

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

FARKLILIK İKLİMİNİN POZİTİF PSİKOLOJİK
SERMAYE ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ETİK
LİDERLİK VE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN
ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA

HALE EDA AKDURU

2502120176

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. FATİH SEMERCİÖZ



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : HALE EDA AKDURU Numarası : 2502120176
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON Danışmanı : PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ
Tez Savunma Tarihi : 30.05.2019 Saati : 10:30
Tez Başlığı : FARKLILIK İKLİMİNİN POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ETİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ		KABUL
PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR		KABUL
PROF.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ		KABUL
PROF.DR.HALİT KESKİN		KABUL
PROF.DR.YONCA DENİZ GÜROL		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.MUHEŞEM BARAN		KABUL
PROF.DR.AYLİN ATAAY		

ÖZ

Farklılık İkliminin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisinde Etik Liderlik ve Psikolojik Güvenliğin Rolü: Bir Araştırma

Hale Eda AKDURU

Bu doktora tezinin amacı çalışanların farklılık iklimi algısının pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik ve etik liderliğin rolünü incelemektir. Rekabetin yoğun yaşanmakta olduğu günümüz iş dünyasında işletmeler için varlıklarını sürdürebilmek ve temel hedeflerine ulaşabilmek son derece güç olmaya başlamıştır. Kaynakların benzeştiği güçlü rekabet şartları altında varlığını sürdürebilmek ve rakiplerinden bir adım önde olabilmek ise örgüt içerisindeki insan sermayesinden tüm nitelikleriyle faydalanmayı gerekli kılmaktadır. Bu durum son dönemlerde akademik çevrelerce de anlaşıldığı üzere işletme yönetim sürecinin itici gücünün ve farklılık yaratan kaynağının çalışanlar olduğu gerçeğine işaret etmektedir. Pozitif psikolojik sermaye birçok örgütsel davranış değişkeni üzerinde olumlu etki yaratması, geliştirilebilir bir sermaye türü olması nedeniyle örgütler açısından oldukça önemlidir ve desteklenmelidir. Bu bağlamda araştırma sürecinde yapılan ayrıntılı literatür taramasının ardından araştırma modeli oluşturulmuş, araştırma evreninden seçilen 1000 kişilik tabakalı örneklemden geriye dönen anketler çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda özetle farklılık iklimi algısının pozitif psikolojik sermayeyi pozitif yönde etkilediği, etik liderlik davranışları ile psikolojik güvenliğin ise bu ilişkiye kısmi aracılık etkilerinin bulunduğu ve etik liderlik davranışlarının aracılık etkisinin psikolojik güvenliğe kıyasla daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca farklılık iklimi algısının umut ve öz- yeterlilik üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde de etik liderlik ile psikolojik güvenliğin kısmi aracılık etkileri bulunmaktadır. Çalışmanın bankacılık sektöründe farklılıkları değişken olarak ele alan sınırlı sayıdaki çalışmalardan biri olması ve pozitif psikolojik sermayenin örgütlerdeki önemine dikkat çekmesi dolayısıyla literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Farklılık İklimi, Pozitif Psikolojik Sermaye, Etik Liderlik Davranışları, Psikolojik Güvenlik.

ABSTRACT

A Study on The Effects of Ethical Leadership and Psychological Safety on The Relationship Between Diversity Climate and Positive Psychological Capital

Hale Eda AKDURU

The aim of this doctorate thesis is to investigate the effects of ethical leadership and psychological safety on the relationship between diversity climate perception and positive psychological capital of employees. In today's business world where there is a strong competition between firms, it is getting stronger for firms to achieve their goals. Under the difficult competition which the sources are alike, surviving and being one step ahead from other competitors, the firms needs to use human capital within the organization with its all qualifications. This points out the truth that the driving force on a management process which makes difference are employees. The psychological capital having a positive effect on many organizational behaviour variables and being developable, is very important to organizations and should be supported. After a substantial literature review, the research model is designed, and the data collected from a 1000-participant stratified sample is analysed through many statistical methods. The results show that the diversity climate perception of employees positively effects the psychological capital and the ethical leadership and psychological safety partly mediates this relationship. The mediator effect of ethical leadership is higher when compared with psychological safety. Besides, the diversity climate perception positively effects the hope and self- efficacy of employees, and this relationship is also partly mediated by ethical leadership and psychological safety. This research can be considered as a contribution to literature in which there exists limited studies on diversities at banking sector and remarking the importance of psychological capital in organizations.

Keywords: Diversity Climate Perception, Positive Psychological Capital, Ethical Leadership Behaviours, Psychological Safety.

ÖNSÖZ

İşletmelerin içerisinde faaliyet gösterdiği çevre faktörlerinin karmaşıklıklaşması, çeşitlenmesi, küresel işletmelerin yaygınlaşması, bilgiye ulaşmada kolaylık gibi sebeplerle işletmeleri rekabetçi kılmada işletmeye özgü niteliklerin oluşturulması, elde tutulması ve geliştirilmesi önem arz etmektedir.

Faaliyet ve süreçlerde kullanılan kaynakların aynılaşması işletme yöneticilerini işletmelerini farklı kılacak yöntemler aramaya yöneltmektedir. Bu bağlamda işletmenin en değerli girdisi olan ‘insan’a ilişkin nitelikler, yetenekler ve pozitif psikolojik sermaye düzeyi fark yaratmaktadır. Bu durum bireylerin organizasyonun tamamına yaydıkları sinerji ile ilişkilidir.

Pozitif psikolojik sermaye çalışanların sahip olduğu umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık seviyelerini ifade etmektedir ve hem makro olarak hem de tek tek alt boyutlar bağlamında birçok örgütsel davranış değişkeni üzerindeki olumlu katkıları yadsınamazdır. Dolayısıyla işletme yöneticileri ve yönetim ve organizasyon literatürü açısından pozitif psikolojik sermaye oluşumuna, yükselten ve azaltan faktörlere ve ilişkili olduğu değişkenlere dair tüm araştırmalar değerlidir.

Doktora sürecimin başladığı ilk günden bu tezin tamamlandığı son güne dek yardım ve desteklerini üzerimden hiç eksik etmeyen değerli hocam Sayın Prof. Dr. Fatih Semerciöz’e, kıymetli yorumları ile beni doğruya yönlendiren değerli hocam Sayın Prof. Dr. Cem Cüneyt Arslantaş’a, öğrencisi olmaktan gurur duyduğum İşletme Yönetimi ve Organizasyon anabilim dalı başkanı Sayın Prof. Dr. Işıl Mendes Pekdemir başta olmak üzere bölümümüzün tüm öğretim üyelerine ve araştırma görevlilerine, her daim varlıklarına şükrettiğim başta canım annem Hülya ve babam Davut GECE olmak üzere tüm aileme ve yaptığı fedakârlıklarla bu başarının asıl sahibi olan canım oğlum Kaan’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xviii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK İKLİMİ

1. FARKLILIK İKLİMİ.....	3
1.1. Farklılık ve İşyerinde Farklılık Kavramları.....	3
1.2. İşyerinde En Fazla Rastlanılan Farklılık Kaynakları.....	6
1.2.1. Yaş.....	6
1.2.2. Cinsiyet.....	7
1.2.3. Engellilik.....	9
1.2.4. Etnik Aidiyet.....	10
1.2.5. Dini İnanışlar.....	13
1.2.6. Cinsel Tercihler.....	15
1.2.7. Kişilik.....	17
1.2.8. Kültür.....	18
1.2.9. Eğitim Düzeyi.....	24
1.2.10. Unvan.....	24
1.2.11. Zihinsel Yetenekler (Kapasite).....	25
1.3. Farklılık İklimi Kavramı.....	29
1.3.1.Farklılıkları Yönetmenin Gerekliliği.....	33
1.3.2.Dünyada Farklılık Yönetimi Kavramının Gelişimine Genel Bakış....	38
1.3.3.Türkiye’de Farklılık Yönetimi Kavramının Gelişimine Genel Bakış.....	40
1.4. Farklılıklara Tepkiler (Farklılık Gerilimi Yönetimi).....	43
1.5.Farklılıkları Yönetmeye Yönelik Bazı Yaygın Stratejik Yaklaşımlar.....	46
1.6. İşletmelerde Başvurulan Çeşitli Farklılık Yönetimi Uygulamaları.....	48
1.6.1. Farklılık Eğitimleri.....	48
1.6.1.1. Farklılık Eğitimi İhtiyacının Saptanması.....	48
1.6.1.2. Farklılık Eğitimi Planlaması.....	52
1.6.2. Farklılık / Eşitlik Birimi.....	57
1.6.3. Mentörlük.....	59

