliyet sürecinde istekli bir biçimde çalışmasını mümkün hale getiren bir özelliktir. İyimserliğin etkilediği noktalar ve bazı özellikleri şu şekilde listelenebilir:

- Belirgin hedefler: Beklentiler ve standartlar birey tarafından bilinmektedir. Birey sahip olduğu yeterlilikler ile hedeflere ulaşabileceğini düşünmektedir.
- Odaklanma: Belirli bir hedefe ulaşma noktasında yüksek düzeyde bir odaklanma, performansın da yüksek olmasını sağlayacağı için olumlu sonuçlar alma şansı artacaktır.
- Bilinçli yaklaşım: Faaliyetlerin bilinçli bir biçimde birleştirilmesidir.
- Geri bildirim: Birey hem kendisi tarafından hem de dışarıdan gelen geri bildirimleri dikkate alır ve olumsuz duygu geliştirmez.

- Yetenek-Hedef uyumu: Bireyin hedefleri ve yetenekleri arasında uyum bulunmasıdır. Hedef birey için ne ulaşılamayacak kadar zor olmalı ne de sıkıcı bir şekilde kolay olmalıdır.
- Kişisel kontrol hissi: Birey olaylar ve durumlar üzerinde kendi kontrolünün bulunduğunu düşünür (Strengths Partnership, 2010, s. 4).

Yıldız' a (2015) göre iyimserliğin örgüt içerisinde üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar işteki başarıyı etkileyen seçim, ikincisi iyimser kişilere uygun yönlendirmeler ve üçüncüsü iyimserliğin örgüt ikliminin bir parçası haline getirilmesidir. İşteki başarıyı etkileyen seçim boyutu iyimser katılımcıların bazı özelliklerinin ortaya çıkardığı kazanımları açıklar. Örnek vermek gerekirse iyimser kişiler çalışma sürecinde karşılarına çıkan olumsuz sorunlar neticesinde baskı altında kaldıklarında daha üretken olmaktadırlar. İyimser katılımcıların bu özelliği sayesinde örgüt personel eğitimleri, işgücü devir hızı gibi alanlarda harcamalar yapmak zorunda kalmamakta ve verimsiz çalışma nedeniyle yaşanılan zararlar ortadan kalkmaktadır. Doğal olarak çalışma süreçlerinde verimlilik ve etkililik düzeyi yükselir (s. 25-28).

Kısacası iyimser bireylerin istihdam edilmesi bir taraftan maliyetleri azaltırken diğer taraftan verimliliği yükseltir. İyimser kişilere uygun yönlendirmeler özellikle bazı görevlerde iyimser katılımcıların kullanılmasını ifade eder. İyimser kişilerden daha iyi fayda sağlanabilmesi için stres düzeyi yüksek olan ve üretkenlik gerektiren işlerde onlardan faydalanılması daha olumlu sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır. İyimserliğin örgüt ikliminin bir parçası haline getirilmesi, iyimserlik havasının örgüt içerisinde yayılmasını destekleyen uygulamaların yapılmasını ifade eder (Yıldız, 2015, s. 28).

İş hayatından farklı olarak, günlük hayatta da iyimser bireylerle kötümser bireyler birbirlerinden tamamen farklı bir yaklaşıma sahiptirler. Eser' e (2018) göre günlük yaşamda iyimser olan kişi, kendi başına olumlu, güzel oluşumları beklerken, kötümser bakış açısına sahip olan kişi ise kendini kötü olayların bulacağını düşünmektedir. Halk arasında da iyimserliğin bireylerin hayatlarını birçok durumda olumlu ya da olumsuz olarak etkilediği zannı hâkimdir. Halk arasındaki düşünce ve inanışlar her zaman kararlı olmasa da, son yüzyılda, bilimsel çalışmalarda bu durumu ortaya koymaktadır. İyimser ve kötümser olan kişiler birçok yönden farklılık

gösterirler ve bu durum hayatlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu tür farklılaşmalar katılımcıların olaylara ve sorunlara bakışlarını ve yaklaşma biçimlerini, sorunlarla mücadele etme şekillerini etkilemektedir (s. 26).

İyimser bireylerin hayata karşı olumlu duygular geliştirip olumlu beklentilere sahip olmaları nedeniyle aynı zamanda daha dışa dönük bireyler olmaları beklenebilir. Tösten' e göre (2015) göre dışa dönük bireyler, genellikle enerjik, sosyal, pozitif, neşeli ve diğer insanlarla ilgilenen kişilik özelliklerine sahiptirler. Bu özelliklere ek olarak, birçok araştırmacı dışa dönüklük kavramının ayrıca dominant iddialı, otoriter ve güçlü gibi sıfatlara da sahip olduğunu belirtmişlerdir. Yine dışa dönüklük hem bireylerin hem de onların ortaklarının öfke ve öfke yoğunluğuyla ilişkilendirilmiştir. Dışa dönük bireylerin diğer bireylerle çatışma yaşayabilecek eğilimde oldukları düşüncesi yaygın olsa da bunu kanıtlayan ampirik kanıtlara rastlanmamıştır. Bu nedenle dışa dönüklük ile çatışma arasında hiçbir ilişkinin olmadığı beklenebilir. Bununla birlikte, dışa dönükler çatışma esnasında öfkelerini açıkça dile getirdiklerinden dışa dönüklük ile çatışma arasında bir ilişkinin olabileceği düşünülebilir (s. 45).

Pozitif psikolojik sermayenin bir diğer bileşeni dayanıklılıktır. Dayanıklılık bileşeni ortaya çıkmış olan bir sonuçtan ziyade bir süreci nitelendirmektedir. Açıklamak gerekirse dayanıklılık bireyin süreç içerisindeki gelişimini ve durumlara uyum sağlama yeteneğini açıklar. Dayanıklılık sayesinde bireyin ilerleyen dönemlerde oluşacak risk faktörlerinde azalma meydana gelir. Aynı zamanda dayanıklılık sayesinde çevresel ve bireysel gelişmelere karşı koruyucu mekanizma gelişir. Dayanıklı bireyler zorluklarla karşılaştıklarında bu zorlukların hayatın parçası olduğunu kabul ederler ve kendilerini geliştirerek zorluklardan olumlu sonuçlar çıkarırlar. Yorulmaz' a (2018) göre dayanıklı bireylerin ayırt edici üç özelliği bulunmaktadır. Bunlar gerçeğin olduğu gibi kabul edilmesi, güçlü değerlere yönelik derin bir inanç ve azimli olmaktır. Gerçeğin olduğu gibi kabul edilmesiyle beraber birey daha gerçekçi davranır ve kendisini değiştirip geliştirebilir. Güçlü değerlere karşı derin bir inancın bulunması ile beraber bireyin yaşamı daha anlamlı hale gelir. Azimli olunması durumunda da birey karşısına çıkan güçlüklerle mücadele eder, vazgeçmez ve bu sayede ulaşılması zor olan hedeflere ulaşabilir (s. 2).

Çiftçi' ye (2018) göre dayanıklılığı etkileyen faktörler; mizaç faktörleri (İyimserlik, kendine güven), inanç ve tutuma ait faktörler (Öz yeterlilik, yeniden çerçevelendirme), bilişsel özellik faktörleri (IQ, problem çözme yeteneği, kontrol odağı), aile dışı faktörler (Öğretmenler, akranlar, danışmanlar), ailesel faktörler (Ebeveyn ve kardeşler) ve sosyal faktörlerdir (s. 23).

Hem çalışma hayatında hem de günlük hayatta bireyin başarılı olabilmesi ve zorluklarla mücadele edebilmesi için dirence gereksinimi vardır. Dayanıklılık başarılı ve mutlu olmayı hedefleyen herkes için önemli bir araç olarak görülebilir. Zorluklar çalışma hayatında ve günlük hayatta bireylerin karşılaştıkları kaçınılmaz durumlardır. Ortaya çıkan zorluklar karşısında mücadele edebilmek ve sorunları çözebilecek dirence sahip olmak olumsuz durumları ortadan kaldırırken istendik sonuçların ortaya çıkmasını sağlar. Aslında birçok insan belirli bir noktaya kadar direnç gösterebilmektedir. Diğer tarafta sorunların büyüklüğü ile bireyin dayanıklılık seviyesi onun ne kadar başarılı olacağını belirlemektedir. Kimileri için ise dayanıklılık bir zevk olarak görülebilir. Bu kişiler dayanıklılık yetenekleri sayesinde mümkün olduğunca zor işleri yapmak isterler ve mümkün olduğunca yüksek hedefler belirlerler (Urgan, 2018, s. 53).

Anlaşılacağı üzere dayanıklılık düzeyi bireyin ne derecede başarılı olacağı üzerinde belirleyici olmaktadır. Dayanıklılık düzeyinin yükseltilmesi aşamasında kullanılabilecek üç temel strateji bulunmaktadır. Bunlar varlık odaklı strateji, risk odaklı strateji ve süreç odaklı strateji şeklindedir. Varlık odaklı stratejiler, bireylerin sahip oldukları bilgi, birikim, yetenek ve benzeri kazanımların güçlendirilmesini ve geliştirilmesini amaçlar. İş hayatında çalışanların sahip oldukları bu varlıkların desteklenmesi, geliştirilmesi ve doğru bir biçimde kullanılması örgütün rekabet avantajı kazanmasını kolaylaştıracaktır. Ayrıca varlık odaklı stratejilerin uygulanması çalışanın psikolojik açıdan da kendisini daha iyi ve yeterli hissetmesinin önünü açar. Risk odaklı strateji, istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına neden olan risk faktörlerine karşı önlemler almayı ifade eder. Süreç odaklı strateji psikolojik dayanıklılığı bir durum olmaktan çok süreç olarak değerlendiren yaklaşım kaynaklı bu strateji etkin bir yapı oluşturarak esnekliği artırmaya çalışmaktadır (Çiftçi, 2018, s. 23-24).

Dayanıklılık bileşeni önleyici ve problem odaklı yaklaşımlardan ziyade güçlendirici ve destekleyici yaklaşımlar açısından önemli görülebilir. Zira sorunların engellenmesi yerine bireylerin ortaya çıkan sorunlara karşı dirençlerinin yükseltilmesi ve yeterliliklerinin desteklenmesi beklenmedik sorunların ortaya çıkmaları durumunda da elde bulunan beşeri sermayenin olumlu sonuçlar elde etmesini sağlar. Dayanıklı bireyler ortaya çıkan olumsuz durumlara göre şekil alırlar ve olumsuz durumun niteliğinden ziyade kendi dayanıklılık seviyelerine göre baş etme yolu denerler (Tösten, 2015, s. 42).

4. Pozitif Psikoloji Konusunda Yapılan Çalışmalar

Karaırmak ve Siviş (2018) gerçekleştirdikleri çalışmalarında postmodern düşüncenin davranış bilimlerine kazandırdığı önemli yaklaşımlardan biri olan pozitif psikolojiyi tanıtmış, psikoloji alanına getirdiği yeni bakış açısını irdelemişlerdir. Yazarlara göre Türkiye'de okul çağından beri verilmeye başlanan gelişimsel yaklaşımlı, koruyucu/önleyici ve kapsamlı psikolojik danışma hizmetlerinin yakın gelecekte toplumun geneline (çocuk, ergen, yetişkin, yaşlı) yayılması, pozitif psikoloji uygulamalarının ruh sağlığı hizmetleri içinde daha fazla yer almasına olanak sağlayabilir (s. 102-115).

Aydın ve arkadaşları (2013) gerçekleştirdikleri çalışmalarında eğitim yönetimi ile pozitif psikoloji arasındaki ilişkiyi tartışarak eğitim yönetiminin düşünsel temellerinin sorgulanmasını amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda yazarlar pozitif psikolojinin her çocuğun başarılı olabilmesi için çocukların kapasitelerinin tam olarak kullanılması düşüncesinin eğitim alanı için önemli bir fırsat olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yazarlara göre bunun için insanı eğitimin ve toplumun hizmetine sunmak yerine, eğitimi ve toplumu insanın ihtiyaçlarına uygun hale getirmek gerekmektedir (s. 1470-1488).

Karacan'ın (2018) aktardığına göre pozitif psikolojide iyimserliğin açıklandığı iki büyük tamamlayıcı teorik akım bulunmaktadır. Seligman (1998), iyimserlerin olumlu olayların istikrarlı ve küresel nedensel atıflarını, olumsuz olayların ise dışsal, kararsız ve spesifik niteliklerini ortaya koyan açıklayıcı bir stil kullanır. Carver ve Scheier (2002) ise teorik çerçeveleri için bir beklenti perspektifi alırlar. Bu iyimserlik sürecini oluşturan birincil mekanizma, arzulanan sonucun artan bir çaba

sonucu olacağı beklentisidir. Buna karşın, karamsarlar, arzulanan sonuçlara ulaşmaya yönelik bir hareketi başlatmak için bile istenen sonucun olumlu bir beklentisine sahip değildir. Dolayısıyla artan çabanın genellikle iyimser düşünceleri kötümserlerden daha iyi sonuçlanmaya yönlendireceği düşünülmektedir (s. 14).

Yorulmaz (2018) gerçekleştirdiği çalışma sonucunda işveren marka oluşumu üzerinde pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından öz etkinlik, iyimserlik ve umudun, işveren marka oluşumunu anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda kuruluşların çalışanlarının pozitif psikolojik sermayelerini artırmaya önem vermeleri gerekmektedir (s. 19).

Eryılmaz' ın (2017) temel amacı araştırmanın olumlu psikoloji müdahaleleri bağlamında olumlu psikoterapilerin incelenmesi olmuştur. Bu çalışmada "Peseschkian pozitif psikoterapi, refah terapisi, yaşam kalitesi tedavisi ve pozitif psikoterapi" Seligman ve ark, tarafından incelenmiştir. Literatürde bu tedavilerin etkinliği ile ilgili araştırma sonuçları tartışılmaktadır. Yazara göre pozitif psikoterapiler klasik psikoterapiler kadar etkili psikoterapiler olarak kabul edilmektedir. Pozitif psikoterapileri ve klasik psikoterapileri bir bütünün iki önemli parçası olarak görmek, psikoterapiler alanındaki bilimsel gelişmeleri zenginleştirebilir (s. 346).

Yıldız (2015) gerçekleştirdiği araştırma sonucunda pozitif psikolojik sermayenin, örgütsel güven ve vatandaşlık davranışları arasında pozitif ilişki olduğunu gözlemlemiştir. Örgütsel güvenin, pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık arasında bir köprü olduğu sonucuna ulaşmıştır (s. 30).

Eser (2018) öğretmenlerle yapmış olduğu çalışma sonrasında; bu katılımcıların pozitif psikolojik sermaye, etik liderlik algıları ile işle bütünleşmeleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ve etik liderlik algılarının işle bütünleşmenin önemli bir yordayıcısı olduğunu tespit ederken, etik liderlik algılarının işle bütünleşme ile olan ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracılık rolü olduğunu vurgulamıştır (s. 145-153).

B. ÖRGÜT İKLİMİ

Bu bölümde örgüt iklimi üzerinde durulmaktadır. Sırasıyla örgüt ikliminin tanımı, örgüt iklimiyle ilgili sınıflandırmalar, örgüt iklimini etkileyen olumlu ve olumsuz yönler ve örgütsel iklimi etkileyen faktörler incelenmektedir.

1. Örgüt İklimi Kavramı

Örgüt iklimi kavramının ne anlama geldiğinin açıklanmasından önce iklim kavramından örgütler açısından bahsetmek faydalı olacaktır. İklim kavramı, bir grubun sahip olduğu ortak bir kavrayışı ve olaylara ve durumlara verdikleri ortak tepkileri ifade eder. Bu ortak tepkiler ve ortak hareketler grup üyeleri tarafından hissedilen bir ortamın/iklimin sonucudur. İklim tanımı kişinin davranışları üzerinde etki sahibi olan durumlar dizisini ifade etmektedir (Halis & Uğurlu, 2008, s. 105).

Moslehpour ve arkadaşlarına (2019) göre örgüt iklimi belirli bir örgütte çalışan bireylerin kuralların konulması ve karar alma süreçleri gibi konularda örgütün içsel çalışma sistemlerini ne şekilde algıladıklarını ifade etmektedir. Yazarlara göre her örgütün kendisine özgü bir iklimi bulunmaktadır. Örgütün sahip olduğu iklim söz konusu örgütü diğerlerinden farklı hale getirir. İklimin en önemli çıktılarından birisi çalışanların davranışları üzerinde etki sahibi olmasıdır. Zira çalışanlar tutum ve davranışlarını şekillendirirken örgüt iklimine uygun bir biçimde hareket ederler. İklim sayesinde çalışanların zihinlerinde çalıştıkları ortamın yapısı ve çalışma sistemi hakkında bilgi oluşur (s. 3).

Yukarıdaki tanımdan da görüleceği üzere iklim bir örgüt içerisinde çalışanların davranışlarını şekillendiren ortamsal özelliklerdir. Bir örgüt içerisinde oluşan ortamsal özellikler ve genel hava o örgüte giren bireyleri de doğrudan etkiler. Çalışma hayatında girilen ortamın sahip olduğu özelliklere göre çalışılması normal bir durumdur. Örgüt iklimi kısaca işletmede bulunan ve çalışma sistemi üzerinde etkili olan örgütün kendisine has bir sistemdir. Örgüt iklimi, çalışanlar tarafından paylaşılan algıları ifade etmektedir. Burada önemli olan nokta örgütün iklimsel özelliklerinin çalışanların belki de tamamı tarafından benimsenmesi ve ortak davranış kalıpları olarak paylaşılmasıdır. Örgüt iklimi ayrı birçok konuda kriterler oluşturmaktadır ve bu kriterler sadece davranışlarla sınırlı kalmaz. Örgüt bünyesinde

gerçekleştirilen davranış biçimlerine ek olarak prosedürler, politikalar, ödüller ve rutinler şekillenirken örgütün iklim özellikleri belirleyici olur. Örnek vermek gerekirse, örgütün iklimsel özelliklerine bağlı olarak ödüllendirilecek davranışların neler oldukları veya cezalandırılacak davranışların neler olabileceği örgüt çalışanları tarafından sezilir (Putter, 2010, s. 10).

Örgüt iklimi çalışanlara işlerin nasıl yapılacağı hakkında bilgiler sunar. Genel olarak örgüt içerisindeki yaklaşım örgüt iklimi sayesinde sezilir. Daha açık olmak gerekirse, örgüt iklimi çalışanlara örgüt içerisindeki süreçlerin nasıl ilerlediği ve nasıl bir bakış açısı ile çalışılması gerektiği hakkında bilgi verir. Örgüt iklimi örgüt içerisindeki çevrenin şekillenmesini sağlar (Carlfjord, Andersson & Nilsen, 2010, s. 1329).

Ural'a (2014) göre örgüt iklimi üç ana boyuttan oluşmaktadır. Bunlar ekolojik boyut, kültürel boyut ve çevre boyutudur. Ekolojik boyut kuruluşun maddi ve fiziksel özelliklerini içerir. Çevre içinde, kuruluşta çalışan insanlar arasındaki ilişki ve etkileşim süreçleri vardır. Çevre boyutu, bireylerin etkileşimlerinin ve iletişim süreçlerinin ne yönde gelişeceği üzerinde etkili olur. Yönetim ve yönetim süreçleriyle ilgili konular ise kültür boyutu kapsamında yer almaktadır. Kültürel boyutta bütün değer, inanç, norm ve düşünce yolları örgüt tarafından şekillendirilmektedir (s. 146).

Örgüt ikliminin literatürdeki tarihsel gelişiminden kısaca bahsetmek gerekirse bu kavramı ilk kez tanımlayan kişinin 1951`de Lewin olduğu sonucuna ulaşılabilir. Aslında Lewin, Lippit ve White 1931 yılında sosyal iklim üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarda örgütlerde kendisine has bir iklimin olduğundan bahsetmişlerdir. Fakat bu dönemde örgüt ikliminin tanımı, özellikleri ve ölçülebilirliği hakkında herhangi bir literatür oluşmamıştır. 1939 yılında Roethlisberger ve Dickson konu hakkında çalışmışlar fakat araştırmacılar daha çok bireysel farklılıklar, grup çalışmaları, sosyal etkileşimler ve karar alma süreçlerine çalışanların katılımı konularına odaklanmışlardır. Diğer bir ifadeyle örgüt ikliminin etkilediği konulara odaklanmışlardır. 1951 yılında ise Lewin, Field Theory in Social Science çalışmasında örgüt iklimi üzerinde doğrudan durmuştur. Yazar bu çalışmasında örgüt iklimini bireyin örgütsel çevreyle olan etkileşimlerinin oluşum sistemi şeklinde tanımlamıştır (Madhukar & Sharma, 2017, s. 277).

Örgüt iklimi üzerinde çok sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Bunun nedeni örgüt ikliminin örgütlere sağladığı kazanımlardır. Bu sebeple örgüt ikliminden bahsederken onun örgüte sağladığı faydalardan bahsetmek gerekir. Bilindiği üzere günümüzde pazarlarda talepler ve rakipler hızlı bir biçimde değişmektedir. Rekabet avantajı kazanmak ve varlığını devam ettirmek için örgütler için pazarda karşılığı olan yeni ürünlerin, hizmetlerin ve yöntemlerin uygulanması bir gerekliliktir. Özbağ'a (2012) göre örgüt ikliminin doğru bir biçimde oluşturulması durumunda örgüt içerisinde katılımcılık artacak ve hem üretim süreçleriyle ilgili olarak hem de pazarlama gibi süreçlerde birçok yeni fikir ileri sürülebilecektir. Bu fikirler kimi zaman daha az maliyetle üretim sağlayabilirken kimi zamanlarda pazarda rekabet avantajı kazandırabilecek bir ürün olabilmektedir. Çalışanların ve yöneticilerin ürün geliştirme süreçlerine aktif katılımı sayesinde bir taraftan yeni fikirler oluşurken diğer taraftan çalışanlar ve birimler arasındaki ilişkiler güçlenecektir (s. 149).

Yine örgüt ikliminin doğru bir biçimde oluşturulması çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltecektir. Örgüt iklimi bir örgüt ile ilgili olarak çalışanların sahip oldukları algıları ve bakış açılarını oluşturur. Bu sebeple, çalışanların sahip oldukları olumlu bakış açıları onların örgütlerine olan devam bağlılığını artırırken diğer taraftan motivasyonlarını da artıracaktır. Bu açıdan bakıldığında örgüt ikliminin iyi bir güdümleyici olarak kullanılmasının mümkün olduğu anlaşılmaktadır. Olumlu bir örgüt iklimi oluşturulduğunda çalışanlar kendilerini geliştirme şanslarının olduğunu düşünür ve daha iyi çalışırlar. Ayrıca hangi durumlarda ne tür ödüller alacaklarını bilmeleri de yine performansı yükseltici bir neden olabilecektir. Tüm bu nedenler dikkate alındığında, örgüt ikliminin bir taraftan çalışan performansını yükselttiği, üretkenliği artırdığı ve bir taraftan da işten uzaklaşma davranışının önüne geçeceği sonucuna ulaşılabilir (Moslehpour, Altantsetseg, Mou & Wong, 2019, s. 3).

Konu hakkında gerçekleştirilmiş çalışmalar incelendiğinde, örgüt ikliminin özelliklerinin şu şekilde sıralanacağı görülmektedir;

a. İklim algılamaları çevresel olayları değerlendirmek yerine tanımlar, b. İklim yapısı çok boyutludur, c. Etik bir organizasyon ortamı sağlar, d. Örgüt içindeki kurallar ve yöntemler, kuruluş ile etkileşim içerisindedir, e. Organizasyon içindeki süreçler örgütün iklimine göre şekillenir, f. Sürekliliği vardır, g. Örgüt

üyeleri ile örgütsel iklim arasındaki iletişim içerisinde yakın bir ilişki görülmektedir, ğ. Örgüt çalışanlarının algılarının bir sonucu olarak ortaya çıkabilir, h. Hem özel sektörde hem de kamu sektöründe meydana gelir, ı. örgüt içinde çalışan bireylerin tutum ve davranışlarını etkiler, i. örgütün yapı tarafı ile yakın etkileşim içerisindedir, j. liderlik tarzından etkilenir, k. örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerini şekillendirmektedir, l. Organizasyonun yapısı ve politikaları organizasyonel iklim ile etkileşime girer, m. hareketleri şekillendirmede bir baskı faktörü olarak hareket etmektedir (Kanten & Ülker, 2013, s. 144; Halis & Uğurlu, 2008, s. 105; Çağlayan, 2014, s. 4; Moslehpour, Altantsetseg, Mou & Wong, 2019, s. 3).

Örgüt iklimi günümüz çalışma koşullarında yöneticilerin üzerinde durmak zorunda oldukları konulardan biridir. Bu durumun sebebi örgüt ikliminin sunduğu olumlu sonuçlardır. Günümüz ekonomi yapısında yoğun bir rekabet ortamı bulunmaktadır. Ulaşım ve haberleşme gibi alanlarda görülen gelişmelerle beraber küreselleşmenin de boyutu artmıştır. Artık bir pazarda dünyanın çok farklı ülkelerinde bulunan firmalar rekabet etmektedir. Rekabet ortamının bu derecede sert olduğu bir sistemde sadece bir ürünün veya hizmetin ortaya çıkarılması firmaların varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından yeterli değildir. Bunun yanında üretim süreçleri ve çalışanların performansları üzerinde de durulmalıdır. Artık örgütler bir taraftan maliyetleri azaltırken diğer taraftan üretkenliği ortaya çıkarmak ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek durumundadır. Bunların yapılabilmesi için örgüt içerisinde bir sistem oluşturulmalıdır. Bu sistem üretkenliği ve verimliliği artırırken kaliteyi de yükseltmelidir. Üretkenliğin ve verimliliğin yükseltilmesi ve kaliteli ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılması maliyetlerin azalmasını sağlarken rekabet avantajı da sunar. Örgüt içerisindeki sistemin oluşturulması doğrudan örgüt iklimi ile ilgili bir konudur. Zira örgüt iklimi çalışanların davranışlarını şekillendirdiği için örgüt içerisinde etkili ve verimli bir çalışma ortamı sunacaktır. Örgüt ikliminin istenen şekilde kurulması ile beraber çalışanların da yönetimin beklentilerine uygun bir biçimde faaliyet göstermelerinin önü açılır. Kısacası örgüt iklimi insan kaynaklarının mümkün olan en verimli şekilde kullanılmasını sağlar (Çağlayan, 2014, s. 5).

Halis ve Uğurlu' ya (2008) göre iklim kavramı, bireylerin veya grupların davranışlarındaki hedeflerinin hesaplanmasında çevre, koşul, durum, alan, davranışsal çevre, sosyal sistem, kültür

ve atmosfer gibi benzer kavramlardan daha kullanışlıdır. İklim kavramı, homojen kavramlar arasında önemli bir rol oynayan analitik ve tanımlayıcı bir kavramdır. Bu açıklamalar ışığında iklim kavramı şu şekilde tanımlanmıştır; iklim, çevredeki kişiler tarafından test edilen, davranışlarını etkileyen, göreceli olarak devam eden kalitedir ve bir dizi çevresel özellik olarak tanımlanabilir (s. 106).

Görüleceği üzere örgüt iklimi firmaların varlıklarını devam ettirmeleri için hayati öneme sahiptir. Bu nedenle konu hakkında birçok araştırma yapılmış ve yapılmaya devam edilmektedir. Değişen çalışma koşullarının ve pazar şartlarının da etkisiyle ilerleyen yıllarda da örgüt iklimi araştırmacılar için popüler bir konu olmaya devam edecektir. Örgüt iklimi hakkında birçok çalışma yapılmış olmasının bir sonucu olarak çeşitli sınıflandırmalar geliştirilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde örgüt iklimi ile ilgili olarak oluşturulmuş sınıflandırmalardan bahsedilmektedir. Bu sınıflandırmalar aynı zamanda örgüt ikliminin sahip olduğu tüm özelliklere farklı bakış açıları getirmekte ve örgüt iklimini çok boyutlu olarak açıklamaktadır.

2. Örgüt İklimi ile İlgili Sınıflandırmalar

Örgütsel iklim ile ilgili olarak gerçekleştirilen sınıflandırmalar incelendiğinde ilgili çalışmalarda bazı araştırmacılardan sıklıkla bahsedildiği görülmektedir. Bu başlık altında "Halpin ve Croft", "Wallach", "Litwin ve Stringer" ve "Ertekin" sınıflandırması üzerinde durulmaktadır.

Halpin ve Croft 1963 tarihinde okullardaki örgüt iklimi üzerinde durmuşlardır. Bu araştırmalarıyla örgüt ikliminin sınıflandırılması noktasında öncü oldular. İlkokullardaki örgüt iklimi üzerinde çalışmaların yapılabilmesi için Organisational Climate Descriptive Questionnaire (OCDQ) ölçeğini geliştirdiler. Sekiz boyutun bulunduğu ölçeğin dört tanesi öğretmenlerle, dört tanesi kurumun lideri olarak yönetici ile ilgilidir (Madhukar & Sharma, 2017, s. 282-283). Yazarların sınıflandırması altı aşamalıdır. Bunlar; açık, samimi, kontrollü, bağımsız, babacan ve kapalı iklim şeklindedir.

Açık iklimde yöneticiler ile astlar içerisinde bir uyum söz konusu olmuştur. Çatışma ortamının çok az görüldüğü açık iklimde çalışanlar arasındaki ilişkiler arkadaşça gelişir. Çalışanlar işlerini mutlu bir biçimde yaparlar ve örgütleri ile gurur

duyarlar. Bu iklim türünün önemli özelliklerinden birisi yöneticilerin eleştiriye açık olmalarıdır. Çalışanlar karar alma süreçlerine katılırlar. Örgütün enerji düzeyi yüksektir. Otantik bir ortam bulunmaktadır ve liderlerin hangi durumlarda nasıl davranacakları bilinmektedir. Çalışanların sosyal ihtiyaçları karşılanır ve örgüt belirlenen amaçlara ulaşmak için bir bütün olarak hareket eder (Halpin & Croft, 1963, s. 4).

Bağımsız örgütlerin en önemli özelliklerinden birisi, örgüt içerisinde çalışanların ihtiyaç duyduklarında liderlerinden bağımsız bir şekilde hareket edebilmeleridir. Zira yöneticinin oluşturduğu baskı düzeyi çok azdır. Bağımsız iklim türünde sosyal ilişkilere ve sosyal gereksinimlere önem verildiği için iş tatmini yüksek seviyede olur. Diğer tarafta, çalışmalarla ilgili elde edilen başarılarda tatmin duygusu pek yaşanmaz. Açık iklimle ortak özelliklerinin bulunmasına rağmen bağımsız iklimde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler açık iklimde olduğu kadar samimi değildir (Özsoy, 2012, s. 45).

Kontrollü iklimin en belirgin özelliklerinden birisi otoriter bir yapının bulunmasıdır. Bu örgüt ikliminde yönetici çalışanlardan kendilerine verilen görevleri eksiksiz bir biçimde yerine getirmesini bekler. Temel amaç, görevlerin ve sorumlulukların başarılı bir biçimde yerine getirilmesidir. Sosyal ihtiyaçların karşılanması gibi konulara önem verilmez. Başarısızlık durumunda anlayış gösterilmez. Bireyler arasında samimi bir ortam bulunmamaktadır. Sadece görevlerin yerine getirilmesine odaklanıldığı için arkadaşlık ilişkileri gibi konular önemsiz görülür (Halpin & Croft, 1963, s. 4).

Samimi iklim kontrollü iklimin zıttı olarak görülebilir. Yönetici için otorite kurmak gereksizdir ve kontrol neredeyse yok denilecek kadar azdır. Sosyal ihtiyaçların karşılanmasına önem verilir. Yine kontrollü iklimden farklı bir biçimde verilen görevlerin ne düzeyde yerine getirildiğine bakılmaz. Bu durum örgütün başarısız olmasına neden olabilmektedir. Çalışanlar orta düzeyde bir mutluluğa sahiptir (Halis & Uğurlu, 2008).

Ellen Wallach (1983) yılında gerçekleştirdiği çalışmasında bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olmak üzere üçlü bir sınıflandırma oluşturmuştur. Wallach örgüt iklimi sınıflandırmasını geliştirirken örgütün iklimi üzerine odaklanmıştır.

Yazara göre örgüt iklimi örgüt içerisinde çalışanların sistem ile ilgili görüşlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (s. 28-34).

Yenilikçi iklimlerde esneklik bulunur. Bürokratik iklimin aksine katı kurallar bulunmamaktadır. Örgüt için yenilikçilik önemlidir. Bu nedenle çevrede meydana gelen yenilikler takip edilir ve çevre ile yakın ilişkiler kurulur. Örgüt yapılandırılmış katı bir sisteme uygun çalışmak yerine kendisini günün koşullarına göre güncellemeyi tercih eder. Bu nedenle dış çevrede meydana gelen değişimlerin takip edilmesi ve söz konusu değişimlere uygun bir biçimde örgütün yenilenmesi sağlanır. Sahip olduğu bu özelliklerin bir sonucu olarak hem örgüt içerisindeki çalışanlar hem de örgütün yöneticisi gelişime açık kişilerdir. Yenilikçi örgütlerde çalışma süreçleri yapılandırılmış değildir. Sonuç odaklılık vardır ve sonuca ulaşabilmek için farklı yöntem ve uygulamaların gerçekleştirilmesi normal kabul edilir (Namatevs, Dubkevics, Artur & Gints, 2013).

Yenilikçi sistemde temel özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz; (a) risk alma, (b) sonuç odaklı, (c) verimlilik, (d) baskı, (e) teşvik, (f) uyarılma, (g) mücadele, (ğ) girişimcilik, (h) devam, (ı) kişisel serbest üretim alanı, (i) değişime açıklık, (j) yenilikçilik, (k) risk, (l) kısa vadeli hedefler, (m) değişkenlik, (n) çevresel tanıma, (o) geleceğe dönüklük, (ö) ideallerin yaratılması, (p) değerlere bağlılık, (r) yeni fikirler, (s) deneyler, (ş) geliştirme süreçleri, (t) yeni teknolojilerin kullanımı, (u) yeni ürün ve hizmetler, (ü) çalışanların fikirlerinin yönetim tarafından desteklenmesi, (v) ödüller ve (y) değişen piyasa koşullarına uyum sağlama şeklinde sıralanmaktadır (Ishmael, 1993, s. 59-63).

Wallach tarafından geliştirilen sınıflandırmanın son grubu destekleyici örgüt iklimidir. Destekleyici örgüt iklimi çalışanları bir arada tutar. Bireylerin bir arada tutulması ve grup çalışmalarıyla beraber çalışanlar arasında bilgi ve deneyimlerin paylaşılması sağlanır. Dahası, birlikte çalışma ortamının geliştirilmesiyle beraber çalışanlar birbirlerine yardımcı olurlar. Böyle bir ortamda başarılı sonuçların alınması ve uyumlu bir biçimde belirlenen hedeflerin elde edilmesi kolaylaşır. Bu tür örgütlerde çalışanlar faydalı olduğunu düşündükleri ve örgütün amaçlarına uygun olan girişimlerin örgüt tarafından destekleneceğinin farkındadırlar. Destekleyici örgüt ikliminde sosyal ilişkilere önem verilir. Çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerde bir uyum vardır ve arkadaşlık ilişkileri de gelişmiştir. Çalışanlar kendilerini daha

rahat hissederler. Takım çalışmalarına özen gösterilir. Takımlarda ve örgüt genelinde bireyler arasında ortaya çıkması olası çatışmalar engellenir (Mario, 2014, s. 341-342).

Destekleyici sistemin tanımlayıcı özellikleri; İş beraberliği, ilişik tabanlı çevre, destek, toplumsal çevre, şahsi erkinlik, eşitlik ve güvenlik, güven duygusu, ananelere bağlılık, beraberlik, "Biz" fikri, katılım, grup birlikteliği, görüş beraberliği, dostça çalışma ortamı, karşılıklı saygı, kişisel gelişim, moral ve yüksek motivasyon olarak sıralanmıştır (Namatevs, Dubkevics, Arturs & Gints, 2013).

Görüldüğü gibi destekleyici iklimlerde ortak değerler vardır. Bunların başında açıklık, uyum, arkadaşlık, özendirme, iş birliği, sosyalite, bireysel özgürlük ve güven gibi ifadeler gelmektedir. Daha önceki araştırmalar organizasyondaki çalışanlara verilen desteğin organizasyonel çevrenin önemli bir parçası haline geldiğini göstermiştir (Bilir, 2005, s. 30-31).

Litwin ve Springer örgüt iklimi konusunda oldukça kapsamlı bir model ortaya koymuştur. Araştırmacıların sınıflandırmaları iki açıdan incelenebilir. Bunlardan ilki iklim boyutları, ikincisi iklim türleri şeklindedir.

Örgütsel yapı örgüt içerisindeki kuralların ve çalışma sistemlerinin dâhil edildiği bir şemayı ifade eder. Örgütsel yapı içerisinde kurallar, değerler, inançlar, tahminler, yaklaşımlar ve davranışlar açıklanır. Büyük ölçekli örgütler açısından bakıldığında ise örgütsel yapının sistemli bir biçimde oluşturulması oldukça zordur. Zira çok fazla sayıda birimin ve görevin bulunması nedeniyle örgütün yapısı ile ilgili bir şemanın oluşturulması karmaşık olur. Özellikle tepe yönetimleri bu aşamada alt birimlere yeterince destek olamayabilirler. Karmaşıklık nedeniyle çalışanlar örgütün yapısı hakkında net bilgilere sahip olamazlar ve kafa karışıklığı ortaya çıkar. Örgüt ikliminin yanlış değerlendirilmesi ile beraber çalışanlar birbirlerinden çok farklı yaklaşımlar geliştirirler ve örgüt içerisinde bir bütünlük oluşmaz. Ayrıca örgütsel yapı dendiğinde akla örgüt kültürü de gelmektedir (Holloway, 2012, s. 9-35).

Bireysel sorumluluk örgüt iklimi ile ilgili çalışmalarda üzerinde sıklıkla durulan bir konudur. Çünkü bireysel sorumluluk bir kuruluşun performansını büyük ölçülerde etkilemektedir. Sorumluluk almaktan kaçınan çalışanların varlığı,

kuruluşun genel performansını azaltırken sorumluluk almaktan kaçınmayan çalışanların varlığının organizasyonel performans üzerinde olumlu etkileri vardır. Sorumluluk alabilen ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirebilen çalışanlardan oluşan bir organizasyonda, rutin çalışmaların çok ötesine geçilebilmektedir. Bireysel sorumluluk boyutu, kuruluşta çalışan katılımcıların sadece kendi işleriyle ilgilenip ilgilenmedikleri veya başka soruları olup olmadıkları ile ilgilidir (Doğan & Üngüren, 2009, s. 44).

Ödül boyutu iki farklı açıdan ele alınabilir. Bunlar herhangi bir kazanımın elde edilmesi veya herhangi bir ceza ile karşılaşılmasıdır. Çalışanlar gerçekleştirdikleri faaliyetlerden sonra başarılı olduklarında bir takım ödüller elde edeceklerse o zaman daha fazla sorumluluk almak isteyecektirler. Bu durum onların aynı zamanda daha fazla çalışmalarının önünü açacaktır. Aksi durumda ise, bireyler başarısız olduklarında bir takım yaptırımlarla karşılaşacaklarını düşündüklerinde sadece rutin çalışmalarına devam etmeyi tercih edecektir. Bu sebeple çalışanlar için ödül ve ceza hakkında bilgi sahibi olmak önemli görülür (Doğan & Üngüren, 2009, s. 44).