İKİNCİ BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

2. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE.....	61
2.1.Pozitif Psikoloji Kavramı.....	61
2.2. Pozitif Psikolojinin Temelleri.....	65
2.3.Örgütsel Davranış ve Pozitif Örgütsel Davranış Düşüncesi.....	68
2.4. Yönetim Bilimi İçerisinde Çeşitli Sermaye Ayrımları.....	72
2.5. Pozitif Psikolojik Sermaye	80
2.5.1.Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri.....	85
2.5.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Faydaları.....	102
2.5.2.1. Bireysel Faydaları.....	102
2.5.2.2. Örgütsel Faydaları.....	106
2.6. PPS Oluşumuna Etki Eden Faktörler.....	114
2.6.1. İçsel Faktörler.....	114
2.6.2. Dışsal Faktörler.....	118

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK GÜVENLİK

3. ETİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK GÜVENLİK.....	125
3.1. Etik Liderlik.....	125
3.1.1. Etik Liderlik Davranışının Özellikleri.....	133
3.1.2. Etik Liderliğin Boyutları.....	136
3.1.2.1. İklimsel Etik (Etik İklim)	138
3.1.2.2.Karar Verme (Alma) Etiği.....	139
3.1.2.3. Davranışsal Etik.....	141
3.1.2.4. İletişimsel Etik.....	142
3.1.3 Etik İkilemler.....	143
3.1.4. İş Hayatında Etik Dışı Uygulamalar.....	144
3.1.5. Etik Liderlik Davranışlarının İşletme İçerisinde Yansımaları.....	152
3.2. Güven ve Güvenlik Kavramları.....	161
3.2.1. Güvenlik Kavramının Boyutları.....	163
3.2.2. İşyerinde Güvenlik.....	165
3.2.2.1. İşyerinde Güvenlik Kurallarına Uyulmamasının Neticeleri.....	167
3.3. Psikolojik Güvenlik Kavramı.....	168
3.3.1. Tanım.....	168
3.3.2. Gelişimi.....	171
3.3.3. Örgütsel Faydaları.....	173
3.4. Psikolojik Güvenlik Kavramını Etkileyen Faktörler.....	175

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FARKLILIK İKLİMİ, POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE, ETİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK GÜVENLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4. FARKLILIK İKLİMİ, POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE, ETİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK GÜVENLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....190

4.1. Farklılık İklimi- Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi.....	190
4.2. Farklılık İklimi-Etik Liderlik İlişkisi.....	200
4.3. Etik Liderlik- Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi.....	204
4.4. Farklılık İklimi- Psikolojik Güvenlik İlişkisi.....	212
4.5. Psikolojik Güvenlik- Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi.....	215
4.6.Araştırmanın Dayandığı Bazı Çalışma Bulguları.....	217

BEŞİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE FARKLILIK İKLİMİNİN POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ETİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA

5. İŞLETMELERDE FARKLILIK İKLİMİNİN POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ETİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA.....233

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	233
5.2. Araştırma Soruları.....	237
5.3. Araştırmanın Analiz Düzeyi.....	238
5.4. Araştırmanın Kısıtları.....	238
5.5. Araştırmanın Yöntemi.....	239
5.6. Araştırmanın Ön Çalışmaları.....	240
5.7. Araştırma Değişkenlerinin Belirlenmesi.....	240
5.8. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri.....	242
5.9. Ana kütle ve Örneklem.....	246
5.10. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Analizler.....	250
5.11. Araştırma Bulguları.....	251
5.11.1. Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistik Analizleri	252
5.11.2.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	253
5.11.2.1. Faktör (Yapı Geçerliliği) Analizleri.....	254
5.11.2.1.1.Farklılık İklimi Ölçeği Faktör Analizi.....	254
5.11.2.1.2. Etik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi.....	257
5.11.2.1.3. Psikolojik Güvenlik Ölçeği Faktör Analizi.....	258
5.11.2.1.4.Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktör Analizi.....	259
5.11.2.2. Güvenilirlik Analizleri.....	260

5.11.2.2.1.Farklılık İklimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	261
5.11.2.2.2.Etik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	262
5.11.2.2.3.Psikolojik Güvenlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	263
5.11.2.2.4.Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	264
5.11.3. Betimleyici İstatistikler.....	266
5.11.4. Korelasyon Analizleri.....	267
5.11.5.Araştırma Hipotezlerinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	268
5.11.6.Demografik ve İstihdam Özelliklerine Göre Araştırma Değişkenlerinin Farklılıklarının İncelenmesi.....	284
5.11.7.Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	295
5.12. Tartışma.....	297
5.12.1. Demografik ve İstihdam Özelliklerine İlişkin Bulguların Tartışılması....	297
5.12.2. Doğrulamalı Faktör Analizi Bulgularının Tartışılması.....	298
5.12.3. Betimleyici İstatistiklere İlişkin Bulguların Tartışılması.....	300
5.12.4. Regresyon Analizi Bulgularının Tartışılması.....	301
5.12.5. Farklılık Analizi Bulgularının Tartışılması.....	304
5.13. Öneriler.....	306
5.13.1. Bankacılık Sektörüne ve Banka Yöneticilerine Öneriler.....	307
5.13.2. Gelecekteki Araştırmacılara Öneriler.....	309
SONUÇ.....	311
KAYNAKÇA.....	315
EKLER.....	387
ÖZGEÇMİŞ.....	415

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Farklılık İklimi Kavramına İlişkin Yararlanılan Bazı Çalışmalar.....	217
Tablo 2:PPS Kavramına İlişkin Yararlanılan Bazı Çalışmalar.....	221
Tablo 3: Etik Liderlik Kavramına İlişkin Yararlanılan Bazı Çalışmalar.....	225
Tablo 4: Psikolojik Güvenlik Kavramına İlişkin Yararlanılan Bazı Çalışmalar.....	228
Tablo 5: Tabakalı Örneklem Dağılım Tablosu.....	250
Tablo 6: Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Tablo.....	252
Tablo 7: Farklılık İklimi Algısı Ölçeğine İlişkin Bilgiler.....	255
Tablo 8: 15 Soruluk Farklılık İklimi Algısı Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçlarında Ulaşılan Uyum İndeksleri ve Kabul Aralıkları.....	255
Tablo 9: 6 Soruluk Farklılık İklimi Algısı Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçlarında Ulaşılan Uyum İndeksleri ve Kabul Aralıkları.....	256
Tablo 10: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Bilgiler.....	257
Tablo 11: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçlarında Ulaşılan Uyum İndeksleri ve Kabul Aralıkları.....	257
Tablo 12: Psikolojik Güvenlik Ölçeğine İlişkin Bilgiler.....	258
Tablo 13: PGÖ İlişkin DFA Sonuçlarında Ulaşılan Uyum İndeksleri ve Kabul Aralıkları.....	258
Tablo 14: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Bilgiler.....	259
Tablo 15: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçlarında Ulaşılan Uyum İndeksleri ve Kabul Aralıkları.....	259
Tablo 16: Farklılık İklimi Algısı Ölçek Maddeleri Güvenilirlik Analizi.....	261
Tablo 17: Etik Liderlik Ölçek Maddeleri Güvenilirlik Analizi.....	262
Tablo 18: Psikolojik Güvenlik Ölçek Maddeleri Güvenilirlik Analizi.....	263
Tablo 19: PPS Ölçek Maddeleri Güvenilirlik Analizi.....	264
Tablo 20: Boyut ve Alt Boyutlara İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları.....	266
Tablo 21: Farklılık İkliminin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları.....	268
Tablo 22: Farklılık İkliminin Umut Üzerindeki Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları.....	270
Tablo 23: Farklılık İkliminin İyimserlik Üzerindeki Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları.....	272
Tablo 24: Farklılık İkliminin Öz Yeterlilik Üzerindeki Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları.....	273
Tablo 25: Farklılık İkliminin Psikolojik Dayanıklılık Üzerindeki Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları.....	275
Tablo 26: Farklılık İkliminin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları.....	276
Tablo 27: Farklılık İkliminin Umut Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları.....	278
Tablo 28: Farklılık İkliminin İyimserlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları.....	279
Tablo 29: Farklılık İkliminin Öz Yeterlilik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları.....	281
Tablo 30: Farklılık İkliminin Psikolojik Dayanıklılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları.....	282

Tablo 31:Değişkenlerin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	284
Tablo 32: Cinsiyete Göre Değişkenlerin Ortalamaları Arasındaki Farklılığı Araştıran Test Sonuçları.....	284
Tablo 33:Değişkenlerin Yaş Gruplarına Göre Ortalamaları.....	285
Tablo 34: Yaş Gruplarına Göre Değişkenlerin Ortalamaları Arasındaki Farklılığı Araştıran Test Sonuçları.....	286
Tablo 35:Değişkenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılıkları.....	287
Tablo 36: Eğitim Düzeylerine Göre Değişkenlerin Ortalamaları Arasındaki Farklılığı Araştıran Test Sonuçları.....	287
Tablo 37: Değişkenlerin Aylık Gelir Düzeylerine Göre Farklılıkları.....	288
Tablo 38: Aylık Gelir Düzeylerine Göre Değişkenlerin Ortalamaları Arasındaki Farklılığı Araştıran Test Sonuçları.....	289
Tablo 39: Değişkenlerin Çalışılan Bölüme Göre Farklılıkları.....	289
Tablo 40: Çalışılan Bölüme Göre Değişkenlerin Ortalamaları Arasındaki Farklılığı Araştıran Test Sonuçları.....	290
Tablo 41: Değişkenlerin Sektörde Çalışma Süresine Göre Farklılıkları.....	291
Tablo 42: Sektörde Çalışma Süresine Göre Değişkenlerin Ortalamaları Arasındaki Farklılığı Araştıran Test Sonuçları.....	291
Tablo 43: Değişkenlerin Araştırma Yapılan Bankada Çalışma Süresine Göre Farklılıkları.....	292
Tablo 44: Araştırma Yapılan Bankada Çalışma Süresine Göre Değişkenlerin Ortalamaları Arasındaki Farklılığı Araştıran Test Sonuçları.....	293
Tablo 45: Değişkenlerin Görev Yapılan Birime Göre Farklılıkları.....	293
Tablo 46: Görev Yapılan Birime Göre Değişkenlerin Ortalamaları Arasındaki Farklılığı Araştıran Test Sonuçları.....	294

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli	244



KISALTMALAR LİSTESİ

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

ADA: Amerikalı Engelliler Kanunu

COSO: Treadway Komisyonunu Destekleyen Örgütler Komitesi

ÇSGB: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

DOT: Duygusal Olaylar Teorisi

EBTP: Avrupa İş Testi Paneli

MHCC: Kanada Akıl Sağlığı Komisyonu

PCQ: Psikolojik Sermaye Ölçeği

PÖD: Pozitif Örgütsel Davranış

PPS: Pozitif Psikolojik Sermaye

PS: Psikolojik Güvenlik

STK: Sivil Toplum Kuruluşu

WHO: Dünya Sağlık Örgütü

GİRİŞ

İşletmelerin amaçlarının başında gelen uzun ömürlülük kavramının eldeki kaynaklardan en önemlisi olan ‘insan’ dan en yüksek verimin alınmasıyla mümkün kılınacağı son yıllarda yapılan araştırmalarla sıklıkla ortaya konulmaktadır.

Bu bağlamda işyerinde çalışan motivasyonunun artırılması, çatışmaların azaltılması, insan kaynağının çeşitlendirilmesi, çalışanlara adil ve güvenilir çalışma şartları sağlanması bir zorunluluk haline gelmiştir. İşletmeler bazı yönetsel uygulamalar aracılığıyla işyerindeki çeşitliliği yönlendirmekte ve küresel stratejik yönetimin yumuşak unsurları arasında sayılan ‘insan’ unsuruna yapılan yatırımların maddi gayrimaddi çıktılarını almaktadırlar.

Günümüzün küresel işletmecilik anlayışı heterojen işgücünü başarıyla yönetmeyi, örgüt içerisinde çalışanların niteliklerini çeşitlendirmeyi, kalıcı olmalarını sağlamayı, verimliliklerini artırmayı, insana ilişkin psikolojik yetenekleri işletmenin temel yeteneklerine dâhil etmeyi ve bu sayede örgütün stratejik yönetsel hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmayı hedeflemektedir.

Dolayısıyla çalışanların pozitif psikolojik sermayesini artırmaya yönelik bireysel ve örgütsel her türlü çaba önem arz etmekte olup, örgütte farklılıklara saygılı yaklaşan bir iklim yaratmak bu yöndeki çabaları destekleyici olacaktır. Farklılıklara saygılı yaklaşılan ‘ılımlı’ bir iklim söz konusu olduğu takdirde çalışanların örgütlerine olan sevgisi, bağlılığı, motivasyonu ve güveni de paralel şekilde artacaktır ki bu durumda çalışan kendisini geliştirme yönünde daha çok çaba sarf ederek pozitif psikolojik sermaye düzeyinde yükselme meydana gelecektir. Ancak bu ilişkiyi liderin liderlik tarzı ile çalışanın örgüte ve kendisine ilişkin hususlarda kendisini ifade ederken algıladığı psikolojik güven iklimi gibi önemli başka bazı faktörler de etkilemektedir ve yönetsel açıdan bu faktörlerin rolü ve etki derecesinin bilinmesi, doğru yönetilmesi açısından son derece önemlidir.

Bu çerçevede araştırmamızın amacı farklılık iklimi algısının pozitif psikolojik sermaye düzeyi üzerindeki etkisinde etik liderlik davranışlarının ve psikolojik güvenliğin aracılık rolünü incelemektir.

Çalışmamızın ilk bölümünde farklılık kavramına, farklılık iklimine ve farklılıkların yönetimine ilişkin bilgilere yer verilmiş olup, konu çalışma alanımızı ilgilendiren tüm boyutlarıyla ulusal ve uluslararası çeşitli çalışmalardan örneklerle desteklenerek incelenmiştir.

İkinci bölümde ise pozitif psikoloji kavramı ve buradan hareketle pozitif psikolojik sermaye kavramı irdelenmiş, konu davranış bilimleri, sosyoloji ve psikoloji açılarından incelenmiştir. İnsanı daha verimli, daha motive bir çalışma gücü haline getiren psikolojik sermaye bileşenleri ve işletmelere sayısız katkıları üzerine yapılan çalışmalar ile bölüm nihayetlendirilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmamızın aracı değişkenleri olan etik liderlik ve psikolojik güvenlik kavramları üzerinde durulmuş olup, son zamanlarda çok tartışmalı olan etik liderlik kavramının kökenleri, özellikleri, boyutları ve işletmeler üzerindeki etkileri ayrıntılı şekilde açıklanmıştır. Akabinde ise psikolojik güvenlik kavramı, faydaları, özellikleri ve gelişimine yer verilmiş olup, örgütsel iklim açısından önemi, son dönemlerde kavrama ilişkin yapılan çalışmalardan örnekler verilerek açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde ise çalışmamızın temel değişkenleri olan farklılık iklimi ve pozitif psikolojik sermaye ile aracı değişkenleri olan etik liderlik ve psikolojik güvenlik kavramları aralarındaki ilişkiler incelenerek, bu ilişkilerin işletme yönetim sürecindeki yerine, ayrıca ilgili kavramlara ilişkin çalışmamızda yararlanılan ve ilham veren bazı önceki çalışmalara yer verilmiştir.