Risk alma boyutu ve bireysel sorumluluk boyutu birbirleri ile yakın ilişkide olan boyutlardır. Bireylerin sorumluluk alma istekleri aynı zamanda onların risk alma isteklerini de ortaya koyar. Bireyler çalışmalarında risk aldıklarında aldıkları riskin sonuçlarının neler olacağını dikkate almaktadırlar. Risk alma boyutundan bahsederken üzerinde durulması gereken bir diğer nokta destek sistemlerinin varlığıdır. Bireylerin sorumluluk alarak aynı zamanda risk alabilmeleri için örgüt ikliminin risk almayı destekler nitelikte olması gerekir. Yeterli desteği göremeyeceğini düşünen çalışanlar doğal olarak risk almaktan kaçınırlar. Diğer tarafta, örgüt içerisinde çalışan bireyler risk aldıklarında destek verileceğini düşündüklerinde alınması gereken sorumlulukları birer fırsat olarak değerlendirirler. Destek alacağını bilen bir çalışan herhangi bir sorumluluk ortaya çıktığında bu sorumluluğu başarılı bir biçimde yerine getirdiğinde terfi, ücret, puan veya başka şekillerde ödüllendirileceğini bilir. Bu sebeple her risk aynı zamanda çalışan açısından bir fırsat haline dönüşmektedir (Adenike, 2011, s. 47-48).

Arkadaşlık ortamı örgüt içerisinde çalışan bireylerin kendi aralarındaki ilişkiyi ifade eder. Kimi örgütlerde yakın ilişkiler bulunurken kimi örgütlerde

arkadaşlık ilişkilerine önem verilmez. Arkadaşlık ilişkilerine önem verilmesi bireylerin yardımlaşma ve ekip çalışması gibi konularda daha başarılı olmalarını sağlayabilecektir. Arkadaşlık ortamı boyutu örgüt içerisinde arkadaşlık ortamının bulunup bulunmadığı ve çalışanların birbirlerine karşı ne derecede yakınlık gösterdikleri sorularını sorar (Doğan & Üngüren, 2009, s. 44).

Destek ortamı örgüt içerisinde çalışan bireylerin gerektiği durumlarda birbirlerine ne kadar yardımcı oldukları konuyla ilişkilidir. Bu yardımlaşma durumu hem çalışanların kendi aralarındaki münasebetlerde, hem de astlar ile üstler arasındaki ilişkilerde kendisini gösterebilir (Demirez & Tosunoğlu, 2017, s. 74).

Başarı standartları elde edilmesi beklenen sonuçları belirtir. Çalışanlar başarılı oldukları yönleri ya da tam aksine başarısız oldukları alanları bilmek isteyecektirler. Başarı standartları boyutu iş performansını ifade etmekte ve açık ya da üstü kapalı bir şekilde belirlenen başarı durumları algısını ölçen faktör olarak ifade edilmektedir (Gün & Söyük, 2017, s. 41).

Örgüt içerisinde çatışmalar kimi zaman görmezden gelinirken kimi zaman önlemler alınmaktadır. Çatışma boyutu üstlerin ve çalışanların farklı düşünceleri ileri sürebilme duygularını ve örgüt içinde meydana gelen sorunların açıkça çözülüp, sorunun ortadan kalktığı ya da onların reddedilme durumlarının açıklamaya çalışıldığı boyut olarak ortaya çıkmaktadır (Gün & Söyük, 2017, s. 41).

Örgütsel kimlik/bağlılık boyutu çalışanın kendisini ne düzeyde çalıştığı örgüte ait hissettiğini açıklar. Bireyin kendisini örgüte ait hissetmesi onun daha fazla çalışmasına ve daha istekli olmasına yardımcı olur. Doğal olarak örgütsel bağlılık aynı zamanda örgüt performansı üzerinde etkili olmaktadır. Örgüte bağlılık ortamının oluşumu için kişinin örgütün sahip olduğu özelliklerle kendine has özelliklerini benzer görmelidir. Diğer bir ifadeyle örgütün kimliği ile kişinin kendi kimliği benzer olmalıdır. Bireyin kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesinde ödül ve cezalar ile arkadaşlık ilişkilerinin etkili olduğu bilinmektedir (Putter, 2010, s. 16).

Nartgün ve Ertürk' e (2018) göre bürokrasinin ve hiyerarşik emir komuta zincirinin yaygın egemen olduğu bu yönetim tarzında, astlar yöneticinin istediği ve önceden belirlenmiş kural, prosedür, politika ve amaçlar çerçevesinde davranırlar. Otokratik

yöneticiler tam kontrolü ellerinde tutmak isterler. İşlerini planları dâhilinde yürütmek isterler. Yönetici ve astlar arasındaki iletişim ve etkileşim düşük seviyededir. Astların karara katılımına fırsat verilmemekte olup astlar işlerini yürütürken özerk değildirler (s. 222).

Örgütün lideri aldığı kararlarda çalışanların düşüncelerine başvurmaz. Bu tür bir iklimde önemli olan yöneticinin ne düşündüğü ve neye karar verdiğidir. Çalışanlar yöneticinin kararlarına uymak zorundadır. Bu yönetim tarzının avantajı örgütte düzen kurabilmesidir. Bu sebeple gerekli görüldüğünde diğer iklim türlerinde de kısmi anlamda kullanılması fayda sağlayabilecektir (Bozdoğan & Sağnak, 2011, s. 138).

Demokratik yapılı iklim liderlik tarzının bir sonucu olarak ortaya çıkar. Örgütte lider konumunda olan yönetici demokratik bir liderlik biçimini benimsediğinde doğal olarak demokratik yapılı iklim oluşmaktadır. Demokratik liderlik yaklaşımını benimseyen liderler karar alma mekanizmalarına çalışanları da dâhil ederler. Çalışanlarla beraber yapılan görüşmeler alınacak olan kararları şekillendirir. Kimlerin hangi görevleri ne şekilde yerine getireceği bu görüşmelerde belirlenir. Lider görüşmeler esnasında genellikle görüşlerini ileri sürer. Bu görüşler diğer çalışanlar tarafından dikkate alınır. Görev dağılımının yapılmasında genellikle çalışanların görüşleri dikkate alınır. Lider yapılacak işlerin tamamını kontrol altında tutmak istemez. Sıradan bir çalışan gibi davranmayı tercih eder. Yeri geldiğinde eleştirilerde ve övgülerde bulunabilir. Bu eleştiri ve övgü süreçlerinde mümkün olduğunca tarafsız olmalıdır (Avcı & Yaşar, 2016, s. 193).

Demokratik yapılı iklimlerde insanların birbirleriyle olan ilişkilerine önem verilir. Çalışanların devam ettirilmesi sürecinde yöneticiler çalışanlar üzerinde baskı oluşturmazlar. Otokratik iklim yapısı kadar sert olmayan bir yönetim tarzı vardır ve yöneticiler yetkilerinden ve takipçilerinden güç alırlar. Çalışanlara saygı duyulur. Onların kendilerini geliştirmeleri için gerekli olan destek ve ortam hazırlanır. Ödüllendirme ve terfi sisteminin adaletli olmasına önem verilir ve çalışanlar hangi kıstaslarla ödüllendirme sistemlerinin oluşturulduğunu bilirler. Çalışanlar karar alma süreçlerine katılırlar (Bayyurt & Kılıç, 2017, s. 39).

Örgütteki yapı aşırı düzeyde resmi değildir. Tüm çalışanlar eşit haklara sahiptir. Karar alma süreçlerine katılan çalışanlar fikirlerini özgür bir biçimde ileri sürebilirler. Örgüt iklimi arkadaşlığa ve sosyal ilişkilere önem verir. Çeşitli toplantılar ve benzeri organizasyonlarla çalışanların sosyal ilişkilerinin geliştirilmesi amaçlanır. Etkinlikler orta düzeydedir. İş tatmini ise yüksek düzeyde olur. Çalışanlar ve yöneticiler arasında paylaşılan değerler açısından bir birliktelik bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanlar ve yöneticiler ortak hedeflere ve ortak değerlere sahiptirler. Bu durum örgüt içerisinde bir bütünlüğün oluşmasını sağlar. Otorite merkezde toplanmaz. Yönetici örgüt içerisinde çalışanları etkilemek ve kontrol etmek için ceza gibi yöntemler yerine uzmanlık gibi özelliklerini kullanır. Demokratik yapılı iklimin oluşturulduğu örgütlerde başarının içsel motivasyon sayesinde daha kolay elde edileceği düşünülür. Bu sebeple çalışanların takdir edilmesi, terfiler ve ödüllendirme sistemleri sıklıkla kullanılır. Demokratik yapılı iklimin en belirgin özelliklerinden birisi, liderin veya yöneticinin bulunmadığı durumlarda örgüt içerisindeki faaliyetlerin sorunsuz bir biçimde devam edebilmesidir. Karar alma süreçlerinde ise liderin bulunması bir zorunluluktur. Demokratik yapılı iklimlerin olumsuz yönü ise karar alma süreçlerinin yavaş ilerlemesidir. Acil kararların alınması gereken durumlarda başarısız olunabilmektedir (Bozdoğan & Sağnak, 2011, s. 138-139).

Halis ve Uğurlu' ya (2008) göre başarı odaklı iklim tipinde yüksek etkililiğe önem verilmektedir. Her bir iş gören kendi amaçlarını teşkil etmesi ve sonuçlar için sorumluluk alabilmesi yönünde yüreklendirilir. Üstler yenilikçi ve yaratıcı çalışmalara destek verirler. Kusursuz başarı için mükâfat olarak onay ve tasdik, fazla ücret ödemesi ya da terfi kadar kullanılır. Çalışanların birbirleri ile yardımlaşması beklenir ve resmi olmayan iletişim ağı yaygındır. Bu tür iklimlerde performans üzerindeki etkiye sürekli değinilmekte olduğundan, çalışanların hep daha iyisini gerçekleştirme eğiliminde olacakları düşünülmektedir (s. 108).

Gerçeker' e (2012) göre başarının hedeflendiği, inovasyon ve iç rekabetin desteklendiği bir yapıyı temsil eden iklim türüdür. Başarıya odaklı bir iklim, güven ve birlik duygusu içerir, organizasyon üyelerinin ihtiyaçlarını karşılar, teşvik eder, tatmin olmaktan daha fazlasını yapar, başarı ve yaratıcılık becerilerini kullanmaya yönlendirir, örgüte uyum ve bağlılık duygularının çok üst düzey olduğu bir iklim türüdür (s. 27).

Örgüt ikliminin sınıflandırılmasıyla ilgili olarak üzerinde durulacak son araştırmacı Yücel Ertekin`dir. Ertekin, 1978`de oluşturduğu örgüt iklimi sınıflandırmasında bireysel, örgütsel ve çevresel özellikler olmak üzere üç gruptan söz etmektedir.

Ertekin' e (1978) göre çalışanların davranışları ile örgütsel iklim arasındaki ilişkinin boyutunun bilinmesi önemlidir. Yazar bu noktada iki kavram üzerinde özellikle durmaktadır. Bunlar "iklim" ve "doyum" kavramlarıdır. Örgüt içerisinde çalışanlar için bazı konular önemlidir. Bu konular hakkında kendi görüşlerini geliştirirler. Bu görüşlerin olumlu olması durumunda "doyum" ortaya çıkar. Araştırmacıya göre bu konu üzerinde kişisel bakış açıları belirleyici olmaktadır. Katılımcıların bu konuları nasıl algıladıkları, istenen organizasyonel iklimin başarısını veya başarısızlığını belirlemektedir. Örgütsel iklimde bireysel bir temel oluşturulurken bu sorunların nasıl algılanacağının iyi hesap edilmesi, iklimin iyi oluşturulup yerleştirilmesi çok önemli bir yer tutmaktadır. Öbür türlü örgüt iklimimin başarısız olması kaçınılmaz olacaktır (s. 28).

Ertekin`in kişisel boyuta verdiği önem başka araştırmacılar tarafından da incelenmektedir. Atay' a (2007) göre kuruluşlar, bireysel değer ve inançların, kurumsal değerlerle uygunluğunun olmasını sağlamak için katılımcıların tutumlarını sistematik biçimde şekillendirir. Örgüt sosyalitesi, kuruluşun kişisel boyutunu resmi boyutla kaynaştırma aşamasıdır. Bu aşamada çalışanlar, örgütsel değerleri ve normları kabul etmeye ikna edilir. Değerler, beklentiler, normlar, bürokratik yaptırımlar ve özendiriciler, örgütün sosyalite sürecinde kullanılan düzeneklerden birkaçıdır (s. 35).

Bireysel özelliklerle ilişkili boyutlar şunlardır; a.memnuniyet, b.terfi ve ilerleme fırsatları, c.kişinin önemi ve saygınlığı, d. Güven duygusu, e.kuruluşun diğer üyelerine duyarlılık, f. tehlike alma yeteneği, g. arkadaşlık ilişkileridir (Balcı, 2002, s.1-17).

Ertekin (1978) bireysel özelliklere ek olarak örgütsel özelliklerin de örgüt ikliminin oluşumunda ve algılanmasında etkili olduğunu belirtmektedir. Örgüt iklimini örgütsel bazda incelerken çok kapsamlı bir bakış açısı geliştirilmelidir. Örgütün çalışma sistemi, çalışanların özellikleri ve çevresel özellikler dikkate alınarak bütünsel bir bakış açısı geliştirildiğinde örgüt ikliminin oluşturulması ve

nasıl algılandığının belirlenmesi mümkün olur. Özellikle çalışanlar örgüt iklimi ile ilgili değerlendirmeler yaparken kapsamlı bir yaklaşım benimserler. Örgütle ilgili birçok değişkeni ve özelliği göz önünde bulundururlar. Diğer tarafta, süreci açıklama noktasında sadece çalışanların kendi içlerinde yaptıkları değerlendirmelere odaklanmak yetersiz kalır. Ertekin`e göre işgörenler kendi hal ve tutumlarını biçimlendirirken, var olan faktörlerin iş ortamında nasıl algılandıklarını da göz önünde bulunduracaklardır. Kişinin kişiyi nasıl algıladığı ve kişinin nasıl algıladığı düşünülmelidir. İş ortamındaki insanların tamamının benzer düşüncelerinin olması, bu boyutların örgüt temelinde ne derece algılandığını gösterecektir. Organizasyon bütün olarak ele alındığında, organizasyon bir bütün olarak kişiliği bulacaktır (s. 14).

Örgütün kişiliğinde görülen yönler şu şekilde listelenebilir; a. iş tanımları, b. iletişim ağları, c. kontrol alanı, d. resmi otorite, e. örgütsel yapı, f. organizasyon içindeki uygulamalar, g. iş ünvanları, h. komut adımları, ı. planlama, i. kuruluşun hedefleri, j. ifşa emri, k. personel politikası ve personel politikasının nasıl uygulandığı, l. organizasyonun verimliliğidir (Ertekin, 1978, s.17).

Örgüt boyutları aşağıdaki gibi sıralanabilir; a. karar vermek, b. organizasyonun gelişim fırsatları, c. örgütsel açıklık, d. örgütsel yapı, e. sorumluluk, f. örgütle uyumsuzluk, g. ödül düzeni ve ücret, h. boyut, ı. kuruluşun amacı, i. çok sıkı denetim, j. organizasyon politikalarıdır.

Bireysel ve örgütsel özelliklerin birlikte olumlu bir biçimde oluşturulduğu durumlarda meydana çıkan örgüt iklimi örgütün genel sağlık durumunu da olumlu etkiler. Bireysel ve örgütsel özellikler istenilen şekilde oluşturulduğunda bir taraftan bireysel performans yükselirken diğer taraftan örgütsel performans da yükselir. Aksi durumda ise hem bireysel performans hem de örgütsel performans düzeylerinde azalma meydana gelir. Bu açıdan bakıldığında bireysel ve örgütsel özellikler örgüt sağlığının ne yönde olduğu hakkında bilgi verir (Halis & Uğurlu, 2008, s. 114).

Örgüt ikliminin açıklanmasında bireysel ve örgütsel özelliklerin yanında çevresel özelliklerin de göz önünde bulundurulması gerekir. Bireysel ve örgütsel özellikler bir örgütün kendi iç dinamikleridir. Çalışma hayatında ise örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri için sadece iç dinamikler yeterli olmayacaktır. Bunun yanında çevre ile olan etkileşim önemli bir konudur. Zira örgüt kendi iç çalışma

sistemine ek olarak çevre ile sürekli bir etkileşim halindedir. Yasalar, pazarlar, rakipler ekonomik durumlar ve benzeri birçok konu nedeniyle örgüt ikliminin oluşumunda ve şekillenmesinde çevresel unsurlar etkili olmaktadır. Ayrıca yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde de yönetimin içerisinde bulunduğu çevresel özellikler etkili olur (Ertekin, 1978, s. 16).

Çevresel unsurlar hem örgütün hem de çalışanların davranışlarında etkili olmaktadır. Bireyin ve örgütün davranışlarının ne yönde şekilleneceğinin belirlenmesi için öncelikle bireylerin ve örgütlerin içerisinde bulundukları çevrenin sahip olduğu özellikler bilinmelidir. Çevresel özellikler davranışları etkilerken aynı zamanda çevrenin çalışanlar ve yöneticiler tarafından iyi bir biçimde tanınması ortaya çıkması olası riskler için önlem alınmasını sağlar. Dahası, çevrenin tanınmasıyla beraber olası fırsatlar görülebilir ve mümkün olan en yüksek faydanın elde edilmesi kolaylaşır (Ertekin, 1978, s. 16).

Genel bir listeleme yapmak gerekirse, Ertekin (1978) örgüt ikliminin boyutlarını şu şekilde listelemektedir; (a) örgütsel çevrenin fiziksel özellikleri, (b) iş değiştirme talebi, (c) karar alma süreçlerine katılım, (d) iş teşviki, (e) denetim anlayışı, (f) işyerindeki eğitim fırsatlarından yararlanmak, (g) işten memnuniyet, (h) iş güvenliği, (ı) dinlenme ve çalışma saatleri, (i) organizasyon içerisinde terfi fırsatları, (j) arkadaş ilişkileri, (k) hedeflere ulaşmak, (l) takdir görme, (m) çalışmanın önemli olduğu inancı, (n) yöneticilerin nitelikleri ve astların nitelikleri nasıl algıladıkları, (o) örgüt içindeki çatışmalar (Ertekin, 1978, s.23).

Yücel Ertekin`in (1978) ifadeleri ve sınıflandırması incelendiğinde ortaya çıkan noktalardan birisi de bireysel, örgütsel ve çevresel özelliklerin birbirlerinden ayrı değerlendirilmemesi gerekliliğidir. Zira davranışların şekillenmesinde bu üç grubun da birbirlerini etkileme durumu söz konusudur. Bireysel özellikleri açısından bakıldığında bireyler davranışlarını şekillendirirken çevre yapısı ve örgütün özelliklerini göz önünde bulundurmaktadırlar. Örgütsel özellikler açısından bakıldığında örgütler katılımcıların hal ve hareketlerini şekillendirirken çevresel özellikleri göz önünde bulundurmalıdır. Çevresel özellikler ise bireylerin algılarını ve davranışlarını şekillendirmektedir (s. 25).

Özetle, insanların davranışlarının bireysel özelliklerinden, çevresel koşullarından ve örgütün özelliklerinden etkilendiği söylenebilir. Bu süreçte kişisel algılamalar da çok önemlidir. Bireylerin hem süreçleri hem de süreçleri nasıl algıladıkları davranış tasarımı için belirleyici olacaktır (Talat, 2004, s. 206).