Beşinci ve son bölümde ise araştırma sorumuzdan hareketle bir model geliştirilmiş, söz konusu modele dayalı olarak kavramlarımıza ilişkin ölçüm araçları belirlenmiş ve düzenlenmiştir. Daha sonra ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri uzman görüşlerinden faydalanarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan ölçümlerde elde edilen veriler çeşitli istatistiksel yöntemlerle değerlendirilerek kavramlar arasındaki bağlantılara ilişkin sonuçlara ulaşılmış, elde edilen bu sonuçlar yorumlanarak bulgular kısımlarında paylaşılmıştır. Sonrasında ise araştırmamızın faydalanıcıları olarak banka yöneticilerine ve ileriki araştırmacılara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK İKLİMİ

Farklılıklarla iç içe yaşamak zorunda olduğumuz günümüz iş dünyasında bireylerin işyerinde birbirlerinin farklılıklarına ve benzerliklerine saygı göstereceği bir iklim yaratmak medeniyetin bir gereğidir. Bu hususta yöneticilerin üstlenmesi gereken bazı sorumluluklar bulunmaktadır. Ancak öncelikle ‘farklılık’ kavramı konusunda farkındalık kazanılması ve hoşgörü ortamı sağlanması gerekmektedir. Bu sayede farklılıkları zenginliğe ve katkıya dönüştürebilmek mümkün olacaktır.

Bu bölümde çalışmanın temel çerçevesini ve bağımsız değişkenini oluşturan farklılık iklimi kavramı ile ilgili özellikler derlenerek yönetim dünyası açısından önemi literatürden örnekler verilerek açıklanmıştır.

1.1. Farklılık ve İşyerinde Farklılık Kavramları

Önceleri kavramsal olarak yönetim literatüründe yer almayan farklılık olgusu küreselleşme, bilgi sistemleri, zaman yönetimi, kalite uygulamaları gibi faktörlerin etkisiyle doksanlı yıllardan bugüne yeni bir inceleme alanı olagelmıştır. İşletmelerde insan kaynağının sahip olduğu farklılıklar yönetsel anlamda önem kazanmaktadır.

Farklılık insanların birbirinden hangi şekillerde ayrıldığını ifade eder ¹. İnsanların birbirlerinden ayrıldıkları birçok nokta söz konusu olabilir. Ancak bu ayrılıkların hangilerinin hangi şartlar altında ne derece önem taşıdığı bilimsel açıdan merak konusudur.

Çeşitlilik kavramı da farklılık ile çok karıştırılan hatta zaman zaman birbirinin yerine kullanılan bir kavramdır. Örneğin, farklı cinsiyete sahip insanlar kendi içinde

¹Jyoti Joshi Pant ve Vijay V. Vaitheeswaran. “Challenges In Diversity Management: A Case Study Of Medihealth Systems.” **South Asian Journal of Management** 22.1(2015): 159-186.

esmer, sarışın veya beyaz tenli olabilmektedir. Bu durum aynı cins topluluklarda bile bulunan farklılaşmayı anlatır ki biz buna çeşitlilik diyoruz². Çeşitlilik genellikle istenilen bir farklılaşmadır ve örgütlere farklı bakış açıları gibi çeşitli faydalar sağlamaktadır.

Bireylerin oluşturduğu bir organizma olan örgüt tek tek bütün üyelerin sahip oldukları her türlü niteliğin toplamından oluşur. Bu durumda sahip olunan tüm özellikler -benzerlikler ve farklılıkların da- yönetimin ilgi alanına girmesi zorunludur. Doğru yönetimin beraberinde başarıyı getirdiği bilindiğine göre, sahip olunan tüm kaynakların doğru yönlendirilmesinin de işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracağı açıktır.

Yönetim tarihine bakıldığında yapılan araştırmalar özellikle sahip olunan insan sermayesinin uzun vadede işletmelerin varlığını devam ettirebilme hususunda getirisi en yüksek kaynak olduğunu göstermiştir. Bu gerekçeye dayanarak örgütsel kazançların büyük bir çoğunluğunun farklı işgücüne sahip olmaktan kaynaklandığı söylenebilir³. Burada farklı işgücünden kasıt farklı niteliklere sahip işgücüdür. Farklı işgücüne sahip olmanın getirdiği katma değerın işletmeye etkisi zaman içerisinde fark edilmeye başlanmış, daha da önemlisi, birçok iş lideri farklı işgücüne sahip olmanın içsel değerini ve organizasyonun başarısındaki önemini algılamıştır⁴. Bu bağlamda yeni dönem iş liderleri yönetim enstrümanları arasına farklılıkların yönetimine yönelik uygulamaları eklemişlerdir.

Yüksek çalışan döngüsünün olduğu rekabetçi ortamlarda başarılı olabilmek için işletmeler verimli bir insan kaynakları sistemi oluşturmak zorundadırlar. Dahası yönetimler, insan kaynakları yönetiminin insani yönünü vurgulayan çeşitli insan kaynakları uygulamalarına yönelmekte bu sayede arzu edilen işletme hedeflerine

² Refik Balay vd., “Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki.” **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**4.1 (2014): 229-249.

³ Rory Donnelly. “Tensions And Challenges In The Management Of Diversity And Inclusion In It Services Multinationals In India.” **Human Resource Management**54.2 (2015):199–215.

⁴ Orlando C. Richard, Hyuntak Roh, Jenna R. Pieper. “The Link Between Diversity And Equality Management Practice Bundles And Racial Diversity In The Managerial Ranks: Does Firm Size Matter?” **Human Resource Management**52.2 (2013): 215–242.

ulaşmak kolaylařmaktadır⁵. Bu yaklaşım günümüz stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının temel bakış açısını oluşturmaktadır ve amaç örgüt içerisindeki bireylerin artı veya eksi tüm ‘farklılıkları’yla  rg t  benimsemesi, sahiplenmesi ve zamanla örgütün ‘vatandaşı’ haline getirilmesidir.

İşyerinde farklılık kavram olarak geleneksel takım üyelerinin yaptıklarına nazaran daha sıra dışı olarak algılanan politika ve uygulamaları ifade eder⁶. Burada sıra dışı olarak algılanan söz konusu yaklaşımlar başkaları açısından genellikle risk unsurudur. Bu bakımdan işyerinde farklılıklar bazı araştırmacılarca desteklenmekte, bazılarınca ise dezavantaj ve örgüt içi bir çatışma unsuru olarak ifade edilmektedir. Çünkü kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin dolayısıyla çatışmaların önemli bir nedenidir.

Klasik ve neoklasik kuramlara göre ‘ atışma, örgütün ahenkli ve etkin işleyişini bozan ve etkileyen’ durumlardır. Bu nedenle çatışmaların ortaya çıkması önlenmeli veya nedenleri en kısa sürede ortadan kaldırılmalıdır. Aslında yönetim ve örgüt ilkelerini uygulayan işletmelerde çatışmanın olmaması gerekir. Buna karşın  ağdaş kuramlara göre örgütlerde çatışma ka ınılmazdır⁷.  atışmanın mevcudiyeti engellenemez olduğundan, sürecin doğru yönetilmesi ve zarar yerine faydaya dönüştürülmesi gerekmektedir.

İşyerinde yaşanan farklılıklar örgüt içindeki dengeleri bozabileceğinden ve çatışmalara yol açabileceğinden bu durumun çeşitli şekillerde kontrol altına alınması gerekmektedir. Yönetim ve organizasyon yazınında farklılık temelli çatışmaları önlemeye ilişkin birçok çalışma yapılmış olup, çatışmanın faydalı olduğunu savunan araştırmacılara göre işletmenin farklı işgücüne sahip olması farklı yetenekleri de işyerine beraberinde getirerek verimliliği artırmaktadır. Bu bağlamda işletmede farklı

⁵Chia-Mei Lu, Shyh-JerChen, Pei-Chi Huang, Jui-Ching Chien. “Effect Of Diversity On Human Resource Management And Organizational Performance.” **Journal of Business Research** 68.4 (2015): 857–861.

⁶Cedric Herring. “Does Diversity Pay? Race, Gender, AndThe Business Case For Diversity.” **American Sociological Review**74.2 (2009): 208-224.

⁷İlter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**, Beta Basım, İstanbul (1994), syf. 334.

ve benzer niteliklere sahip bireylerin katılımcı bir yaklaşımla görevlendirilmesi faydalı olacaktır. Katılımcı uygulamalar farklılıklardan kaynaklanan potansiyel yanlış anlaşılmalara olumsuz sonuçlarını gideren, farklılıklardan beslenen ve yaratıcılık düzeyini artırmaya yarayan bir mekanizma olarak kullanılmaktadır⁸. Bununla beraber işyerinde ılımlı farklılık iklimi algısı oluşturmaya ve korumaya yönelik kullanılabilecek yöntemlere ilişkin bilimsel araştırmalar hala devam etmektedir.

1.2. İşyerinde En Fazla Rastlanılan Farklılık Kaynakları

İşyerinde en fazla rastlanılan farklılık kaynakları arasında yaş, cinsiyet, engellilik, etnik aidiyet, dini inanışlar, cinsel tercihler, kişilik, kültür, eğitim düzeyi, unvan ve zihinsel yetenekler bulunmaktadır.

1.2.1. Yaş

Çalışanların yaş ortalamasındaki hızlı artış ve genç kalifiye çalışan sayısındaki azalış iş piyasasının dinamik, yüksek oranda rekabetçi bir yetenek savaşına dönüşmesini sağlamıştır⁹. İşyerindeki yaş farklılıkları işveren açısından çeşitli avantajlar ve dezavantajlar içermektedir. Örneğin yapılan araştırmalar iş stresi, iş doyumu gibi bazı değişkenler bazında yaş grubu yüksek çalışanların daha olumlu çıktılar ortaya koyduğunu göstermiştir. Bununla beraber genç çalışanlar, genç olmayan çalışanlara göre aynı işyerinde daha uzun süre çalışmaktadırlar¹⁰. Söz konusu çalışmaların bulgularından hareketle yöneticiler açısından bir çalışandan beklenen ortalama faydanın niteliği ve düzeyi istihdam edilenin yaşı da göz önüne alınarak planlanmalıdır denilebilir.

⁸Orlando C. Richard, Susan L. Kirby, Ken Chadwick. "The Impact Of Racial And Gender Diversity In Management On Financial Performance: How Participative Strategy Making Features Can Unleash A Diversity Advantage." **The International Journal of Human Resource Management** 24.13 (2013):2571–2582.

⁹Gisela Bieling, Ruth Maria Stock, Florian Dorozalla. "Coping With Demographic Change In Job Markets: How Age Diversity Management Contributes To Organisational Performance." **Zeitschrift für Personalforschung** 29.1 (2015): 5-30.

¹⁰Jonathan S. Leonard, David I. Levine. "The Effect Of Diversity On Turnover: A Large Case Study." **Industrial and Labor Relations Review** 59.4 (2006): 547-572.

Yaş farklılıkları doğru yerde doğru insan istihdam edilmesiyle etkin yönetilebilmektedir ki bu da doğru insan kaynakları politikası uygulamakla olur. Eğer bir işletmede çalışanların yaş grupları heterojen dağılıyorsa, bu durumda süreçlerin sağlıklı işlemesi için insan kaynakları yöneticileri tarafından gerçekleştirilen iş analizleri ve psikoteknik incelemeler neticesinde örneğin yaşı daha büyük olan çalışanların teknoloji yoğun departmanlarda ya da aşırı dikkat gerektiren işlemlerin yapıldığı bölümlerde çalıştırılmaması gibi çeşitli ayarlamalar yapılmalıdır.

Yaşın performansla ilişkisi de önemsenmesi gereken bir noktadır. Örneğin gözlemlenebilen-yüzeysel farklılıkların işyerindeki verimliliği daha az etkilemekte olduğu ¹¹ , bununla beraber yüzeysel farklılıkların derin farklılıkları etkileme ihtimalinin bulunduğu, bu durumun ise verimliliği ve performansı etkileyebileceği bilinmelidir.

Eğer işyerinde yüksek oranda yaş farklılıkları mevcutsa ya da gelecekte işgücünde böyle bir yapılanma düşünülmekteyse, işletmeler oluşabilecek olumsuz sonuçları önlemek adına en azından iki strateji konusunda yatırım yapmalılardır. Birincisi, üst yönetimin organizasyondaki olumsuz yaş ayrımcılığı iklimine karşı rol modeli olma konusunda hassas davrandığını hissettirmesi, ikincisi ise her üst yöneticinin yaş konusundaki önyargılarını ortadan kaldırmak için farkındalık bazlı eğitimlere ve yaş farklılıkları içeren bir işgücünü yönetmek konusunda davranış bazlı eğitimlere katılmasıdır¹². İşletmenin içerisinde faaliyette bulunduğu sektöre ve hali hazırda sahip olduğu şartlara göre bazı durumlarda söz konusu her iki yaklaşımın da uygulanması bir zorunluluk haline gelebilmektedir.

1.2.2.Cinsiyet

¹¹ Lisa Hope Pelled. “Demographic Diversity, Conflict, And Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory.” **Organization Science** 7.6 (1996): 615–631.

¹² Florian Kunze, Stephan Boehm, Heike Bruch. “Organizational Performance Consequences Of Age Diversity: Inspecting The Role Of Diversity-Friendly HR Policies And Top Managers Negative Age Stereotypes.” **Journal of Management Studies** 50.3(2013): 413-442.

İş dünyasının son zamanlarda ‘cam tavan sendromu’, ‘işyerinde pozitif ayrımcılık’, ‘esnek çalışma saatleri’ gibi hususlara artan oranda ilgi göstermesi, işgücünün çeşitlenen yapısına kadınların katılım oranlarının artmış olması sebebiyledir.

Cinsiyet farklılıklarının araştırmalara konu edilmesi dahi işgücünün cinsiyet ayrımcılığına yatkınlığını gösteren bir durumdur. Aslında cinsiyet ayrımcılığı yüksek oranda cinsiyet rolü ayrımcılığı yaşanan ve kolektivist toplumlarda görülmektedir¹³. Bu nedenle özellikle kolektivist toplumlarda kadınların daha çok kadınsı meslekler adı verilen ev işi ile birlikte idare edilebilen işlere yönlendirilmeleri sıklıkla rastlanan bir eğilimdir. Gelişmiş ülkelerde bu yaklaşımlar görece olarak terk edilmiş olsa da, hala bazı meslek dallarında yaşamaya devam etmektedir. Mühendislik alanlarının daha çok erkeklerin çalıştığı alanlar olarak kabulü kadınlar bu meslekleri seçseler bile varlık göstermelerini engelleyecek çeşitli düzenlemelerin oluşturulmasını sağlamıştır. Örneğin kariyer fırsatlarının olmayışı, ofis dışında çalışma alanlarının varlığı, yöneticilik pozisyonlarının kadınlara kapalı olması gibi. Bu oluşum kadınların bu mesleklere rağbet etmelerini engellemekte olup, mesleğe girmiş olanlar ise düşük kapasite ile çalıştırılmaktadır¹⁴. Bu istenilir olmayan durum mesleki pozitif ayrımcılığa belirgin bir örnektir.