3. Olumlu ve Olumsuz Örgüt İkliminin Sonuçları

Örgüt iklimi üzerinde bu kadar çok çalışma yapılmasının bir nedeni onun ortaya çıkardığı sonuçlardır. Ortaya çıkardığı sonuçlar açısından değerlendirildiğinde örgüt iklimi olumlu örgüt iklimi ve olumsuz örgüt iklimi olarak iki açıdan incelenebilir.

Örgütsel iklimi önemli yapan nedenlerden birisi psikolojidir. Zira örgüt iklimi çalışanların psikolojik durumlarını iş hayatında şekillendirir. Zaten örgüt ikliminin bireyin davranışlarını şekillendirmesi sürecinde etkili olmasının nedenlerinden birisi çalışanın kendisini nasıl hissettiğini etkilemesidir. Olumlu örgüt iklimi bireyin kendisini istekli, heyecanlı, coşkulu, başarı odaklı ve benzeri özelliklerle hissetmesini sağlar. Tüm bunlar bireyin performansını yükseltir. Olumsuz örgüt iklimi ise bireyde tatminsizlik, hoşnutsuzluk ve isteksizlik duygularını ortaya çıkarır ki bunlar doğal olarak çalışma performansını olumsuz yönde etkiler. Örgüt ikliminin önemli bir diğer noktası da bireylerin teker teker incelenmemesidir. Örgüt ikliminin olumlu olması durumunda örgütte çalışan tüm bireylerin psikolojik olarak istendik yönde özelliklere sahip olunması sağlanır. Her bir çalışanın motivasyonunu artırmak için çalışmalar yapmak zaman açısından zor olacaktır. Örgüt iklimi sayesinde ise tüm çalışanların psikolojik durumları olumlu bir biçimde yönlendirilir. Kısacası çoğunluğun davranışlarına ve duygularına hitap etmek mümkün olur. Bir bütün olarak tüm çalışanların istendik ruh haline sahip olması aynı zamanda örgütün belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için bir bütün olarak çalışması sağlanır (Dönmez & Korkmaz, 2011, s. 174).

Gerçekleştirilen bir çalışmada örgütsel iklimin etkilediği konular şu şekilde ele alınmıştır; (a) liderliği etkiler, (b) gözlem süreçleri ile ilgilidir, (c) iletişim süreçlerini etkiler, (d) grup davranışlarını şekillendirme, (e) değerleri etkiler, (f) işten ayrılma arzusunu etkiler, (g) çalışma sistemini etkiler, (ğ) organizasyon yapısını

etkiler, (h) kalite ile yakından ilgilidir, (ı) bilgi teknolojilerinin gelişimini etkiler, (i) iş tatminini etkiler (Stone & diğerleri, 2005, s.467).

Kanten ve Ülker' e (2013) göre örgüt iklimi örgüt içerisindeki etkinlik düzeyini yükseltmektedir. Örgüt içerisindeki etkinlik çalışanların daha aktif olmaları yoluyla daha kısa sürede daha kaliteli mal ve hizmetlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Sonuç olarak verimlilik artar ve kalite düzeyi yükselir. Günümüzde pazarlarda çok sayıda markanın yer alması nedeniyle rekabet avantajının kazanılmasında örgüt ikliminin önemli bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılabilir. Zira örgüt ikliminin çalışanların daha etkin olmalarını sağlaması ile beraber rekabet avantajı kazanılır. Olumsuz örgüt iklimi ise tersi bir sonucun ortaya çıkmasına neden olur. Çalışanların isteksiz bir biçimde sadece kendilerine verilen görevi yapmaları durumunda verimlilik düşer, rekabet avantajı kaybedilir ve firma varlığını devam ettirme noktasında zorlanır. Olumlu örgüt ikliminin bu derecede önemli olması onun örgüt içerisinde etkilediği unsurlardan kaynaklanır. Yazarlara göre örgüt ikliminin etkilediği unsurlar şu şekildedir; (a) çalışan performansı, (b) örgütsel bağlılık, (c) kuruluşun etkinliği, (d) iş memnuniyeti, (e) bireylerin faaliyetleri, (f) iş motivasyonu, (g) verimlilik, (ğ) örgütsel adalet, (h) tedirginlik, (ı) geçiş (s.154).

Yukarıda listelenen ifadelerin her birisi örgütlerin başarıları ve varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından hayati öneme sahiptir. Bu nedenle örgüt iklimi kavramını sadece örgüt içerisindeki genel hava olarak değerlendirmek hatalı olur.

Zira örgüt iklimi aslında örgüt içerisindeki çok önemli unsurların şekillendirilmesinde etkili olmaktadır. Madhuker ve Sharma' ya (2018) göre örgüt iklimi çalışanlar üzerinde etkili olurken onların davranışlarını etkileyerek örgütteki bütün çalışma sistemini etkilemektedir. Bu noktada geniş kapsamlı bir durum söz konusudur. Yazarların bahsettiği bir diğer önemli nokta da bir örgütte birden fazla iklim özelliklerinin bulunabilmesidir. Farklı birimlerde farklı prosedürlerin ve bakış açılarının gelişmesi olasıdır (s. 279).

Örgüt iklimi çalışanların yönlendirilmelerini sağlar. Yönlendirmenin olumlu olmasıyla beraber çalışma süreçlerinde olumlu sonuçlar elde edilir. Örnek vermek gerekirse, olumlu örgüt ikliminin oluşturulmasıyla beraber çalışanlar örgütlerini benimseyecek ve örgütsel bağlılık oluşacaktır. Aksi durumda ise işten ayrılma

davranışı gözlemlenecektir. Tüm bunların oluşmasında örgüt içerisindeki iklim etkili olur. Yine doğru yönlendirme sayesinde terfi ve ödül gibi kazanımları elde etmek için daha fazla çaba gösterilecektir. Diğer bir ifadeyle burada motivasyon durumu söz konusudur. Çalışanın algıları onun motivasyon durumunu oluşturur. Gök' e (2009) göre kurumsal iklimin davranış ve motivasyonunu etkileyen, çalışanlar tarafından doğrudan veya dolaylı şekilde algılanan ve iş ortamının özelliklerini ifade eden bir tanımdır. Dolayısıyla organizasyonel iklim, iş ortamının özelliklerini ve bu özelliklerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını etkilemektedir. Örgüt iklimi kişinin davranışını şekillendiren bir güçtür. İstenilen aktiviteleri gerçekleştirmek için kullanılan bir baskı kaynağı olarak görülebilir. Örgütsel iklimdeki mevcut durumları yorumlamak önemlidir. Var olan durumların yorumlanmasından doğan algılar, çalışanlara örgüt iklimi hakkında bilgi vermektedir. Örgüt iklimi örgütün genel yönergelerinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel iklimin bir diğer önemli yönü, bir organizasyonu diğer organizasyonlardan ayıran özelliklerden biri olmasıdır (s. 590).

Hoş ve Oksay' a (2015) göre örgüt iklimi örgüt kültürünün oluşmasını sağlar. Olumlu örgüt iklimi örgüt kültürünün istendik yönde gelişmesine yardımcı olurken olumsuz örgüt iklimi örgüt kültürünün istenmedik yönde şekillenmesi ile sonuçlanabilecektir. Yazarlara göre örgüt üyeleri tarafından ortak bir biçimde benimsenen tavır, dil, semboller, kalite algısı, verimlilik hakkındaki düşünceler ve benzeri konular hem örgüt iklimi hem örgüt kültürü tarafından etki altında tutulan konulardır (s. 7).

Örgüt iklimi, çalışanların örgütün beklentilerini anlamalarını sağlar. Dönmez ve Korkmaz' a (2011) göre bir örgütte çalışan personel örgütün hedeflerini benimsemek, değer yargılarını kabul etmek, inanç ve normlara uygun ilişkiler kurmak ve neyin beklendiğini göstermek örgütsel iklim kapsamındadır. Bir organizasyonu diğerlerinden ayıran ve çalışan insanların davranışlarını etkileyen bir dizi iç özellik, örgüt iklimi olarak tanımlanır. Örgütsel iklim, bir sosyal sistemin bireysel ve örgütsel yapısını dengelemeye çalışan grubun (ast ve üst) sonucudur. Bu sonuç paylaşılan değerleri, sosyal inançları ve sosyal standartları içermektedir. Ayrıca yazarlar, örgüt iklimi ile rolleri bilmek arasında da bir bağlantı kurulabileceğini belirtmektedir (s. 174-178).

Örgütsel hedefler yönetimin kararlarına şekil vermektedir. Üst rütbe yöneticilerin kararlarını etkileyen üç unsur bulunmaktadır. Bu kararlar, işletme tarafından üretilecek ürün ve hizmet için hangi teknolojinin kullanılacağı, işlevsel alt birimler oluşturulmak ve üyelerin davranış ve tutumlarını şekillendirmek için oluşturulan normlardır. Bu süreçlerin bir sonucu olarak, örgütün yeni üyelerin sosyalleşmesini etkileyen hiyerarşik yapılanması oluşmaktadır. Yeni üye daha sonra belirli bir rol üstlenmekte ve çalışanların amirleri, astları veya takım arkadaşları ile etkileşime girmektedir. Rol temelli ilişkiler, ödüllerin dağılımını etkileyen üyenin performansını da etkilemektedir (Dönmez & Korkmaz, 2011, s. 174-175).

Çekmecelioğlu' na (2005) göre çalışan katılımcıların örgüte olan tutum ve algılarını örgütsel iklim şekillendirmektedir. İş görenlerin örgüte karşı olan tutum ve algılarının oluşumunda örgüt ikliminin etkisi olmaktadır. Çünkü işgörenler örgüt hakkında öğrendikleri bilgilerle ve bulundukları ortamın koşullarıyla algı oluştururlar. İş görenlerin örgüt hakkındaki duygu ve düşünceleri, iş şartlarının bir yansıması biçiminde ortaya çıkmaktadır. Örnek verecek olursak, bireyin çalışma ortamının özelliklerine göre çalışma ortamı hakkında farklı algıları olabilir. Kişi örgüt içindeki iklimi "iş odaklı", "inovasyon odaklı" veya "destekleyici" olarak algılayabilir. Katılımcıların örgüt içindeki iklim hakkında bu veya benzeri düşüncelere sahip olmaları doğal olarak davranışlarını da etkileyecektir. Örneğin, kişinin örgüt içindeki iklimi destekleyici iklim olarak algılaması, kişinin yeniliklere açıklığı, fikrini ifade etme ve sorumluluk alma yeteneği davranışsal sonuçları ortaya çıkaracaktır. Girişimcilik ve yeniliğin ortaya çıktığı yerin örgüt iklimi olduğunu iddia etmek yanlış olmayacaktır. İnovasyona ek olarak, kurumun iklimi grup kültürünü, organizasyon yapısını, iş ortamını, insan kaynakları uygulamasını, üst düzey yöneticilerin tutumunu, iş tanımlarını ve işin niteliklerini etkilemektedir (s. 25).

Baş ve diğerlerine (2018) göre örgüt iklimi örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Yazarlara göre örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasında ilişkinin ortaya çıkmasını sağlayan nedenler örgüt ikliminin etkilediği kavramlardır. Örgütsel bağlılık ile ilgili olan ve aynı zamanda örgüt ikliminden etkilenen kavramlar arasında motivasyon, tatmin, üretkenlik, performans, katılım ve stres bulunmaktadır (s. 539).

Özbağ' a (2012) göre örgütsel iklim, yönetici ve liderlerin yönergeleri hazırladıktan sonra, söz konusu yönergelerin uygulanmasında kullanacakları önemli bir araç

niteliğindedir. Bir yönetici veya lider departmanı hakkında politikalar geliştirdikten sonra, çalışan katılımcıların bu politikaları özümsemesini sağlamalıdır. Ayrıca, lider veya yönetici bölümlerindeki tüm çalışanların bu politikalara uymasını sağlamalıdır. Ama bu durum o kadar kolay değildir. Çünkü tüm çalışanların belirlenen politikalara uygun davranıp davranmadığını anlayabilmek zordur. Bu nedenle organizasyonel iklim, katılımcıların politikalara uygun davranmasını sağlamak için önemli bir araç niteliğindedir. Çünkü örgütsel iklim çalışan katılımcıların ortak algılarını ifade etmektedir. Kuruluş içindeki bireyler, birlikte hareket etme ve belirlenen politikalara uygun hareket etme konusunda aynı deneyime sahip olmalıdır. Aynı ortamda bulunan ve aynı deneyime sahip katılımcıların aynı biçimde hareket etmelerini beklemek çok daha kolay olacaktır. Özetle bazı iş şartlarının belli sonuçlar üreteceği ve bunun için belli iklim şartlarının hazırlanması gerektiği kabul edilmelidir (s. 148).

4. Örgüt İklimi ile İlgili Diğer Kavramlar

Örgüt iklimini etkileyen faktörlerden birisi örgüt kültürüdür. Bu iki kavram birçok kişi tarafından eş anlamlı olarak düşünülür. Bunun nedeni birbirlerine olan benzerlikleri ve etkileşimlerdir. Aslında birbirinden farklı olan örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları arasındaki bağ neden-sonuç ilişkisidir. Örgüt kültürünün örgüt içerisinde ortaya çıkardığı hava örgüt iklimini oluşturmaktadır. Yani örgüt kültürünün oluşturduğu ortamsal özellikler örgüt ikliminin biçimlenmesini sağlar. Örgüt kültürü sayesinde örgüt içerisinde çalışan bireyler çalışma süreçlerinin nasıl gerçekleşmesi gerektiği hakkında bilgi sahibi olurlar ve davranışları örgüt kültürünün özelliklerine göre şekillenir. Sonuçta ortaya örgüt iklimi çıkar ve çalışanlar hem beklentiler hakkında bilgi sahibi olurlar hem de beklentilere ne ölçüde cevap verilebildiğini değerlendirirler. Çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri durumunda örgüt iklimi olumlu şekilde gelişir. Aksi durumda ise örgüt iklimi olumsuz olur. Zira örgüt kültürünün benimsenmemesi çalışanlarda tatminsizlik ortaya çıkarırken onların örgütteki ortama ilişkin olumsuz duygular yaşamaları söz konusu olur. Örgüt kültürünün etkisiyle beraber ortamda oluşturulan hava süreklilik göstermektedir. Örgütte bir kişilik oluşur ve örgüt iklimi bu kişiliğe göre şekillenir. Örgüt iklimini örgüt kültüründen farklılaştıran nedenlerden birisi de algılama biçimidir. Örgüt kültürü belirli standartların oluşmasını sağlar. Örgüt ikliminde ise çalışanların nasıl algıladıkları etkili olur. Bireyler arasında farklı algılamalar

yaşanabilir. Örgüt kültürü nasıl oluşturulursa oluşturulsun bireylerin algılama ve değerlendirme süreçleri sonucunda elde ettikleri neticeler onların davranışlarını etkileyecektir. Diğer bir ifadeyle örgüt iklimi örgüt kültürünün uygulamada nasıl etkiler oluşturacağını belirler. Örgüt ikliminin etkisiyle beraber verimlilik ve performans gibi konularda elde edilen sonuçlar değişebilecektir (Dönmez & Korkmaz, 2011, s. 176).

Örgüt kültürü, örgütteki temel değerlerin bir bütünü olarak değerlendirilebilir. Örgütteki inanç sistemini oluşturur. Örgüt iklimi ise davranışlardan oluşur ve deneysel bir niteliğe sahiptir. Örgüt kültürü davranışlar ve örgütteki temel varsayımlardan oluşmaktadır. Örgüt iklimi ise değerlerden ve davranışlardan oluşur. Bu sebeple örgütsel iklimin örgüt kültürünün bir parçası olması sonucuna ulaşılabilir. Örgütsel kültür ve örgütsel iklimi arasında tekyönlü bir etkileşimden söz etmek mümkündür. Örgüt kültürünün oluşturduğu normlar ve değerler doğal olarak davranışları şekillendirerek örgüt ikliminin ortaya çıkmasını sağlar. Zira çalışma süreçleri, etik değerler, sosyal ilişkilerin nitelikleri, liderlik tarzları, kurallar, ödül sistemleri gibi birçok yazılı veya tüm çalışanlar tarafından bilinen kriterler örgüt ikliminin oluşmasında etkili olmaktadır. İklimin oluşmasında örgütün çevreye ve çalışanlara verdiği tepkinin algılanması etkili olur. Bu sebeple örgüt kültürü doğrudan örgüt iklimi üzerinde etkileyici güce sahiptir (Aydoğan, 2018, s. 13).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının birbirlerinden ayrı değerlendirilmesi eksiklik oluşturur. Örgüt içerisindeki faaliyetlerin belirlenmesinde ve söz konusu faaliyetlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde hem organizasyon kültürü hem de örgütsel iklim etkili olacaktır. Daha önce de belirtildiği üzere bu iki kavram çalışanların davranışlarını biçimlendirir. Örgüt kültürü ve onun şekillendirdiği örgüt iklimi, başarılı sonuçların elde edilmesi ve örgüt tarafından belirlenen hedeflere ulaşma sürecinde örgütün bir bütün olarak ortak hareket etmesini sağlar. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi çalışma süreçlerinin istenilen şekillerde yürütülmesi konusunda birbirlerine yardımcı olurlar. Örgüt kültürü sergilenilmesi istenen davranışların neler olduğunu belirtip bu konuda normlar oluşturur. Fakat bu normların nasıl algılandıkları önemlidir. Belirlenen normlara ve kriterlere uygun davranışların sergilenmesi noktasında ise devreye örgüt iklimi girmektedir. Olaya bu açıdan baktığımızda örgütsel iklimin örgüt kültürünün tamamlayıcısı olması

sonucuna ulaşılabilir. Örgüt iklimi örgüt kültürünün hedeflerine ulaşması noktasında kullandığı bir araç olarak düşünülebilir (Korkmaz, Kılıç, Yücel & Talas, 2013, s. 91).

Ural' a (2014) göre örgüt iklimi çalışanları arasında ortak bir algının oluşması, örgüt kültürünün oluşmasında ve yerleştirilmesinde etkili görülmektedir. Örgüt içindeki katılımcıların ortak tutum ve davranışlarının gelişmesi sonucunda, örgüt ikliminin oluşması kaçınılmazdır. Bu süreçte örnek niteliği taşıyan insanların davranış ve tutumları önemli bir yere sahiptir. Örgüt içinde örnek alınan bireylerin davranışları doğal olarak diğer bireylerin davranış ve tutumlarını da belirleyeceğinden, örgüt iklimimin yaratılması ve gelişmesi üzerindeki etkileri oldukça büyüktür. Bu nedenle, bireylerin çıkarları doğrultusunda hareket etmek ve bireylerin, özellikle de kuruluşta örnek olarak alınanların çıkarlarını koruyacak şekilde hareket etmek kuruluşun yararına olacaktır (s. 148).

Önceki sayfalarda da sıklıkla belirtildiği üzere örgüt iklimi örgüt bünyesinde çalışan bireylerin algıları sonucunda gelişir ve psikolojik bir özelliğe sahiptir. Örgüt ikliminin çalışanlar tarafından olumlu bir biçimde algılanması durumunda kendilerini örgütün bir parçası olarak görebilecekler, daha aktif bir biçimde çalışabilecekler ve örgütün amaçlarını benimsemeleri kolaylaşacaktır. Tüm bunlar çalışanların örgüt içerisinde daha mutlu olmasını sağlayacaktır. Örgüt içerisindeki iklimin çalışanlar tarafından olumsuz bir biçimde algılanması durumunda ise tersi sonuçlar ortaya çıkacak ve birey örgütte bulunmayıp istemeyecektir. İstemediği bir örgütte bulunmanın verdiği olumsuz duygular çalışanın iş doyumu üzerinde doğal olarak olumsuz etkiler oluşturur. Bu sebeple örgüt iklimi ile iş doyumu arasında bir ilişkinin bulunduğu ileri sürülebilir. Örgütsel iklimin olumlu bir biçimde algılanması da farklı yönetsel unsurlarla beraber iş doyumunu etkiler. İş doyumunda mevcut durumlardan ziyade çalışanların bu durumları nasıl algıladıkları etkili olur. Çalışanların olumlu algılara sahip olmasının yolu ise örgüt ikliminin bu yönde şekillendirilmesidir. Başarılı bir biçimde örgüt ikliminin oluşturulması ile beraber çalışanlar diğer faktörlerden çok fazla etkilenmeyecektirler. Zira onların mevcut durumları nasıl algıladıkları, diğer bir ifadeyle örgüt iklimi, onların örgütte bulundukları süre içerisinde mutluluk duygusunu yaşayıp yaşamamalarını belirleyecektir. Uyaran ne olursa olsun algılar çalışanın bakış açısını belirler (Varışlı, 2019, s. 118).

Özer ve diğerlerine (2013) göre iş doyumu kavramı hem çalışanın özelliklerinden hem de örgütün sahip olduğu genel özelliklerden etkilenir. Çalışanın sahip olduğu bireysel özellikler örgüt iklimi hakkındaki algılarını şekillendirir. Burada çalışanın geçmiş deneyimleri, kişilik özellikleri ve örgütten beklentileri gibi değişkenler devreye girer. Bu değişkenler bireyin örgüt iklimini algılamasını etkilerken aynı zamanda iş doyumunu da etkiler. Aynı örgüt içerisinde bir çalışanın beklentileri ile başka bir çalışanın beklentileri farklı olabilecektir. Bu nedenle herhangi bir çalışan beklentilerinin karşılandığını düşünerek iş doyumu açısından olumlu bir durumda olurken bir başka çalışan beklentilerinin karşılanmadığı hissiyle iş doyumu noktasında olumsuz bir düzeyde kalır. İş doyumunu belirleyen şey örgütün/işin bireye sundukları kadar aynı zamanda bireyin beklentileridir (s. 440).

Bu noktada destekleyici örgüt ikliminin olumlu sonuçlarının olacağı ileri sürülebilir. Yazarlara göre iş doyumu ve örgüt iklimi hakkında gerçekleştirilmiş çalışmaların bazılarında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Destekleyici örgüt ikliminin örgüte bağlılık ve iş doyumu ile pozitif ilişkisi söz konusudur.
- Destekleyici örgüt iklimi ile arzulanan örgütsel çıktılardan birisi olan müşteri memnuniyeti arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır.
- Duygusal bağlılıkla pozitif ilişkili içerisindedir.
- Pozitif örgüt iklimine sahip kurumlarda iş doyumu artmaktadır.
- Çalışanlar hizmet iklimini olumlu algıladığında, psikolojik sermaye ile performans arasındaki ilişki güçlenmektedir (Özer, Topaloğlu & Timurcanday, 2012, s. 439).

Yukarıda kullanılan ifadeler, iş doyumu ile örgüt ikliminin olumlu yönde algılanması arasındaki ilişkiyi ve elde edilen olumlu sonuçları göstermektedir. Gürkan ve Koçoğlu' na (2013) göre örgütteki iş çevresinin iş görenleri yaratıcılığa yönlendirmesinin iş tatmini, içsel motivasyon, öğrenme vb. pozitif sonuçlar doğurduğu ve tatmin düzeyini arttırdığı çeşitli araştırma sonuçlarında yer almıştır. Ayriyeten alanyazında örgütsel iklim ile çalışan katılımcıların örgüte ilişkin duygusal bağlılıkları arasındaki pozitif ilişkiler de ortaya konmuştur. Örgütsel iklim, çalışanların etkinliğini, inovasyon eğilimlerini, iş tatmin düzeylerini ve iş ortamındaki motivasyonlarını etkilemektedir. Bu araştırma sonucunda,

duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve işten ayrılmanın gerçekleşmesi, devamsızlık, stres ve iş-aile çatışması arasında negatif, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Yine duygusal bağlılık ile ilgili kapsamlı bir başka araştırmada duygusal bağlılık ile iş tatmini, örgütsel etkinlik, müşteri tatmini ve işletmenin genel performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Duygusal bağlılığın iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi mevcuttur ve bu değişkenler arasındaki ilişki de pozitif yönlüdür (s. 189-591).

Örgüt ikliminin oluşmasında liderliğin de etkisi bulunmaktadır. Daha önceki sayfalarda üzerinde durulan otokratik iklim, demokratik iklim ve başarıya yönelik iklim türlerinin ortaya çıkmasında da liderlik tarzlarının büyük etkisi bulunmaktadır. Yönetimin ortaya koyduğu tavır ve geliştirdiği tutumlar örgüt içerisindeki iklimin oluşmasında önemli bir paya sahiptir. Örnek vermek gerekirse, yöneticilerin çalışanlara destek olmaları, onların daha fazla çalışma isteklerini, sorumluluk alma durumlarını ve örgüte karşı olan bakış açılarını etkileyecektir. Örgüt ikliminin istenilen bir biçimde şekillendirilmesi için örgüt yöneticilerinin ödüllendirme sistemlerini kullanmaları, çalışanların karar alma mekanizmalarına katılımlarını teşvik etmeleri, hangi durumlarda hangi tutum ve davranışları sergileyeceklerinin çalışanlar tarafından tahmin edilebilir olması, lider ile çalışanlar arasındaki iletişim yollarının doğru bir biçimde biçimlendirilmesi, fikirlerin serbest bir biçimde ifade edilmesinin desteklenmesi ve benzeri birçok lider özelliği örgüt ikliminin şekillenmesinde rol sahibidir (Çekmecelioğlu, 2011, s. 31).

Örgütlerde gözlemlenen liderlik türleri şu şekilde özetlenebilir:

- Otoriter Liderlik: Lider tüm yetkiye sahiptir. Cezalar söz konusudur. Çalışanların karar alma mekanizmalarına katılmaları söz konusu değildir. Çalışanlar liderin verdiği emirlere uymak durumundadır (Serinkan, 2008, s. 156).
- Bürokratik Liderlik: Kurallara göre davranılır. Sergilenen tüm davranışlar ilgili prosedürler çerçevesinde olmalıdır. Lider bir polis memuru gibidir.

- Demokratik Liderlik: Çalışanlar karar alma mekanizmalarına katılır. Çalışanların görüş ve önerilerine önem verilir. Bu sayede onların bilgi birikimi ve deneyimlerinden faydalanılır. Son sözü ise yine lider söyler.
- Tam Serbesti Tanıyan Liderlik: Lider hiçbir şekilde çalışanlara müdahale etmez. Çalışanlar kendi kararlarını kendileri verirler ve bu kararlar doğrultusunda hareket ederler. Üretkenlik seviyesi oldukça düşüktür (Yörük vd. , 2011, s. 105).
- Etkileşimci Liderlik: Statükoya önem verilir. Kurallar dikkate alınmalıdır. Daha çok büyük ve bürokratik havanın etkili olduğu örgütlerde gözlemlenmektedir.
- Dönüşümcü Liderlik: Etkileşimci liderlikten farklıdır. Değişime önem verilir ve kişiler, gruplar ve örgüt bünyesindeki tüm birimler önemlidir. Lider genellikle karizmatik olur.
- Üretken Liderlik: Lider kişileri etkileyebilmektedir. Yeniliğe önem verilir.
- Düzeltici Liderlik: Örgüt üyelerinin birlikte çalışmalarını sağlar. Önemli olan liderin hataları düzeltmesidir. Otorite kurmaktan ziyade lider ile çalışanların beraber faaliyetlere katılmasına önem verilir.
- Değişim Liderliği: Değişime büyük önem verilir. Basit sorunlar ya da süreçler üzerinde durulmaz. Sistem üzerinde sıklıkla düşünülür ve daha iyi olması için gerekli olan değişiklikler belirlenir.
- Çok-Kültürlü Liderlik: Bireysel ve grupsal verimliliği destekler. Bireyler ve gruplar arasındaki farklılıkları ortadan kaldırarak değişimi destekler. Bireyler ve gruplar birbirlerini daha iyi anlar ve saygı duyar.
- Hizmetkâr Liderlik: Lider için önemli olan bir durumu başlatmaktır. Lider bir durumu ya da uygulamayı başlattıktan sonra göre süreci devam ettirecek olan kişilere yardımcı olmaktır. Çalışanların başarılı olmak için gereksinim duydukları ihtiyaçların giderilmesi özen gösterilir (Yukl, 2009, s. 409).
- Otantik Liderlik: Lider resmi olarak "lider" sıfatına sahip değildir. Fakat sahip olduğu özellikler nedeniyle diğer bireyleri yönlendirebilmektedir.
- Karizmatik Liderlik: Zor zamanlarda ortaya çıkan liderlik türüdür. Lider diğer bireyleri etkileyebilmektedir. Çalışanlar liderin üstün yeteneklere sahip olduğunu düşünür (United Nations, t.y., s. 9-37).

Örgütün liderinin sahip olduğu liderlik tarzı örgüt ikliminin oluşmasında etkili olacaktır. Bu sebeple örgütün başarısında da liderin sahip olduğu liderlik tarzı önemli olmaktadır.

Örgüt iklimi ile etkileşim içerisinde olan en önemli kavramlardan birisi motivasyondur. Örgüt iklimi çalışanların motivasyon düzeylerini önemli ölçüde etkilemektedir. Sağlıklı bir örgüt ikliminin bulunması durumunda çalışanlar daha mutlu olacak, örgütü daha fazla benimseyecek ve motivasyon düzeyleri daha yüksek olacaktır. Bir çalışan örgütün özellikleri hakkında olumlu algılara sahip odluğunda daha istekli çalışacaktır. Motivasyonun yüksek olmasıyla beraber hem bireysel performans hem de örgütsel performans düzeyi yükselir (Varışlı, 2019, s. 119).

Baş ve diğerlerine (2018) göre örgüt iklimi motivasyon düzeyini yükseltmektedir. Yazarlara göre örgüt iklimi çalışanlar tarafından doğrudan veya dolaylı bir biçimde algılanan ve onların motivasyon düzeyleri ve davranışları üzerinde etkili olan özelliklerin bir bütünü olarak tanımlanabilir. Örgüt iklimi örgüt içerisinde hissedilen havayı tanımlar ve bu hava kaçınılmaz olarak çalışanların ruhsal durumlarını olumlu veya olumsuz etkiler. Olumlu etkilediği durumlarda da motivasyon düzeyi yükselir (s. 540).

Örgüt içerisindeki çalışanların bir takım beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin karşılandığını düşündüklerinde çalışanların motivasyon düzeyleri yükselecektir. Hem çevresel hem de durumsal değişkenlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı önem kazanır (Varışlı, 2009, s. 119).

5. Örgüt İklimi Konusunda Yapılan Çalışmalar

Önceki sayfalarda pozitif psikoloji hakkında gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde konu hakkında sınırlı sayıda çalışma bulunduğu görülmüştü. Örgüt iklimi hakkında ise çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Örgüt ikliminin birçok farklı konu ile olan ilişkisi incelenmiştir. Bu başlık altında söz konusu çalışmaların birkaç tanesinden bahsedilmektedir.

Moslehpour ve arkadaşları (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kamu sektöründe liderlik tarzı ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki örgüt iklimi açısından incelenmiştir. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada 143 kişi katılımcı olarak yer almıştır. Çalışma sonucunda bireysel özellikler, liderlik tarzı ve iş tatmini

ile örgüt iklimi arasında yakın bir etkileşim bulunduğu görülmüştür. Buna göre örgüt iklimi liderlik tarzının iş tatmini üzerinde olumlu bir etki oluşturabilmesi için bir kanal olarak görülebilir. Diğer bir ifadeyle liderlik tarzının iş tatmini üzerinde olumlu etki oluşturması için örgüt ikliminin uygun bir biçimde şekillendirilmesi gerekmektedir (s. 1-17).

Gün ve Söyük (2017) gerçekleştirdiği çalışmasında sağlık kuruluşlarında örgüt iklimi ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Anketlerin geri toplanma sürecinde 396 anket formu doğru ve eksiksiz olarak teslim alınmıştır. Çalışmada çalışanların örgüt iklimi düzeylerinin ortalama altında olduğu ve örgütsel güven düzeyinin orta derecede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt ikliminde; eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, gelir düzeyi, mesleğini isteyerek seçmenin önemli olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güvende ise; yaş, toplam çalışma süresi ve mesleğini isteyerek seçme önemli bulunmuştur. Örgüt iklimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki orta düzeyde pozitif yönlüdür (s. 40).

Akın (2010) gerçekleştirdiği çalışmasında ciddi derecede önem taşıyan yaratıcılığın örgütlerde nasıl artırılabileceğine yönelik bazı tespitler yapabilmeyi amaçlamıştır. Araştırma büyük ölçekli bir imalat örgütünde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, personelin yaratıcı kişilik özelliklerinin, algılanan yaratıcı iklim ve personeli güçlendirme algılamasının örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılarla ilişkileri değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, yaratıcı kişilik özellikleri, personeli güçlendirme algılaması ve algılanan yaratıcı iklim ile örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır. Ayrıca yaratıcı örgüt iklimi algılamasının, yaratıcı kişilik özellikleri ile örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar arasında anlamlı bir aracılık rolü bulunduğu, personeli güçlendirme algılamasının ise anlamlı bir aracılık rolünün bulunmadığı belirlenmiştir (s. 211).

Bilir ve Ay (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırma, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) merkez örgütü çalışanlarının, katılım algılarıyla örgütsel iklim arasındaki ilişkisini ölçek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada 437 kişi katılımcı olarak yer almıştır. Yapılan testlerde sonuç olarak, örgütsel bağlılık ve iklim türlerinden destekleyici iklimin belirleyici ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur (s. 16).

C. POZİTİF PSİLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜT İKLİMİNİN BİRLİKTE ELE ALINDIĞI ÇALIŞMALAR

Durmaz (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı, örgüt algısının ve pozitif psikolojik sermaye algısının etik davranışlar üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Araştırmanın kavramsal çerçevesini örgüt iklimi, pozitif psikolojik sermaye ve etik davranışlar arasındaki ilişkilerin açıklanması ve bu kavramların ortaya çıkmasını sağlayan bireysel ve örgütsel faktörlerin incelenmesi oluşturmaktadır (s. 6).

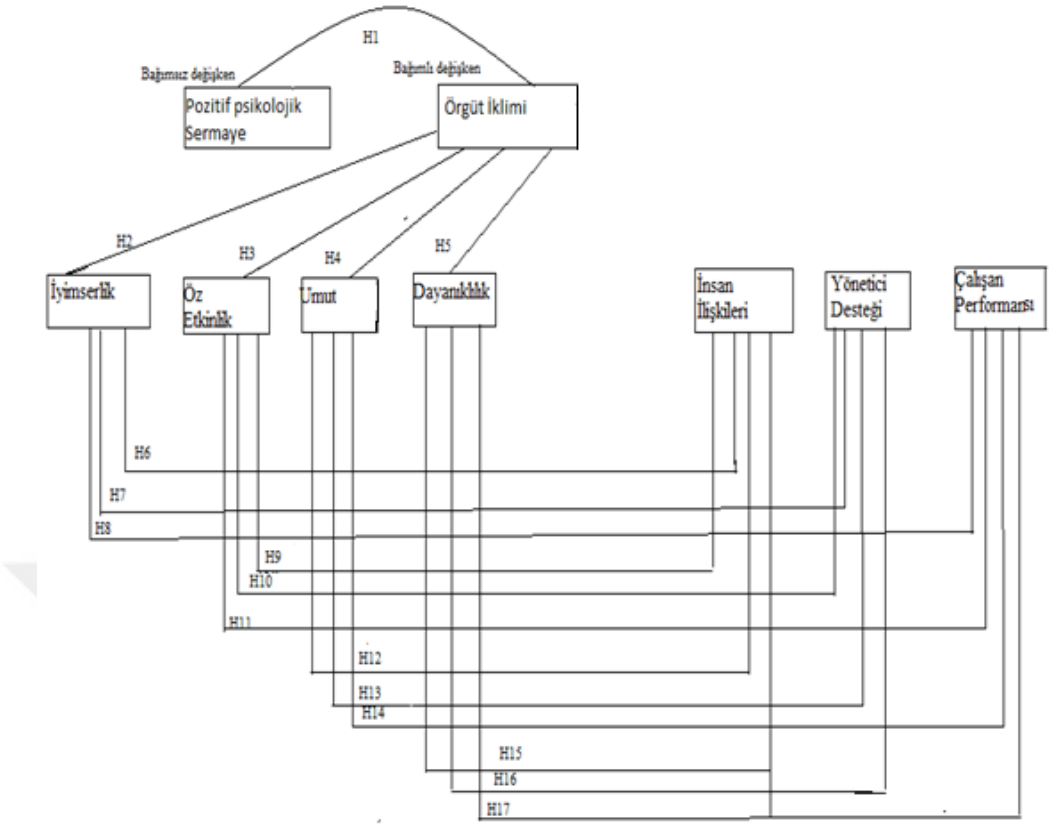
Özer ve ark. (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın amacı, çalışanlar tarafından örgüt ikliminin olumlu ve destekleyici bir şekilde algılanıyor olup olmamasının bu ilişkideki düzenleyici etkisi araştırılmıştır (s. 437-447).

III. YÖNTEM

A. MODEL, TASARIM, HİPOTEZLER

1. Araştırmanın Tasarımı, Modeli ile İlgili Hipotezler

Bu araştırmanın bağımlı değişkenini örgüt iklimi ve örgüt ikliminin alt boyutları olan insan ilişkileri, yönetici desteği ve çalışan performansı oluşturmaktadır. Bağımsız değişkenleri ise pozitif psikolojik sermaye ve alt faktörleri olan öz etkinlik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutları oluşturmaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın asıl hipotezi; "Pozitif psikolojik sermaye ve örgüt iklimi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır". Bu amaç doğrultusunda pozitif psikolojik sermaye ölçeği alt boyutları ve örgüt iklimi ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiş ve ölçek puan ortalamalarının demografik değişkenler ile karşılaştırılması yapılmıştır.

H_0: Pozitif psikolojik sermaye ile örgüt iklimi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1: Pozitif psikolojik sermaye ve örgüt iklimi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_0: İyimserlik alt boyutu ve örgüt iklimi toplam puanı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H_2: İyimserlik alt boyutu ile örgüt iklimi toplam puanı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_0: Özetkinlik alt boyutu ile örgüt iklimi toplam puanı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H_3: Özetkinlik alt boyutu ile örgüt iklimi toplam puanı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_0: Umut alt boyutu ile örgüt iklimi toplam puanı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H_4: Umut alt boyutu ile örgüt iklimi toplam puanı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_0: Dayanıklılık alt boyutu ile örgüt iklimi toplam puanı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H_5: Dayanıklılık alt boyutu ile örgüt iklimi toplam puanı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_0: İyimserlik alt boyutu ile insan ilişkileri alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H_6: İyimserlik alt boyutu ile insan ilişkileri alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_0: İyimserlik alt boyutu ile yönetici desteği alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H_7: İyimserlik alt boyutu ile yönetici desteği alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_0: İyimserlik alt boyutu ile çalışan performansı alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H_8: İyimserlik alt boyutu ile çalışan performansı alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_0: Öz etkinlik alt boyutu ile insan ilişkileri alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H_9: Öz etkinlik alt boyutu ile insan ilişkileri alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_0: Öz etkinlik alt boyutu ile yönetici desteği alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{10}: Öz etkinlik alt boyutu ile yönetici desteği alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_0: Öz etkinlik alt boyutu ile çalışan performansı alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{11}: Öz etkinlik alt boyutu ile çalışan performansı alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_0: Umut alt boyutu ile insan ilişkileri alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{12}: Umut alt boyutu ile insan ilişkileri alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_0: Umut alt boyutu ile yönetici desteği alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{13}: Umut alt boyutu ile yönetici desteği alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_0: Umut alt boyutu ile çalışan performansı alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{14}: Umut alt boyutu ile çalışan performansı alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_0: Dayanıklılık alt boyutu ile insan ilişkileri alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{15}: Dayanıklılık alt boyutu ile insan ilişkileri alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_0: Dayanıklılık alt boyutu ile yönetici desteği alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{16}: Dayanıklılık alt boyutu ile yönetici desteği alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_0: Dayanıklılık alt boyutu ile çalışan performansı alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{17}: Dayanıklılık alt boyutu ile çalışan performansı alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

B. ANA KÜTLE, ÖRNEKLEM, ÖRNEKLEME YÖNTEMİ

1. Ölçüm Araçlarının Tanıtımı

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Çalışanların örgüt iklimi ve pozitif psikolojik sermaye algılarının ölçüldüğü bu araştırmada anket formu üç aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk bölümde çalışanlara ait demografik (yaş, eğitim, görev türü, çalışma süresi, toplam iş deneyimi) bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde örgüt iklimi ölçeği ve son bölümde pozitif psikolojik sermaye ölçeği yer almaktadır.