İşyerinde cinsiyet farklılıkları temelli problemler genellikle kadın ve erkek işgücünün performans, motivasyon, işgücü devir oranı, duygusal zeka, katılım gibi çeşitli faktörler açısından aynı olmadığı düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Oysa yapılan çalışmalar cinsler arasında çok belirgin farklılıklar olmadığı yönündedir.

Kadın ve erkek işgücünün birlikte çalışmakta olduğu işyerlerinde kültürel iklimden kaynaklanan değerler önyargılar oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. Hâlbuki üyeleri çeşitli şekillerde farklılaşan heterojen takımlar, üyeleri homojen olan

¹³Matthias Schneid, Rodrigo Isidor, Chengguang Li, Rüdiger Kabst. “The Influence Of Cultural Context On The Relationship Between Gender Diversity And Team Performance: A Meta-Analysis.” **The International Journal of Human Resource Management** 26.6 (2015): 733–756.

¹⁴ İlkey Savcı. **Yenilik, Yönetim Ve İnsan Kaynakları** 1.Basım, Siyasal Yayınevi, Ankara (2011) syf.92.

takımlara göre daha yüksek yenilik yapabilme potansiyeline sahiptir¹⁵. Dolayısıyla takım bazında cinsiyet farklılıkları söz konusu olduğunda, bu durum bireylerin birbirlerine karşı önyargı oluşturmalarına rağmen, örgütler için hayati önem taşıyan inovasyon yeteneğini artırmaktadır. İnovasyon gibi birçok önemli örgütsel davranış değişkeni cinsiyet farklılığından olumlu etkilenmektedir.

Üst yönetimin cinsiyet farklılığına sahip olması ise işletmelerde ayrı bir paradoks yaratmaktadır. Bir yandan bu durum da yaratıcılığı artırarak yeni fikirler oluşumu ve gelişimini sağlayabilir. Ancak diğer taraftan üst yönetimin cinsiyet farklılıkları etkin takım çalışmasını potansiyel grup içi değer, bakış açısı ve stil farklılıkları nedeniyle engelleyebilir¹⁶. Bununla beraber cinsiyet rollerinin belirgin farklılıklar yarattığı işyerlerinde üst yönetimin bakış açısı işgücünün çatışma yaşamaması açısından önem arz etmektedir. Üst yönetimin statü ve rol dağılımında hassas davranarak, çalışanların fiziki ve ruhsal durumlarını göz önüne alması işgücü devir oranını düşürebilecektir.

1.2.3.Engellilik

Çeşitli sebepler dolayısıyla insan vücudunda meydana gelen farklılıklar engel olarak adlandırılır. Fiziki ya da ruhi engeller işgücüne katılmayı ve hatta engelin derecesi ile türüne göre günlük hayata devam etmeyi zorlaştırabilmektedir.

Fiziki farklılıklar insanlar üzerinde farklı etkiler yaratabilir. Bazı çalışmalar işyerlerinde engelli çalışan bulundurmanın diğer çalışanlar üzerinde olumlu etki yarattığını ortaya koymuştur. Bu durum bireylerin psikolojik olarak devamlı olarak uyarılmasının sonucudur. İşyerinde engelli çalışanlar ile her gün iletişime geçmek bireylerde kendisinden hoşnut olma, şükür, huzur gibi olumlu psikolojik duygular yaratmaktadır.

¹⁵Beryl Nelson. “The Data On Diversity.” **Communications of The Acm** 57.11 (2014): 86-95.

¹⁶Niels Opstrup, Anders R. Villadsen. “The Right Mix? Gender Diversity In Top Management Teams And Financial Performance.” **Public Administration Review** 75.2 (2014): 291–301.

Engellilerin iş çıktılarına etkisi birçok farklı açıdan araştırılmıştır. Bir yandan engelli çalışanların daha yüksek performans değerlendirmeleri elde ettikleri saptanırken yine aynı araştırmanın bulguları, engelli çalışanların kariyer beklentilerinin ve işe alınma ihtimallerinin düşük olduğunu da ortaya çıkarmıştır¹⁷. Bu sebeplerden engelli istihdamı ülkelerce çeşitli yasalarla zorunlu hale getirilmiştir. Yasa gereği kadroların belirli bir oranı engelli çalışanlara ayrılmaktadır. Özel sektörde ise 4857 sayılı İş Kanunu gereği belirli sayıda çalışan istihdam eden işverenler yine yasayla belirlenen oranlarda engelli işgücü çalıştırmak zorundadırlar.

İşverenler istihdam ettikleri işgücünde engelli çalışan mevcudiyeti söz konusuysa diğer çalışanların farkındalık eğitimleri vasıtasıyla ya da başka şirket içi uygulamalarla engelli çalışanlarla olası çatışmalar yaşamalarını engellemelidirler. Özellikle engelli çalışanlara yönelik fiziki düzenlemelerin yapılmaması veya çalışma şartlarında yapılan değişikliklerin uygulanmaması çatışma ihtimali yaratabilecek durumlardır.

AB'ne aday ülke olarak Türkiye, işgücünün nitel ve nicel özellikleri açısından dünya ülkeleri ile karşılaştırılabilir veriler üretmek zorundadır¹⁸. Bu da elimizdeki tüm insan kaynağından dezavantajlı gruplar da dâhil olmak üzere maksimum verim elde edilmesine yönelik çabalar aracılığıyla mümkündür.

1.2.4. Etnik Aidiyet

Etnik aidiyet aynı kökenden gelen, benzer tarihe ve davranış kalıplarına sahip insanlar ve uluslar topluluğunu ifade eder. Temelleri Yunan mitolojisine dayanan etnisite, son yüzyıllarda sosyoloji ve sosyal psikoloji bilim dallarının gelişmesiyle önem kazanmıştır.

¹⁷Lily Run Ren, Ramona L. Paetzold, Adrienne Colella. "A Meta Analysis Of Experimental Studies On The Effects Of Disability On Human Resource Judgements." **Human Resource Management Review**18.3 (2008): 191-203.

¹⁸İlkay Savcı, **a.g.e.**, syf.121.

Özellikle yönetim bilimi açısından farklı grupları yani farklı kökenden gelen insanları doğru yönlendirebilmek onları birey, grup ve örgüt bazında anlayabilmekle mümkündür. Bu durum yöneticileri sosyoloji ve psikoloji bilimlerine gereken önemi vermeye zorlamaktadır. Ayrıca bu alanların birbirinden tamamen ayrışık olmadığı ve belirli noktalarda benzer konularda çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

Etnik farklılıklar kültürel değerlerin farklılaşmasına sebebiyet vererek işgücünün çeşitli sebeplerle çatışmalar yaşamasına neden olabilir. Bu çatışmalar ise işletme içi motivasyon, çalışma şartları, örgütsel öğrenme, işgücü devamlılığı gibi birçok faktörü dolaylı veya doğrudan etkileyebilmektedir. Bununla beraber son dönemlerde kültürel farklılıkların ortadan kaldırılmasına yönelik küresel bazı yöntemler toplumun her kesiminde kabul görmektedir.

Örneğin son dönemlerde AB kaynaklı destekler ve uluslararası farkındalıkların da etkisiyle; farklı ülkelere davet edilen akademisyenlerin ve yükseköğrenim öğrencilerinin hareketliliklerinin artması nedeniyle küreselleşmenin kültürel oluşuma etkisi maksimum boyutlara ulaşmıştır¹⁹. Burada amaç sınırların ortadan kalmasıyla ortak tek ve baskın bir kültür oluşumuna zemin hazırlamak, ‘dünya vatandaşlığı’ kavramını desteklemektir.