Örgüt İklimi Ölçeği: Yahyagil (2012) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş, 6'lı likert tipinde 14 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda faktör yükleri 0,50'nin altında kalan maddeler ölçekten çıkartılarak 10 madde, 3 alt boyut elde edilmiştir. Ölçek alt boyutları insan ilişkileri, yönetici desteği ve çalışan performansıdır. Ölçeğin cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .82'dir.

Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği: Psikolojik sermaye düzeyini belirlemek için, Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen 24 madde 6"lı Likert tipi ölçek tercih edilmiştir. Ölçeğe uygulanan faktör analizi sonrasında faktör yüklerinden 0,50'nin altında olan maddeler çıkartıldıktan sonra ölçek 20 madde ve 4 alt boyut olarak işleme alınmıştır. Psikolojik sermaye ölçeğinin 1-6. maddeleri özetkinliği, (7-8-9-10-11-12-15-17) maddeleri dayanıklılığı, (21-22-24) maddeleri iyimserliği ve (13-20-23) maddeleri ise umut alt boyutunu ölçmektedir. Ölçeğin cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .90'dır.

C. VERİ ANALİZİ

Pozitif psikolojik sermaye ve örgüt iklimi ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma ile ana kütle olan çalışanlardan kolayda örnekleme yolu ile anket ve ölçekler dahilinde veriler toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 23.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

1. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler

Araştırmada ilk olarak çalışanların demografik bilgilerine yönelik frekans tabloları hazırlanmıştır. Ölçeklere ait ortalamaları belirlemek için betimsel istatistik yönteminden yararlanılmıştır.

İki grup arasında niceliksel sürekli verileri karşılaştırmak için Mann Whitney U testi ve t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verileri karşılaştırmak içinde Kruskall Wallis ve One-Way Anova analizi kullanılmıştır. İki ölçek arasındaki ilişki düzeyini belirlemek içinse korelasyon analizi uygulanmıştır.

2. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Anket formunda kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri yapılan araştırma sonucunda elde edilen sonuçların geçerliliğini ifade etmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Güvenilirlik Analizleri

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Örgüt İklimi	0,829	10
Pozitif Psikolojik Sermaye	0,901	20

Katılımcıların pozitif psikolojik sermaye algılarına yönelik puanlarını ölçmeyi hedefleyen “pozitif psikolojik sermaye” ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,901 olarak bulunmuştur. Katılımcıların örgüt iklimi tutumlarına yönelik puanlarını ölçmeyi hedefleyen “örgüt iklimi” ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,829 olarak bulunmuştur.

3. Ölçeklere Ait Faktör Analizleri

İlk aşama olarak 14 maddeden oluşan örgüt iklimi ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonrasında 4 madde (4-8-9-13) nin faktör yük değerleri 0,50'nin altında olduğu için bu maddeler eksiltilerek tekrar faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan test sonucunda KMO Bartlett değeri 0.864, p değeri 0,00 olarak kabul görmüştür.

Tablo 2. Örgüt İklimi KMO Barlett Test Sonucu

KMO and Bartlett's Test		
KMO Örneklem Yeterlilik Ölçümü		0,864
Bartlet Küresellik Testi	Ki-kare	540,743
	df	45
	Sig.	0,000

Anket formunda yer alan maddelerin faktör analizine uyup uymadığını kontrol edebilmek için yapılan KMO Bartlett testi sonucunda "örgüt iklimi" ölçeğinin KMO katsayısının (0.864) gereken minimum KMO değerinden (0.50) büyük olması örneklem büyüklüğünün uygunluğunu sınamıştır.

Tablo 3. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Alt Boyutları		
	Çalışan Performansı	İnsan İlişkileri	Yönetici Desteği
ö11	0,797		
ö14	0,789		
ö12	0,689		
ö10	0,589		
ö5	0,509		
ö1		0,806	
ö6		0,595	
ö7		0,542	
ö2			0,871
ö3			0,566

10 maddeye yönelik gerçekleştirilen faktör analizi sonrasında örgüt iklimi ölçeğinden toplam 3 boyut elde edilmiştir. Faktör yükleri varyansın toplam 60,692'sini açıklamaktadır.

Tablo 4. Öz Değer ve Varyans Açıklama Yüzdeleri

Faktörler	Başlangıç Öz Değerler		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	3,990	39,899	39,899
2	1,066	10,655	50,554
3	1,014	10,138	60,692

SPSS 23,0 programı ile uygulanan faktör analizi sonucuna göre 10 maddelik örgüt iklimi faktör analizi sonuçlarının 3 faktörde toplanması uygun bulunmuştur. Tablo 4'de elde edilen 3 faktöre ilişkin özdeğerler ve varyans açıklama oranları verilmiştir. Tablodan görüldüğü gibi oluşan 3 faktör, 10 değişkenin birlikte açıkladığı değişimin %60,692'sini açıklayabilmektedir.

Araştırmada örgüt iklimi anket maddelerine güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda birinci faktörde yer alan (5, 10, 11, 12, 14) beş soru geçerlilik (Cronbach alfa katsayısı) değerinin 0,787 olduğu belirlenmiştir. İkinci faktörde yer alan (1, 6, 7) üç soru geçerlilik (Cronbach alfa katsayısı) değerinin 0,597 olduğu görülmektedir. Üçüncü faktörde yer alan (2, 3) iki soru geçerlilik (Cronbach alfa katsayısı) değerinin 0,600 olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Psikolojik Sermaye KMO Barlett Test Sonucu

KMO and Bartlett's Test		
KMO Örneklem Yeterlilik Ölçümü		0,903
Bartlet Küresellik Testi	Ki-kare	2310,821
	df	190
	Sig.	0,000

İlk aşama olarak 24 maddeden oluşan psikolojik sermaye ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonrasında 4 madde (14-16-18-19) nin faktör yük değerleri 0,50'nin altında olduğu için bu maddeler çıkartılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Yapılan bu analiz sonucunda KMO Bartlett değeri 0.903, p değeri 0,00 olarak kabul görmüştür.

Tablo 6. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Alt Boyutları			
	Özetkinlik	Dayanıklılık	İyimserlik	Umut
p4	0,881			

p2	0,879			
p3	0,853			
p1	0,820			
p6	0,802			
p5	0,645			
p8		0,757		
p12		0,755		
p11		0,745		
p10		0,705		
p9		0,605		
p15		0,603		
p17		0,546		
p7		0,532		
p24			0,765	
p21			0,746	
p22			0,711	
p13				0,788
p23				0,762
p20				0,721

Anket formunda yer alan maddelerin faktör analizine uyup uymadığını kontrol edebilmek için yapılan KMO Bartlett testi sonucunda "psikolojik sermaye" ölçeğinin KMO katsayısının (0.903) gereken minimum KMO değerinden (0.50) büyük olması örneklem büyüklüğünün uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. Öz Değer ve Varyans Açıklama Yüzdeleri

	Başlangıç Öz Değerleri		
Faktörler	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	8,180	40,898	40,898
2	2,027	10,137	51,035
3	1,666	8,328	59,363
4	1,161	5,804	65,167

20 maddeye yapılan faktör analizi sonucunda psikolojik sermaye ölçeğine ait toplam 4 faktör elde edilmiştir. Faktörler toplam varyansın 65,167'sini açıklamaktadır. Açıklanan varyansın %60' dan düşük olmaması yada %50 ve üstü olması kabul edilebilir bir değerdir (Altunışık vd., 2007, s.223).

SPSS 23,0 programında uygulanan faktör analizi sonucuna göre 20 maddelik pozitif psikolojik sermaye ölçeği faktör analizi sonuçlarının 4 faktörde toplanması uygun bulunmuştur. Tablo 7'de görüldüğü 4 faktöre ilişkin özdeğerler ve varyans açıklama oranları verilmiştir. Tablodan görüldüğü gibi, oluşan 4 faktör 20 değişkenin birlikte açıkladığı değişimin %65,167'sini açıklayabilmektedir. Araştırmada psikolojik sermaye ölçeği anket maddelerine güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda birinci faktörde yer alan (1, 2, 3, 4, 5, 6) altı sorunun geçerlilik (Cronbach alfa katsayısı) değerinin 0,933 olduğu belirlenmiştir. İkinci faktörde yer alan (7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 17) sekiz sorunun geçerlilik (Cronbach alfa katsayısı) değerinin 0,887 olduğu görülmektedir. Üçüncü faktörde yer alan (21, 22, 24) üç sorunun geçerlilik (Cronbach alfa katsayısı) değerinin 0,710 olduğu görülmektedir. Dördüncü faktörde yer alan (13, 20, 23) üç sorunun geçerlilik (Cronbach alfa katsayısı) değerinin 0,663 olduğu görülmektedir.

IV. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın amacı için, araştırmaya katılan çalışanlardan ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Demografik bulgular, pozitif psikolojik sermaye bulguları, örgüt iklimi bulguları ve hipotezlere ilişkin elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar gerçekleştirilmiştir.

A. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 8. Katılımcıların Yaş Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde
18-30 yaş	72	36,4
31-40 yaş	56	28,3
41 yaş ve üstü	70	35,4
Toplam	198	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların %36,4'ü (72 kişi) 18-30 yaş aralığında, %35,4'ü (70 kişi) 41 yaş üzeri ve %28,3'ü (56 kişi) 31-40 yaş aralığındadır.

Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Durumuna Ait Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise ve altı	42	21,2
Ön lisans ve lisans	126	63,6
Lisansüstü	30	15,2
Toplam	198	100,0

Katılımcıların eğitim durumlarını incelediğimizde %15,2'sinin (30 kişi) lisansüstü, %63,6'sının (126 kişi) in ön lisans ve lisans, %21,2'sinin (42 kişi) lise ve altı eğitim durumu olduğu gözlenmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların çoğunlukla ön lisans ve lisans mezunu olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Kıdem Durumlarına Ait Dağılımları

Kıdem Süresi	Frekans	Yüzde
3 yıldan az	67	33,8
3-7 yıl arası	50	25,3
8 yıl ve üzeri	81	40,9
Toplam	198	100,0

Katılımcıların %33,8' inin (67 kişi) kurumdaki çalışma süresi 3 yıldan az, %25,3'ünün (50 kişi) 3-7 yıl arası, %40,9'unun (81 kişi) 8 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların Toplam İş Deneyim Sürelerine Ait Dağılımları

	Frekans	Yüzde
3 yıldan az	38	19,2
3-7 yıl arası	43	21,7
8 yıl ve üzeri	117	59,1
Toplam	198	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların toplam çalışma sürelerini incelediğimizde %19,2'sinin (38 kişi) toplam çalışma süresi 3 yıldan az, %21,7'sinin (43 kişi) 3-7 yıl arası, %59,1'inin (117 kişi) 8 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahip olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 12. Katılımcıların Kurumdaki Görev Türlerine Ait Dağılımları

Görev Türü	Frekans	Yüzde
Yönetici	22	11,1

Personel	176	88,9
Toplam	198	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların %88,9'u (176 kişi) personel olarak görev almaktadır. %11,1'inin (22 kişi) ise yönetici pozisyonunda olduğu gözlenmiştir.

B. TANIMLAYICI İSTATİSTİK ANALİZLERE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 13. Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler

	N	Min.	Max.	Ortalama	Std. Sapma
Psikolojik Sermaye	198	0,00	5,80	4,6424	0,78188
Öz etkinlik	198	0,00	6,00	5,0926	0,96563
Umut	198	0,00	6,00	4,8018	0,95455
Dayanıklılık	198	0,00	6,00	4,5034	1,16962
İyimserlik	198	0,00	6,00	3,4562	1,28071

Araştırmaya katılan katılımcıların psikolojik sermaye puan ortalamalarını incelediğimizde; psikolojik sermaye puan ortalaması 4.64±0.78, öz etkinlik alt boyutu puan ortalaması 5.09±0.96, umut alt boyutu puan ortalaması 4.80±0.95, dayanıklılık alt boyutu puan ortalaması 4.50±1.16 ve iyimserlik alt boyutu puan ortalaması 3.45±1.28 dir.

Katılımcıların psikolojik sermaye öz etkinlik alt boyut puan ortalamasının diğer alt boyutlara nazaran daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Tablo 14. Örgüt İklimi Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler

	N	Min.	Max.	Ortalama	Std. Sapma
Örgüt İklimi	198	0,60	6,00	3,6116	0,98260
İnsan İlişkileri	198	1,00	6,00	4,0589	1,08437
Yönetici Desteği	198	1,00	6,00	3,3005	1,31541
Çalışan Performansı	198	0,00	6,00	3,4677	1,19969

Örgüt iklimi ölçeğine ait alt boyutların puan ortalamalarını incelediğimiz Tablo 14 sonuçlarına bakıldığında örgüt iklimi insan ilişkileri alt boyutunun daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 15. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Arasındaki Farkların Karşılaştırılması

	Yaş	N	Sıralar Ortalaması	X^2	*p* değeri
PSİKOLOJİK SERMAYE	18- 30 yaş	72	99,72	6,539	**0,038**
	31- 40 yaş	56	84,79		
	41 yaş ve üstü	70	111,04		
	Toplam	198			
Öz etkinlik	18- 30 yaş	72	102,31	7,052	**0,029**
	31- 40 yaş	56	83,18		
	41 yaş ve üstü	70	109,67		
	Toplam	198			
Dayanıklılık	18- 30 yaş	72	97,24	4,739	0,094
	31- 40 yaş	56	88,62		
	41 yaş ve üstü	70	110,53		
	Toplam	198			
İyimserlik	18- 30 yaş	72	98,67	1,034	0,596
	31- 40 yaş	56	94,28		
	41 yaş ve üstü	70	104,54		
	Toplam	198			
Umut	18- 30 yaş	72	101,83	0,368	0,832
	31- 40 yaş	56	95,76		
	41 yaş ve üstü	70	100,10		
	Toplam	198			

Araştırmaya katılan katılımcıların psikolojik sermaye ve alt boyut puan ortalamalarının yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskall Wallis analizi sonuçları incelendiğinde;

Katılımcıların yaş değişkenine bağlı olarak psikolojik sermaye öz etkinlik puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,050$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda 41 yaş üstü olan katılımcıların öz etkinlik puan ortalaması 31-40 yaş arası kişilerden daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Katılımcıların psikolojik sermaye toplam puan ortalamalarının yaş gruplarına göre arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,050$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda

41 yaş üstü olan katılımcıların psikolojik sermaye toplam puan ortalaması 31-40 yaş arası kişilerden daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Katılımcıların psikolojik sermaye iyimserlik alt boyut puan ortalamasının yaş gruplarına göre arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0,050). Katılımcıların psikolojik sermaye umut alt boyut puan ortalamasının yaş gruplarına göre arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0,050). Katılımcıların psikolojik sermaye dayanıklılık alt boyut puan ortalamalarının yaş gruplarına göre arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0,050).

Tablo 16. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Örgüt İklimi Alt Boyutları Arasındaki Farkların Karşılaştırılması (One-Way Anova)

		N	Ortalama	Std. Sapma	*p* değeri
İnsan İlişkileri	18-30 yaş	72	4,0741	1,10656	0,344
	31-40 yaş	56	3,8929	1,04467	
	41 yaş ve üstü	70	4,1762	1,09121	
	Toplam	198	4,0589	1,08437	
Yönetici Desteği	18-30 yaş	72	3,4583	1,27751	0,424
	31-40 yaş	56	3,1696	1,23685	
	41 yaş ve üstü	70	3,2429	1,41355	
	Toplam	198	3,3005	1,31541	
Çalışan Performansı	18-30 yaş	72	3,3667	1,17629	**0,024**
	31-40 yaş	56	3,2179	1,18554	
	41 yaş ve üstü	70	3,7714	1,18751	
	Toplam	198	3,4677	1,19969	
ÖRGÜT İKLİMİ	18-30 yaş	72	3,5972	0,98581	0,100
	31-40 yaş	56	3,4107	0,92945	
	41 yaş ve üstü	70	3,7871	1,00187	
	Toplam	198	3,6116	0,98260	

Çalışanların yaş değişkenine bağlı olarak örgüt iklimi toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p>0,050). Araştırmaya katılan çalışanların örgüt iklimi insan ilişkileri alt boyut puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan One-Way Anova analizi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (p>0,050).

Çalışanların yaş değişkenine bağlı olarak örgüt iklimi yönetici desteği alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p>0,050).

Çalışanların yaş değişkenine bağlı olarak örgüt iklimi çalışan performansı alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p<0,05). Yapılan Tukey testi sonucunda 41 yaş üstü olan katılımcıların çalışan performansı alt boyut puan ortalaması 31-40 yaş arası kişilerden daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Tablo 17. Çalışanların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Arasındaki Farkların Karşılaştırılması

		N	Sıralar Ortalaması	X^2	*p* değeri
PSİKOLOJİK SERMAYE	3 yıldan daha az	67	101,23	2,481	0,289
	3-7 yıl	50	88,77		
	8 yıl ve üzeri	81	104,69		
	Toplam	198			
Öz etkinlik	3 yıldan daha az	67	101,01	2,509	0,285
	3-7 yıl	50	88,87		
	8 yıl ve üzeri	81	104,81		
	Toplam	198			
Dayanıklılık	3 yıldan daha az	67	95,86	1,510	0,470
	3-7 yıl	50	94,69		
	8 yıl ve üzeri	81	105,48		
	Toplam	198			
İyimserlik	3 yıldan daha az	67	106,82	3,466	0,177
	3-7 yıl	50	87,28		
	8 yıl ve üzeri	81	100,99		
	Toplam	198			
Umut	3 yıldan daha az	67	98,81	,020	0,990
	3-7 yıl	50	100,31		
	8 yıl ve üzeri	81	99,57		
	Toplam	198			

Araştırmaya katılan katılımcıların psikolojik sermaye ve alt boyut puanlarının çalıştıkları kurumdaki çalışma süresi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskall Wallis analizi sonuçları incelendiğinde;

Katılımcıların psikolojik sermaye toplam puan ortalamalarının çalıştıkları kurumdaki çalışma sürelerine göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0,050). Katılımcıların psikolojik sermaye iyimserlik alt boyut puan ortalamasının çalıştıkları kurumdaki çalışma sürelerine göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0,050). Katılımcıların psikolojik sermaye umut alt boyut puan ortalamasının çalıştıkları kurumdaki çalışma sürelerine göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0,050). Katılımcıların psikolojik sermaye dayanıklılık alt boyut puan ortalamalarının çalıştıkları kurumdaki çalışma sürelerine göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0,050).

Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile psikolojik sermaye öz etkinlik alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p>0,050).