Diğer bir taraftan örgütsel gruplara bakıldığında, örgütsel hiyerarşi ve işgücünün paylaşımı ilkelerine dayanan ortak pozisyonları paylaşan üyelere sahiptir. Bu gruplarda üyeler ortak iş tecrübelerine ve benzer örgütsel bakış açılarına sahiptirler. Dolayısıyla bir organizasyondaki insanların kimlikleri hem ait oldukları grup üyeliğinin hem de örgütsel grup üyeliğinin bir fonksiyonudur²⁰. Böylece bireyler hem dâhil oldukları gruba, hem de bireysel kökenlerine ait özellikleri harmanlayabilmektedirler. Ayrıca göçler, uzun süreli taşınmalar, kültürlerarası evlilikler tek bir kültürden ziyade, kültürel geçişim yaşayan bireylerin sayılarını

¹⁹Catherine Hardy, Denise Tolhurst. “Epistemological Beliefs And Cultural Diversity Matters In Management Education And Learning: A Critical Review And Future Directions.” **Academy of Management Learning & Education**13.2 (2014): 265–289.

²⁰Apoorva Ghosh. “Culturally Competent Behaviors At Workplace: An Intergroup Perspective For Workplace Diversity.”**South Asian Journal of Management** 21.3(2014): 73-95.

artırmaktadır²¹. Belirtildiği üzere zaman içerisinde ortak kültür algısı yerleşen farklı etnisiteye sahip bireyler birlikte çalışma konusunda kolaylıkla motive olmaktadır.

Etnik farklılıklar bireyler tarafından genellikle çalışma ortamında fark edilir olmaktadır. Örneğin fiziki farklılıklar, giyinme stili, konuşma biçimi gibi unsurlar bireylerin sahip oldukları etnik kökene işaret etmektedir.

Etnik köken ile ırk farklılıkları birbirine çok yakın kavramlar olmasına rağmen aynı değildir. Kelime anlamı olarak ırk biyolojik açıdan insan varlığının her bir alt birimini ifade eder. Dolayısıyla ırk daha çok biyolojik ve fiziksel bir geçişi ifade ederken, etnik köken (etnisite) ise ırkın dışında sahip olunan kültürel değerleri, inanışları, varlıkları ifade eden bir terimdir.

Irk ve etnik köken işe alımlarda, terfi kararlarında, maaşlarda ve işyerinde ayrımcılık konusunda farklı sonuçlar doğurmaktadır. İşverenlerin işe alım, terfi, eğitim ve benzeri personel konularıyla ilgili kararlarda zihinsel yetenek testi uygulamaktan kaçınmalarının nedeni, bu uygulamaların farklı ırklar ve etnik kökenler arasında olumsuz bir etki yaratabilecek olmasıdır²². Bu ve bunun benzeri ayrımcı uygulamalar yönetimin kesinlikle izin vermemesi gereken hem maddi hem de hukuki sonuçlar meydana getirebilen uygulamalardandır.

Bununla beraber yapılan araştırmalar ışığında ABD gibi fazla sayıda etnik köken ve ırk barındıran toplumlarda etnik ayrımcılığı kabullenme oranlarının yükseldiği, bu durumun ise işyerinde meydana gelebilecek verimliliği düşüren çatışmaları azalttığı ortaya çıkarılmıştır.

Ülkemiz ise çok fazla sayıda etnik köken barındırmaktadır. Türk, Kürt, Çerkez gibi farklı orijinlere mensup bireylerden oluşan bir toplumda faaliyet

²¹Stacey R. Fitzsimmons. "Multicultural Employees: A Framework For Understanding How They Contribute To Organizations." **Academy of Management Review**38.4(2013): 525–549.

²²Christopher P. Bobko, Philip L. Roth, Denise Potosky. "Derivation And Implications Of A Meta Analytic Matrix Incorporating Cognitive Ability, Alternative Predictors And Job Performance." **Personnel Psychology**52.3 (1999): 561-589.

gösteren işletmelerin çalışanları da toplumun küçük bir karması şeklinde olmaktadır. Dolayısıyla bu kültürler prizmasını hassasiyetlere dikkat ederek yönetmek beraberinde başarıyı getirecektir.

Ancak yine de ırk ve etnik kökenle ilgili insanların ayrımcılığa tabi tutulmasını engellemek amacıyla çeşitli yasal düzenlemeler yapılmış olup, özellikle temel hak ve özgürlüklerin ‘herkes’ için geçerli olduğuna dair ifadeler anayasamızda yer almaktadır.

1.2.5. Dini İnanışlar

Din din çoğu zaman sorgulanmaksızın kabul edilen ve kültürel etkilerle nesilden nesile ulaştırılan inançlara dayalı bir bilgidir ve doğaüstü bir kavram olarak bilinmektedir. Sorgulanmadan kabul edilmesi, insanları dini inanışlar konusunda eleştiriye açık olmama noktasına taşıyabilir. Bu durum da özellikle işyerlerinde insanların sahip oldukları inanışların diğer fertler- çalışanlar- tarafından benimsenmemesi durumunda önyargılar ve de çatışmalar oluşmasına zemin hazırlar.

Günümüzde özellikle Avrupa’da hem dindar olan hem de dindar olmayan işgücünün işyerinde yüksek motivasyonla ve kendisine değer verildiği inancıyla çalışabilmesi için birçok işletmede çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Şirketlerin büyük bir çoğunluğu dini boyutunu gözetmeksizin işgüçlerine farklı cinsel tercihlere sahip çalışanlar dâhil ederken, dini inanışları nedeniyle bu oryantasyonların yanlış olduğunu düşünen çalışanlar konusunda problem yaşamaktadır. Bu durum işletme yöneticilerinin dindar çalışanların hakları ve hassasiyetleri ile diğerlerinin haklarını ve hassasiyetlerini dikkatli biçimde dengelemesini gerektiren bir durumdur²³. Aksi takdirde örgüt içi huzur bozulacaktır.

²³ David M. Kaplan. “Can Diversity Training Discriminate? Backlash To Lesbian, Gay, And Bisexual Diversity Initiatives.” **Employee Responsibilities and Rights Journal** 18.1 (2006):61-72.

Din tüm toplumlarda kültürü şekillendirir. Fakat kültür sadece dini bir kavramdan ibarettir denilemez çünkü din kültürün üzerinde ruhani bir boyut taşımaktadır.

Din aynı zamanda toplumda infialler yaşanmaması adına toplumda bir kontrol sağlar. Dolayısıyla insanlar bir toplumda düzeni oluşturan kurallara uyarlar. Bu kurallar hem sosyal düzene yönelik, hem de güç ve otorite ilişkilerine yöneliktir. Hangi inanışta olursa olsun, din bireyin kendisinden üstün başka güçler bulunduğunu ve bu güçlerin kullanımına razı olmasını bir diğer deyişle boyun eğmesini sağlar. Bu meşrulaştırma düşüncesi işyerlerinde güç, otorite, liderlik, çatışmalarda uzlaşma, taviz verme yöntemlerinin uygulanabilmesi açısından toplumsal önem taşır ve işletmelerde demokratikleşmenin önünü açar.

İşyerlerinde gittikçe artan bu demografik farklılıklar çeşitli resmi ve resmi olmayan yöntemlerle ayrımcılığın giderilmesine yönelik olarak sürdürülmektedir. Bu mekanizmalar işletmelerin farklılıklara saygı duyulması ve cezalandırmalardan kaçınmak adına uyguladıkları resmi yasalar, kurallar ve kurumlar veya resmi olmayan normlar, uygulamalar, etik kılavuzları aracılığıyla düzenlenmektedir²⁴. Söz konusu düzenlemelere uyulmaması ise ciddi yaptırımlara bağlanmaktadır.