Tablo 18. Çalışanların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Örgüt İklimi Alt Boyutları Arasındaki Farkların Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Std. Sapma	*p* değeri
İnsan İlişkileri	3 yıldan az	67	4,0945	1,06491	0,858
	3-7 yıl arası	50	3,9867	1,06258	
	8 yıl ve üzeri	81	4,0741	1,12423	
	Toplam	198	4,0589	1,08437	
Yönetici Desteği	3 yıldan az	67	3,4403	1,32437	0,534
	3-7 yıl arası	50	3,2800	1,29426	
	8 yıl ve üzeri	81	3,1975	1,32684	
	Toplam	198	3,3005	1,31541	
Çalışan Performansı	3 yıldan az	67	3,4388	1,17150	0,337
	3-7 yıl arası	50	3,2880	1,05997	
	8 yıl ve üzeri	81	3,6025	1,29788	
	Toplam	198	3,4677	1,19969	
ÖRGÜT İKLİMİ	3 yıldan az	67	3,6358	,95023	0,623
	3-7 yıl arası	50	3,4960	,93043	
	8 yıl ve üzeri	81	3,6630	1,04444	
	Toplam	198	3,6116	,98260	

Yapılan anova sonuçlarına göre;

Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile örgüt iklimi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p>0,050).

Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ile örgüt iklimi çalışan performansı, insan ilişkileri ve yönetici desteği alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur (p>0,050).

Tablo 19. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Arasındaki Farkların Karşılaştırılması

	Eğitim durumu	N	Sıralar Ortalaması	X^2	*p* değeri
Psikolojik Sermaye	Lise ve altı	42	95,43	0,344	0,842
	Ön lisans ve lisans	126	99,98		
	Lisansüstü	30	103,17		
	Toplam	198			
Öz etkinlik	Lise ve altı	42	94,89	1,419	0,492
	Ön lisans ve lisans	126	98,45		
	Lisansüstü	30	110,37		
	Toplam	198			
Umut	Lise ve altı	42	85,00	3,940	0,139
	Ön lisans ve lisans	126	104,98		
	Lisansüstü	30	96,78		
	Toplam	198			
Dayanıklılık	Lise ve altı	42	101,38	0,145	0,930
	Ön lisans ve lisans	126	98,33		
	Lisansüstü	30	101,77		
	Toplam	198			
İyimserlik	Lise ve altı	42	109,50	2,442	0,295
	Ön lisans ve lisans	126	98,79		
	Lisansüstü	30	88,47		
	Toplam	198			

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları ile psikolojik sermaye puan ortalamalarının istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (p>0,050). Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları ile psikolojik sermaye öz etkinlik, dayanıklılık, umut ve iyimserlik alt boyut puan ortalamalarının istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (p>0,050).

Tablo 20. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgüt İklimi Alt Boyutları Arasındaki Farkların Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Std. Sapma	*p* değeri
İnsan İlişkileri	Lise ve altı	42	4,1429	,94034	0,511
	Ön lisans ve lisans	126	4,0794	1,12145	
	Lisansüstü	30	3,8556	1,12336	
	Toplam	198	4,0589	1,08437	
Yönetici Desteği	Lise ve altı	42	3,5714	1,35957	0,295
	Ön lisans ve lisans	126	3,2500	1,30192	
	Lisansüstü	30	3,1333	1,29943	
	Toplam	198	3,3005	1,31541	
Çalışan Performansı	Lise ve altı	42	3,8429	1,25992	0,052
	Ön lisans ve lisans	126	3,4048	1,11383	
	Lisansüstü	30	3,2067	1,37613	
	Toplam	198	3,4677	1,19969	
ÖRGÜT İKLİMİ	Lise ve altı	42	3,8786	,97918	0,089
	Ön lisans ve lisans	126	3,5762	,92929	
	Lisansüstü	30	3,3867	1,14883	
	Toplam	198	3,6116	,98260	

Araştırmaya katılan katılımcıların örgüt iklimi ve alt boyut puan ortalamalarının eğitim durumları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan One-Way Anova analizi sonuçları incelendiğinde; katılımcıların örgüt iklimi çalışan performansı alt boyut puan ortalaması ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir (p>0,050). Katılımcıların örgüt iklimi yönetici desteği alt boyut puan ortalaması ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir (p>0,050). Katılımcıların örgüt iklimi insan ilişkileri alt boyut puan ortalaması ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir (p>0,050).

Tablo 21. Katılımcıların Toplam İş Deneyimlerine Göre Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Arasındaki Farkların Karşılaştırılması

		N	Sıralar ortalaması	X^2	*p* değeri
Psikolojik Sermaye	3 yıldan az	38	99,57	0,916	0,633
	3-7 yıl arası	43	92,34		
	8 yıl ve üzeri	117	102,11		
	Toplam	198			
Öz etkinlik	3 yıldan az	38	96,61	0,292	0,864
	3-7 yıl arası	43	97,14		
	8 yıl ve üzeri	117	101,31		
	Toplam	198			
Umut	3 yıldan az	38	94,80	0,382	0,826
	3-7 yıl arası	43	98,73		
	8 yıl ve üzeri	117	101,31		
	Toplam	198			
Dayanıklılık	3 yıldan az	38	94,14	0,434	0,805
	3-7 yıl arası	43	99,66		
	8 yıl ve üzeri	117	101,18		
	Toplam	198			
İyimserlik	3 yıldan az	38	121,89	11,179	**0,004**
	3-7 yıl arası	43	79,51		
	8 yıl ve üzeri	117	99,57		
	Toplam	198			

Araştırmaya katılan katılımcıların psikolojik sermaye ve alt boyut puan ortalamaları ile toplam iş deneyim süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Kruskall Wallis analizi sonuçları incelendiğinde, katılımcıların psikolojik sermaye toplam puan ortalamalarının çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,050$). Katılımcıların psikolojik sermaye dayanıklılık, öz etkinlik ve umut alt boyut puan ortalamasının çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,050$). Katılımcıların psikolojik sermaye iyimserlik alt boyut puan ortalamaları çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,050$). 3-7 yıl arası çalışanlar ile 3 yıldan daha az süre çalışanlar arasında farkın istatistiksel olarak

anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Puan ortalamalarını incelediğimizde 3 yıldan az çalışma süresine sahip olan katılımcıların iyimserlik puanları daha yüksektir.

Tablo 22. Katılımcıların Toplam İş Deneyimlerine Göre Örgüt İklimi Alt Boyutları Arasındaki Farkların Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Std. Sapma	*p* değeri
İnsan İlişkileri	3 yıldan az	38	4,2807	1,01794	0,160
	3-7 yıl arası	43	3,8217	1,20262	
	8 yıl ve üzeri	117	4,0741	1,05146	
	Toplam	198	4,0589	1,08437	
Yönetici Desteği	3 yıldan az	38	3,7632	1,35436	0,054
	3-7 yıl arası	43	3,1977	1,26368	
	8 yıl ve üzeri	117	3,1880	1,29941	
	Toplam	198	3,3005	1,31541	
Çalışan Performansı	3 yıldan az	38	3,5684	1,25937	0,179
	3-7 yıl arası	43	3,1674	1,15958	
	8 yıl ve üzeri	117	3,5453	1,18689	
	Toplam	198	3,4677	1,19969	
ÖRGÜT İKLİMİ	3 yıldan az	38	3,8211	1,03875	0,111
	3-7 yıl arası	43	3,3698	0,94857	
	8 yıl ve üzeri	117	3,6325	0,96605	
	Toplam	198	3,6116	0,98260	

Araştırmaya katılan katılımcıların örgüt iklimi ve alt boyut puan ortalamaları ile toplam iş deneyim süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan One-Way Anova analizi sonuçlarına göre, katılımcıların örgüt iklimi insan ilişkileri puan ortalamaları çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,050). Katılımcıların örgüt iklimi yönetici desteği alt boyut puan ortalamaları çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,050). Katılımcıların örgüt iklimi çalışan performansı alt boyut puan ortalamaları çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,050).

C. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 23. Katılımcıların Görev Türlerine Göre Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Arasındaki Farkların Karşılaştırılması

	Görev	N	Sıralar Ortalaması	Z	*p* değeri
Psikolojik Sermaye	Yönetici	22	120,27	1,804	0,071
	Personel	176	96,90		
Öz etkinlik	Yönetici	22	113,48	1,225	0,221
	Personel	176	97,75		
Umut	Yönetici	22	108,41	0,776	0,437
	Personel	176	98,39		
Dayanıklılık	Yönetici	22	114,73	1,324	0,186
	Personel	176	97,60		
	Toplam	198			
İyimserlik	Yönetici	22	104,68	0,453	0,651
	Personel	176	98,85		

Araştırmaya katılan katılımcıların psikolojik sermaye ve alt boyut puan ortalamaları ile görev türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Mann Whitney analizi sonuçlarına göre, katılımcıların psikolojik sermaye toplam puan ortalamaları ve alt boyut puan ortalamaları görev türlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,050).

Tablo 24. Katılımcıların Görev Türlerine Göre Örgüt İklimi Alt Boyutları Arasındaki Farkların Karşılaştırılması

	Görev	N	Ortalama	Std. Sapma	*p* değeri
İnsan İlişkileri	Yönetici	22	4,3788	1,04550	0,143
	Personel	176	4,0189	1,08538	
Yönetici Desteği	Yönetici	22	3,5227	1,27688	0,402
	Personel	176	3,2727	1,32106	
Çalışan Performansı	Yönetici	22	3,9273	1,28663	0,056
	Personel	176	3,4102	1,17969	
ÖRGÜT İKLİMİ	Yönetici	22	3,9818	1,06173	0,061
	Personel	176	3,5653	0,96552	

Araştırmaya katılan katılımcıların örgüt iklimi ve alt boyut puan ortalamaları ile görev türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan T-testi sonuçlarına göre, katılımcıların örgüt iklimi toplam puan ortalamaları ve insan ilişkileri alt boyut puan ortalamaları görev türlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,050). Katılımcıların yönetici desteği alt boyut puan ortalamaları görev türlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,050). Katılımcıların insan ilişkileri alt boyut puan ortalamaları görev türlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,050).

Tablo 25. Örgüt İklimi ile Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Korelasyon Tablosu

		Örgüt İklimi	İnsan İlişkileri	Yönetici Desteği	Çalışan Performansı
PSİKOLOJİK SERMAYE	R	0,191**	,210**	0,098	0,175*
	p	**0,007**	**0,003**	0,168	**0,014**
	N	198	198	198	198
Öz etkinlik	R	0,018	0,073	-0,033	0,008
	p	0,801	0,306	0,644	0,906
	N	198	198	198	198
Dayanıklılık	R	0,153*	0,183**	,055	0,128
	p	**0,032**	**0,010**	0,439	0,072
	N	198	198	198	198
İyimserlik	R	0,308**	0,218**	0,233**	0,290**
	p	**0,000**	**0,002**	**,001**	**0,000**
	N	198	198	198	198
Umut	R	0,113	0,169*	0,079	0,103
	p	0,114	**0,018**	0,266	0,150
	N	198	198	198	198

Örgüt iklimi ile psikolojik sermaye (r=,191, p<0,05) arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. **Hipotez 1** kabul edilmiştir. Örgüt iklimi toplam puanı (r=,153, p<0,05) ile psikolojik sermaye dayanıklılık alt boyutu arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. **Hipotez 5** kabul edilmiştir. Örgüt iklimi toplam puanı ile (r=,308, p<0,01) iyimserlik alt boyutu arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. **Hipotez 2**

kabul edilmiştir. Örgüt iklimi insan ilişkileri alt boyutu ile (r=,218, p<0,01) psikolojik sermaye iyimserlik alt boyutu arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuç neticesinde **Hipotez 6** kabul edilmiştir. Psikolojik sermaye öz etkinlik alt boyutu ile örgüt iklimi toplam puanı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsızdır (p>0,050). Bu sonuç neticesinde **Hipotez 3** reddedilmiştir. Psikolojik sermaye umut alt boyutu ile örgüt iklimi toplam puanı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsızdır (p>0,050). Bu sonuç neticesinde **Hipotez 4** reddedilmiştir. Psikolojik sermaye iyimserlik (r=,233, p<0,01) alt boyutu ile örgüt iklimi yönetici desteği alt boyutu arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. **Hipotez 7** kabul edilmiştir. Psikolojik sermaye iyimserlik (r=,290, p<0,01) alt boyutu ile örgüt iklimi çalışan performansı alt boyutu arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. **Hipotez 8** kabul edilmiştir. Psikolojik sermaye öz etkinlik alt boyutu ile örgüt iklimi insan ilişkileri alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur (p>0,050). Bu sonuç neticesinde **Hipotez 9** reddedilmiştir. Psikolojik sermaye öz etkinlik alt boyutu ile örgüt iklimi yönetici desteği ve çalışan performansı alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur (p>0,050). Bu sonuç neticesinde **Hipotez 10** ve **Hipotez 11** reddedilmiştir. Psikolojik sermaye umut (r=,169, p<0,05) alt boyutu ile örgüt iklimi insan ilişkileri alt boyutu arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. **Hipotez 12** kabul edilmiştir. Psikolojik sermaye umut alt boyutu ile örgüt iklimi yönetici desteği ve çalışan performansı alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur (p>0,050). Bu sonuç neticesinde **Hipotez 13** ve **Hipotez 14** reddedilmiştir. Psikolojik sermaye dayanıklılık (r=,183, p<0,05) alt boyutu ile örgüt iklimi insan ilişkileri alt boyutu arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. **Hipotez 15** kabul edilmiştir. Psikolojik sermaye dayanıklılık alt boyutu ile örgüt iklimi yönetici desteği ve çalışan performansı alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur (p>0,050). Bu sonuç neticesinde **Hipotez 16** ve **Hipotez 17** reddedilmiştir.

TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgular literatür ışığında tartışılıp yorumlanmıştır.

Ersin (2018) örgütlerde psikolojik sermayenin ölçülmesine yönelik belediye çalışanlarıyla yaptığı araştırmada katılımcıların psikolojik sermaye ortalamalarını özyeterlilik (4,60), umut (4,08), iyimserlik (4,07) ve dayanıklılık (3,74) olarak gözlemlemiştir. Sonuçlar çalışmamızla benzerlik göstermektedir. Kurt (2012)'un yaptığı araştırmada katılımcıların örgüt iklimi puanları ile çalışma sonuçlarımız benzerlik göstermektedir.

Okur (2014) Kamu örgütlerinde pozitif psikolojik sermaye, politik davranış ve örgütsel sinizm etkileşimi üzerine yaptığı araştırmada yaş değişkeninin psikolojik sermaye algısına hiçbir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Çalışmamızda dayanıklılık, iyimserlik ve umut alt boyutu Okur'un bulduğu araştırma sorularıyla benzerdir. Yine Ersin (2018) yaptığı araştırma sonucunda psikolojik sermaye alt boyutlarının tümünde yaşa bağlı olarak anlamlı sonuçlar tespit etmiştir.

Araştırma sonuçlarımıza göre 41 yaş üstü olan katılımcıların örgüt iklimi çalışan performansı alt boyut puan ortalaması 31-40 yaş arası kişilerden daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Yeşil (2019) çalışanların örgüt iklimi ve değişim tutumları üzerine yaptığı araştırmada yaşın örgüt iklimi algısında anlamlı bir etkisi olduğunu vurgulamıştır.

Şener (2017) örgüt ikliminin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin ara değişken rolünü incelediği araştırmasında katılımcıların çalışma sürelerinin psikolojik sermaye algılarında hiçbir farklılık yaratmadığını gözlemlemiştir. Bu bulgu sonuçlarımızı destekler niteliktedir.

Araştırma sonuçlarımıza göre katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri ile toplam iş deneyim sürelerinin örgüt iklimi algısına hiçbir etkisi yoktur. Sonuçlarımızın aksine Yazıcı (2019) yaptığı araştırmada örgüt iklimi ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık gözlemlemiştir. Mesleki kıdemi 16-20 yıl olan iş görenlerin Örgüt İklimi puanları en yüksek iken ($\bar{X}$=153.57) 6-10 yıl kıdemi olanların en düşüktür ($\bar{X}$=137.60).

Çalışanların eğitim düzeyleri ile psikolojik sermaye algıları arasında hiçbir anlamlı farklılık görülmemiştir. Çalışma sonuçlarımızın aksine Ersin (2018) çalışmasında psikolojik sermaye alt boyutlarının tümünde çalışanların eğitim düzeylerine bağlı olarak farklılık tespit emiştir. Şener (2017) ise eğitim düzeyinin sadece iyimserlik alt boyutu ile ilişkili olduğunu gözlemlemiştir. Erdoğan (2018) yaptığı araştırma sonucunda çalışanların eğitim düzeylerinin örgüt iklimi düzeylerini etkilemediğini gözlemlemiştir. Bu sonuç çalışmamızla benzerdir.

Araştırma sonuçlarımıza göre yönetici ve personellerin psikolojik sermaye algılarında değişiklik görülmemiştir. Şener (2017) yaptığı araştırmada çalışanların umut alt boyutunun daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmamızda psikolojik sermaye ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı, örgüt iklimi insan ilişkileri (r=,210, p<0,05) çalışan performansı (r=,175, p<0,05) ile psikolojik sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı, örgüt iklimi (r=,153, p<0,05) insan ilişkileri (r=,183, p<0,05) alt boyutu ile psikolojik sermaye dayanıklılık alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı, örgüt iklimi (r=,308, p<0,01) insan ilişkileri (r=,218, p<0,01) yönetici desteği (r=,233, p<0,01) çalışan performansı (r=,290, p<0,01) alt boyutları ile psikolojik sermaye iyimserlik alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı, örgüt iklimi insan ilişkileri (r=,169, p<0,05) alt boyutu ile psikolojik sermaye umut alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Şener (2017) yaptığı araştırmada örgüt iklimi ile psikolojik sermaye alt boyutları arasında doğru orantılı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Özer ve ark., (2013) "Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi" isimli araştırmalarında çalışanların sahip olduğu psikolojik sermayenin iş doyumunu geliştiren etkisi, destekleyici örgüt ikliminin daha pozitif algılandığı durumlarda daha üst düzeyde olacağını vurgulamışlardır. Bu sonuç psikolojik sermayesi yüksek çalışanları istihdam etmenin yanında, bu kişileri pozitif biçimde destekleyecek örgütsel iklimin yaratılmasının istenilen örgütsel çıktılara ulaşmak için gerekli olduğuna işaret etmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Pozitif psikoloji ile yakından ilişkili olan pozitif psikolojik sermaye temelini "Pozitif Duygular Teorisi" oluşturmaktadır. Alanyazında 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. Psikolojik sermaye, örgütlerin rekabet avantajını elde etmesinde entelektüel sermayenin ardına geçen, temelinde pozitifliğin yer aldığı psikolojik bir durumdur. Pozitif psikolojik sermayenin odağında bireyin devamlı bir biçimde başarılı olabilmesi için karşısına çıkan sorunlarla baş edebilmesi, büyük amaçlara ulaşabilmesi, günümüzde ve ilerleyen dönemlerde başarılı olabileceğine dair inanca sahip olması ve başarılı olma beklentisine sahip olması için psikolojisinin "olumlu" yönde şekillenmesi amacı bulunmaktadır.

Pozitif psikolojinin etkisiyle ortaya çıkan olumlu örgütsel davranış alanı, bir organizasyonun ölçülebilmesi, yönetilmesi, geliştirilmesi ve güçlendirilmesi ile de ilgilidir. Yine bu unsurları gerçekleştirmek için insan unsuruna ihtiyaç duyulmaktadır. İnsanın verimliliği büyük ölçüde psikolojik sermayesine bağlıdır. Bir işletmedeki çalışanlar tarafından olumlu, destekleyici, cesaretlendirici, ekip desteği veya katılım esnekliği sağladığı algılanan iklim türlerinde, kişinin bireysel özelliklerinde (psikolojik sermaye) bir artış, iş ve performans verimliliğini artırır. Kişinin iş ortamıyla ilgili algılarının, öz yeterlilik, umut ve iyimserlik gibi bilişsel tutumları ile amaç ve hedeflerine ilişkin performansını etkilediğini göstermektedir.

Araştırma sürecinde, incelenen iki yapı arasındaki ilişkinin düzeyini tespit etmek için yapılan araştırmayla birlikte pozitif psikolojik sermayeye ilişkin ölçütler değerlendirilmiş, örgüt iklimine ait puan ortalamaları ölçümlenmeye çalışılmıştır. Gerçekleştirilen çalışma sonrasında pozitif psikolojik sermaye ve örgüt ikliminin ilişkisi şu şekilde belirlenmiştir:

1. Araştırmanın temel amacı olan pozitif psikolojik sermayenin örgüt iklimini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Örgüt iklimi ve pozitif psikolojik sermaye puanları arasında %19 oranında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda kurumların pozitif psikolojik sermayelerindeki olumlu gelişimin örgüt iklimi düzeyini geliştirdiği söylenebilir.

2. Pozitif psikolojik sermaye alt boyutu iyimserlik düzeylerindeki gelişme, örgüt iklimi düzeyinde %30 oranında bir artış olduğunu göstermektedir. Bu durumda işletmenin pozitif psikolojik sermaye biçiminin çalışanların örgüt iklimi düzeyini geliştirdiği söylenebilir.

3. Pozitif psikolojik sermaye alt boyutu umut düzeyindeki gelişme, örgüt iklimi düzeyinde anlamlı olarak ilişki göstermemektedir. Bu durumda işletmenin pozitif psikolojik sermaye umut biçiminin çalışanların örgüt iklimi düzeyini etkilemediği söylenebilir.

4. Pozitif psikolojik sermaye alt boyutu dayanıklılık düzeyindeki gelişme, örgüt iklimi düzeyinde %15 oranında bir artış olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar neticesinde araştırmayı uyguladığımız kurumlarda çalışan katılımcıların pozitif psikolojik sermaye algılarının, örgüt iklimi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sermayenin çalışan performansına olan olumlu etkisi belirlenmiştir. Bu araştırma ile bilimsel olarak daha önce yapılan araştırmalara ışık tutması adına iki kavramsal yapı arasındaki ilişki anlamlandırılmıştır. Katılımcıların pozitif psikolojik sermaye biçimde başarılı olması, örgüt iklimi boyutlarında artış sağlanmasına olanak tanımaktadır.

Araştırmada ortaya çıkan bulgular ve sonuçlar hakkında daha sonra yapılacak çalışmalara ilişkin bazı öneriler aşağıda listelenmiştir;

- Araştırmanın tek bir sektör üzerine yoğunlaştırıldığını düşünürsek ilerideki araştırmacılar bu durumu farklı sektörler içerisinde karşılaştırabilirler.

- Bu iki yapı farklı sektörde çalışan kişiler üzerinde değerlendirildiğinde, sektörsel algılamaların karşılaştırılıp genel sonuçlara ulaşılması mümkün olabilir.
- Araştırma modelindeki değişkenlere ek bazı değişkenler eklenebilir. Psikolojik sermaye ve örgüt iklimine aracı etkisi olan, argümanlar eklenebilir.
- Araştırmada psikolojik sermaye ve örgütsel iklim değişkenlerini ölçmek için anket kullanılmıştır. Yeni araştırmalarda çalışanların örgüt iklimi ve psikolojik sermaye algılarını daha iyi ölçebilmek adına kişilerle yüz yüze görüşme yöntemi ile mülakatlarla birlikte daha net cevaplar elde edilebilir.
- Araştırmanın daha kapsamlı olması için evren ve örneklemin genişletilip arttırılması gerekmektedir. Söz konusu durum araştırma için bir kısıtlılık niteliğindedir.

EKLER

EK A. UYGULANAN ANKET FORMLARI

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

Değerli Katılımcı

Bu anket formundan elde edilecek bilgiler İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yöneticiliği Bölümü'nde yürütmekte olduğum yüksek lisans tez çalışmasında bilimsel amaçla kullanılacaktır. Söz konusu çalışmam; "Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki" dir. Bu ilişkiyi ölçümleyebilmem için siz değerli katılımcının yaklaşık 15- 25 dakikasını anketi doldurmak için ayırması, bilimsel çalışmam için büyük önem taşımaktadır.

Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel bir çalışmanın veri tabanını oluşturmak amacıyla kullanılacak ve bilgileriniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Tüm soruları doğru değerlendirdiğiniz takdirde vereceğiniz yanıtlar değerli olacaktır. Vereceğiniz yanıtın sizin duygu, düşünce ve davranışlarınızı yansıtmasının bizim için önemli olduğunu hatırlatır, çalışmanın güvenirliliği açısından isminizi belirtmemenizi özellikle rica ederiz.

Araştırmama yapmış olduğunuz katkı için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla,

Yüksek Lisans Öğrencisi:
Fevzi Torun
……
…….

Tez Danışmanı:
Doç. Dr. Osman Bayraktar
……

BÖLÜM 1

1. Yaşınız?

( ) 18-30 ( ) 31-40 ( ) 41yaş ve üstü

2. Eğitim Durumunuz?

( ) Lise ve Altı ( ) Önlisans ve Lisans ( ) Lisansüstü

3. Kıdem Süreniz?

( ) 3 yıldan az
( ) 3-7 Yıl
( ) 8 yıl ve üzeri

4. Toplam İş Deneyiminiz?

( ) 3 yıldan az
( ) 3-7 Yıl
( ) 8 yıl ve üzeri

5. Kurumdaki Görev Türünüz?

( ) Yönetici
( ) Personel

BÖLÜM 2

Lütfen verilen ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve çalıştığınız kuruluşa göre en uygun görgüğünüz ifadeyi ölçek üzerine X işareti koyarak belirtiniz.

1 = Hiç Katılmıyorum
2 = Çok Az Katılmıyorum
3 = Az Katılıyorum
4 = Oldukça Katılıyorum
5 = Çok Katılıyorum
6 = Tamamen Katılıyorum

		1	2	3	4	5	6
1	Çalışanlar kendi işlerini yaparken gerektiğinde, bir şekilde destek alabilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Bürokratik formaliteler mümkün olan en az düzeydedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Üst-yönetim, tüm çalışanların yaptıklarını işle ilgili olarak karar-alma sürecine katılmalarını istemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Çalıştığım kurum, genelde, iş faaliyetlerini sürdürürken risk almaktan kaçınmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Çalışanlar, iş akışına ilişkin olarak istedikleri bilgiye kolaylıkla ulaşabilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Çalışanlarımız arasında karşılıklı güvene dayalı, ılımlı bir ilişki vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Genel olarak, iş faaliyetleri yeknesak, rutin bir nitelik taşımaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	İşlerin yürütülmesinde, çalışanlar arasında bir takım ruhu olduğu söylenemez.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	İş faaliyetlerinin yürütülmesinde aşırı düzeyde kurallara bağlılık vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Ödüllendirme sistemi, çalışanların performansını temel kriter olarak almaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Çalıştığım kuruluş genelde, yenilikçi olan düşünce, teknoloji ve uygulamalara açıktır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Çalışanlar kendi işlerini planlamada ve yürütebilmekte belli bir serbestiye sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	Yöneticiler yeni bir iş veya projenin tamamlanması için az da olsa çalışanlara zaman açısından baskı yapar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	Yeni bir iş veya projenin hazırlanması sürecinde yönetim, gerek duyulan tüm kaynakları temin eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM 3

Lütfen verilen ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve çalıştığınız kuruluşa göre en uygun görgüğünüz ifadeyi ölçek üzerine X işareti koyarak belirtiniz.

1 = Kesinlikle Katılmıyorum
2 = Katılmıyorum
3 = Kısmen Katılmıyorum
4 = Kısmen Katılıyorum
5 = Katılıyorum
6 = Kesinlikle Katılıyorum

		1	2	3	4	5	6
1	Uzun dönemli bir soruna özüm bulabilmek için analiz yaparken kendime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Üst yönetimle veya amirlerimle yaptığım toplantılarda işime (uzmanlık alanımla) ilgili konularda kendime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Çalıştığım kurumun stratejisi ve amaçları hakkındaki fikir tartışmalarına katkı sağlarken kendime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Çalışma alanımla ilgili hedef ve amaçların belirlenmesine yardım ederken kendime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Kurum dışında temas kurduğum insanlarla çeşitli sorunları tartışırken kendime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Çalışma arkadaşlarıma bilgi aktarırken kendime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Kendimi işler arasında sıkışmış bir halde bulursam bu karışıklıktan kurtulmanın pek çok yolu olduğunu bilirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	İşimle ilgili amaçlarımı şu anda enerjik olarak takip edebiliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Bir problemin pek çok çözüm yolu vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Şu anda kendimi işimle ilgili oldukça başarılı görüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Şu anda yaptığım işle ilgili amaçlarıma ulaşabilmenin pek çok yolunu bulabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	İşimle ilgili koymuş olduğum amaçlarımı şu ana kadar gerçekleştirdiğimi düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	İşimle ilgili bir engelle karşılaştığımda, bundan kurtulmak konusunda sorunlar yaşarım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	İşimle ilgili ortaya çıkan güçlüklerle genellikle öyle yada böyle başa çıkabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	Mecbur kalırsam işimde "kendi başıma" da çalışabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16	İş yerinde bana sıkıntı veren şeylerden uzak durmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	Daha önceden edindiğim tecrübeler sayesinde iş yerimdeki zorlukların üstesinden gelebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18	Bu iş konusunda birden fazla şeyi bir arada yapabileceğimi hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19	İşimle ilgili konular bana belirsiz ve karmaşık geldiğinde, genellikle en iyisini yapacağımı ümit ederim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20	İşimle ilgili bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa gidecektir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21	İşimle ilgili bardağın hep dolu tarafını görmeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22	İşim söz konusu olduğunda gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23	İşimle ilgili hiçbir şey istediğim şekilde gitmez.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24	İşime her zaman “her zorluğun sonunda bir hayır vardır” diye yaklaşırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

İlginiz için teşekkür ederim.

KAYNAKÇA

Adenike, A. A. (2011). *Organızatıonal Clımate And Job Satısfactıon Among Academıc Staff In Some Selected Prıvate Unıversıtıes In Southwest Nıgerıa, .* Ota, Nigeria: Doctoral Thesis of Industrıal Relatıons And Human Resource Management, Of Department Of Busıness Studıes, School Of Busıness, College Of Development.

Akçay, V. H. (2011). *Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini İle İlişkisi*. Mayıs 28, 2019 tarihinde http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/: http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/download/article-file/107645 adresinden alındı

Akın, M. (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 211-238.

Atay, O. (t.y.). *Örgüt Kültürü ve Süreci.* Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

Avcı, Ö., & Yaşar, Y. (2016). Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi (Journal of Academic Inquiries)* , 187-205.

Aydın, A., Y, K., & Altınkurt, Y. (2013). Eğitim yönetiminde pozitif psikoloji. . *International Journal of Human Sciences*, 1470-1490.

Aydoğan, F. (t.y.). *Örgüt Kültürü ve İklimi*. Mayıs 29, 2018 tarihinde http://gazi.edu.tr/: http://gazi.edu.tr/posts/download?id=152278 adresinden alındı

Bahrami, Z. (2018). *Introduction to Positive Psychology*. Mayıs 20, 2019 tarihinde https://www.researchgate.net/: https://www.researchgate.net/publication/323104636_Introduction_to_Positive_Psychology adresinden alındı

Balcı, B. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesinde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast-Üst İlişkileri. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1-17.

Bandura, A. (1994). *Self-efficiacy.* New York: Cademic Press, 71-81.

Baş, T., Marat, M., Ünal, Ö., Durmuş, A., & Boz, Ş. (2018). Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Özel Hastane Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 538-548.

Bayyurt, N., & Kılıç, H. (2017). Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi* , 1-13.

Bhandari, H., & Yasunobu, K. (2009). What is Social Capital? A Comprehensive Review of the Concept . *Asian Journal of Social Science*, 480-510.

Bilir, P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları.* Adana: Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.

Bin, G. (t.y.). *The Impact of Different Corporate Culture on the Strategy of Human Resource Management.* Northeastern University: School of Business Administration .

Bozdoğan, K., & Sağnak, M. (2011). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki . *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 137-145.

Carlfjord, S., Andersson, A., & Nilsen, P. (2010). The importance of organizational climate and implementation strategy at the introduction of a new working tool in primary health care. *Journal Of Evaluatıon In Clınıcal Practıce*, 1326-1332.

Çağlayan, E. (2014). *Okul Binaları Ve Örgüt İklimi.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.

Çekmecelioğlu, H. G. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Yönetim*, 29-47.

Çiftçi, D. Ö. (2018). *Otantik Liderlik Tarzı ve Çalışanların İşe Adanmışlıkları Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Değişken Rolü.* Bolu: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirez, F., & Tosunoğlu, N. (2017). Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 69-88.

Doğan, D. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Örgüt İkliminin Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri Bakımından İncelenmesi* . Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Doğan, H., & Üngüren, E. (2009). Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları Ve Alanya Başkent Hastanesi'nde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41-58.

Dönmez, B., & Korkmaz, B. (2011). Örgüt Kültürü - Örgütsel İklim Ve Etkileşimleri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 174-178.

Erdoğan, P. (2018). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama.* Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi.* Ankara: TODAİE Yayınları.

Eryılmaz, A. (2017). Pozitif Psikoterapiler. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 346-362.

Eser, İ. (2018). *Öğretmenlerin Etik Liderlik Algısının İşle Bütünleşme İle Olan İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi* . Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.

Goldin, C. (2014). *Human Capital*. Mayıs 28, 2019 tarihinde https://scholar.harvard.edu/: https://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/human_capital_handbook_of_cliometrics_0.pdf adresinden alındı

Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 587-605.

Gün, İ., & Söyük, S. (2017). Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *ACU Sağlık Bil Derg* , 40-48.

Gürkan, Ç. G., & Koçoğlu, M. (2013). Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye'de Bir Vakıf Ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 189-591.

Halis, M., & Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 101-123.

Halpin, W. A., & Croft, B. D. (1963). *The Organizational Climate of Schools.* Chicago: Midwest Administration Center The University of Chicago.

Holloway, B. J. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization. *Emerging Leadership Journeys*, 9-35.

Hoş, C., & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi . *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 1-24.

Ishmael, P. A. (1993). Organizational culture and ethical research behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 59-63.

Jacobs, M. (2016). *Impact of Positive Psychological Capital on employee work stress over time.* Leiden University: Master thesis Psychology, specialization Social & Organizational Psychology Institute of Psychology, Faculty of Social and Behavioral Sciences – Leiden University.

Kanten, P., & Ülker, F. E. (2013). A multidisciplinary journal of global macro trends The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises. *The Macrotheme Review*, 144-160.

Karacan, M. T. (2018). *Pozitif Psikolojik Sermaye İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi* . Ankara: İlbank Örneği İller Bankası Anonim Şirketi Uzmanlık Tezi .

Karaırmak, Ö., & Siviş, R. (2018). Modernizmden Postmodernizme Geçiş ve Pozitif Psikoloji. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi* , 102-115.

Kaymak, K. A. (2018). *Örgüt İkliminin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma.* Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Keleş, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri . *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* , 343-350.

Korkmaz, M., Kılıç, B., Yücel, A. S., & Talas, M. (2013). Kültürü ve Örgüt İklimi Kavramlarının Kurumsallaşmış Hastanelerde Çalışan Ortopedi Uzman Doktor Karşılaştırması: Türkiye Örneği. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 89-114.

Köktaş, G. (2016). *Psikolojik Dayanıklılık ve Psikolojik İyi Olma İlişkisinde İyimserliğin Aracılık Rolü: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma* . Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi.

Levene, R. (2015). Positive Psychology At Work: Psychological Capital and Thriving as Pathways to Employee Engagement . *Master of Applied Positive Psychology (MAPP) Capstone Projects*, 1-55.

Linley, A., Joseph, S., Harrington, S., & Wood, A. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, 3-16.

Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., & Peterson, S. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*, 41-67.

Madhukar, V., & Sharma, S. (2017). Organisational Climate: A Conceptual Perspective. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 276-293.

Mario, P. (2014). *Uncovering Essential Software Artifacts through Business Process Archeology.* IGI Global.

Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W., & Wong, K. W. (2019). Organizational Climate and Work Style: The Missing Links for Sustainability of Leadership and Satisfied Employees. *Sustainability* , 1-17.

Namatevs, I., Dubkevics, L., Arturs, B., & Gints, M. (2013). *Assessıng The Relatıonshıp Between Organızatıonal Culture And Clımate For Creatıvıty: An Example Of Theatre Industry In Latvıa*. Mayıs 29, 2019 tarihinde http://aurora.turiba.lv/: http://aurora.turiba.lv/editor/Conference14/vBook/proceeding/pages/EN046_Namatevs_Dubkevics_Barbars_Majors/EN046_Namatevs_Dubke adresinden alındı

Nartgün, S. Ş., & Ertürk, R. (2018). *Okul Müdürlerinin Okul Yönetim Tarzları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Öğe, S., & Kaplan, M. (2017). Girişimcilik Eğitiminde Pozitif Psikolojik Sermayenin Rolü Üzerine Bir Değerlendirme . *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi* .

Özbağ, G. K. (2012). Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 145-161.

Özbağ, G. K. (2012). Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 145-161.

Özer, S. P., Topaloğlu, T., & Timurcanday, N. Ö. (2012). Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 437-447.

Özsoy, İ. (2012). *Örgüt İklimi, Öz Liderlik ve İş Tatmininin Ar-Ge Performansına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma,.* Ankara: Kara Harp Okulu Doktora Tezi.

Putter, L. (2010). *Organizational Climate and Performance, The relation between organizational climate and performance and an investigation of the antecedents of organizational climate.* Delft: Master of Science in Management of Technology, Delft University of Technology.

Seligman, M. (2000). *Positive Psychology: An Intrıduction.* Pennsylvania : University of Pennsylvania, 5-14.

Stone, W. P., Harrison, I. M., Feldman, P., Linzer, M., Peng, T., Roblin, D., . . . Williams, S. E. (t.y.). Organizational Climate of Staff Working Conditions and Safety—An Integrative Model. *Advances in Patient Safety*, 467-482.

Strengths Partnership. (2010). *What is POsitive Psychology?* Mayıs 26, 2019 tarihinde https://www.perfectmanage.eu/: https://www.perfectmanage.eu/userfiles/2350/files/STRENGTHSCOPE%20Introduction-to-Positive-Psychology.pdf adresinden alındı

Şener, Y. (2017). *Örgüt İkliminin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Ara Değişken Rolü.* İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Talat, N. A. (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 203-228.

Tösten, R. (2015). *Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algılarının İncelenmesi* . Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.

United Nations. (t.y.). *Leadership Styles*. Haziran 1, 2019 tarihinde http://unpan1.un.org/: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unssc/unpan024704.pdf adresinden alındı

Ural, A. (2014). Gazi Üniversitesinde Örgütasel İklim. *Amme İdaresi Dergisi*, 145-165.

Urgan, S. (2018). *Sosyal Sermaye ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Kültürel Zekâyla İlişkisine Yönelik Sağlık Sektöründe Uluslararası Bir Çalışma* . Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Uygungil, S. (2017). *Pozitif Psikolojik Sermaye ile Çalışan Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Adana İlinde Bir Uygulama.* Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Varışlı, N. (2019). Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkileri. *International Journal of Academic Value Studies*, 114-123.

Wallach, E. J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, 28-34.

Yeşil, S., Yetiş, E., & Telli, S. (2016). Psikolojik Sermaye ve Çalışanlar Üzerinde Etkisi: Banka Sektöründe Bir Alan Çalışmas . *Internatonal Journal of Academic Value Studies*, 25-40.

Yıldız, H. (2015). *Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması* . Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Yorulmaz, F. (2018). *Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Markası Oluşumu Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama.* Zonguldak: Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.