İşyerinde dinsel kaynaklı çatışma yaşanabilecek çeşitli gelenekler söz konusu olabilmektedir. Örneğin Hristiyanlar pazarları, Yahudiler ise cumartesieleri çalışmak istememektedirler. Ya da Müslüman çalışanlar gün içerisinde ibadet edebilecekleri molaların hoş karşılanmasını beklemektedirler. Budistler tapındıkları heykelleri işyerlerine taşımak istemekte ve fakat birçok işletme kurumsal iletişim politikaları gereği ofis düzeninin yeknesaklığının bozulmasını arzu etmemektedir.

Dini inançların bazı davranışları yasakladığı veya desteklediği durumlarda inanç iş açısından ciddi bir sorun yaratabilir. Örneğin bir doktorun küretaj-halk

²⁴Brooklyn M. Cole, Manjula S. Salimath. “Diversity Identity Management: An Organizational Perspective.” **Journal of Business Ethics**116.1 (2013): 151–161.

dilinde kürtaj- yapmayı reddetmesi inanışları nedeniyle mesleğini yapmasında sıkıntı oluşturabilecek durumlardandır.

Çalışanların inanışlarına saygı duyulması ve onlara gerekli özgürlüklerin sağlanması neticesinde işyerine olan güvenlerinin ve de bağlılıklarının arttığına dair bazı araştırmalar yapılmıştır. Dolayısıyla denilebilir ki bireyler örgüt içerisinde ılımlı farklılık iklimi algısına sahip olduklarında ve farklılıklarına rağmen örgüt iş ve süreçlerine katılım oranları yüksek olduğunda, örgüt içi gruplarda değerli bir üye olduklarına dair algıları yükselmektedir. Bu durum da çalışanlar üzerinde güven iklimi yaratır²⁵. Psikolojik güven iklimi ise çalışanların dini tercihleri ve değerlerini saklamadan açıkça ortaya koymalarını kolaylaştıracaktır.

Sonuç olarak değerler insan davranışlarını hem anlamak açısından hem de yönetmek açısından önemlidir. Örgüt yöneticilerinin farklılıkları etkin yönetebilmeleri için örgütsel değerleri iyi analiz etmeleri gerekmektedir²⁶. Sonrasında ise bu değerlerle paralel politikalar belirleyerek çalışan motivasyonunun sağlanması gerekmektedir.

1.2.6. Cinsel Tercihler

Cinsel kimlik bireyin kendi kendini ve benliğini belli bir eşeylik (erkek, kız ya da eşeysiz, her iki eşeyli olarak) içinde kabullenmesidir. Cinsel yönelim ise bireyin duygu, istek ve davranışlarının belli bir eşeye çekimidir. Bu yöneliş bireyin cinsel kimliğine uygun ya da karşıtı biçimde olabilir²⁷. Bireyin kendi kendisiyle çatışma yaşamasına sebebiyet verebilen bu durumlar genellikle duygusal tepkiler ve psikolojik süreçler içerdiğinden anlamlandırılması zordur.

²⁵Stephanie N. Downey, Lisa Van Der Werff, Kecia M. Thomas, Victoria C. Plaut. “The Role Of Diversity Practices And Inclusion In Promoting Trust And Employee Engagement.” **Journal of Applied Social Psychology** 45.1 (2015): 35–44.

²⁶Soner Polat. “Farklılıklar Yönetimi İçin Gerekli Örgütsel Değerler.” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi** 12.2 (2012): 1397-1418.

²⁷Nedim Aksu. “Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama.” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (2008), Bursa, syf.40.

Cinsel tercih kökenli ayrımcılık bireyler için çalıştıkları ortamda önyargı oluşturan bir durumdur. Destekleyici insan kaynakları uygulamaları şeffaflığı artırırken ayrımcı politikalar da azaltır. İşyerinde cinsel tercihler konusunda farklılık ağları oluşturmak iyi bir başlangıç noktası olabilir. Altyapı bir defa oluşturulduğunda farklılıkların dengelenmesi, eşitsizliklerin giderilmesi ve tacizlerin giderilmesi sağlanabilir. Ayrıca örgüt içi ağlar vasıtasıyla lezbiyen, gey, biseksüel ve homoseksüel çalışanların ifşa olmaları ve ayrımcı uygulamalara maruz kalmaları önlenabilir. Bu noktada çalışan sesi ve üst yönetimin desteği farklı cinsel kimlik sahibi çalışanların işyerinde değer verilen bireyler olduklarını hissetmelerini ve maksimum verimle çalışmalarını sağlayabilecektir²⁸. Ancak tüm bu uygulamaların örgüt süreçleri ve kültürü de gözetilerek ele alınması başarısı açısından önem taşımaktadır. Örgütün kültürüyle bağdaşmayan uygulamalar çalışanlar arasında daha büyük sorunlar ve ayrımcılık yaratabilecektir.

Cinsel tercihler çoğu işyerinde son zamanlarda ilgilenilen önemli konular arasına girmiştir. Bu durumun başlıca sebepleri arasında işe alım politikalarında yapılan değişiklikler, transseksüel çalışanlara özel giyinme odaları, tuvalet ayarlamaları gibi çalışma ortamında yapılması gerekli çeşitli düzenlemelerin yapılmaması, bu çalışanların ifşa edilmesi, önyargıya maruz bırakılması, dışlanması, mobbinge varan davranışlarla karşılaşmalarıdır. Kamuoyunda cinsel tercih nedenli farklılıklara verilen destek nedeniyle bu konularda son dönemlerde açılan ve kazanılan davalar bulunmaktadır.

Yasalarla farklı cinsel tercihlere sahip insanları koruma altına almak konusunda en geniş haklar tanıyan ülkelerden birisi olan ABD’de dahi birçok işveren ‘sorma-söyleme’ şeklindeki askeri politikayı benimsemiştir; bir kısım işyeri homoseksüelleri işe almamakla birlikte günümüzde artarak çoğalan bir eğilim sonucu pek çok işyerinde homoseksüellerin haklarının korunmasına dair çalışmalar yapılmaktadır. Ve cinsel kimlik konusunda şirketler politikalarına, cinsiyet değiştiren

²⁸Myrtle Bell, Mustafa F. Ozbilgin, T. Alexandra Beauregard, Olca Surgevil. “Voice, Silence, And Diversity In 21st Century Organizations: Strategies For Inclusion Of Gay, Lesbian, Bisexual, And Transgender Employees.” **Human Resource Management** 50.1 (2011): 131 – 146.

Çalışanlara (genellikle transseksüel olarak adlandırılırlar) nasıl davranacaklarıyla ilgili maddeler eklemeye bařlamıřlardır²⁹. Ayrıca bu düzenlemeler tüm paydaşlarla paylaşılarak tüm işletme süreçlerine adapte edilmeye çalışılmaktadır.

1.2.7.Kişilik

Kişilik bireylerin doğuştan sahip oldukları davranış özelliklerini, kalıpları ifade eder. İşyerlerinde kişilik özelliklerinden kaynaklanan farklılıklar birçok problemin temel sebeplerindendir. Farklı kişilik tipleri olaylar karşısında farklı tepkiler gösterip bireyler arasında çatışmalara ve neticesinde kaosa neden olabilir. Bu nedenle özellikle işe alım süreçlerinde kişilik testleriyle kişilik türü tespit edilmeye çalışılır.

Kişilik testleri bireyin hangi kişilik kategorisine girdiğini belirlemeye yardımcı olmakla birlikte yapılan araştırmalarda test katılımcılarının büyük bir çoğunluğunun işe alımlarda uygulanan kişilik testlerinde ‘test ediliyor olma’ duygusuyla kendileriyle ilgili daha olumlu ve gerçek dışı bilgiler verme eğiliminde olduklarını göstermiştir.

Kişinin işyerinde kişiliğine ilişkin doğru anlatılarda bulunması için öncelikle kendini tanıması, kişilik tipini belirlemesi gerekmektedir. ‘Johari Penceresi’ kendini tanıma konusunda yaygın bilinen ve kullanılan etkili bir araç olabilir. Bu yöntemle, bir insan kendisi hakkında kendisinin ve başkalarının bildiklerini ve bilmediklerini bir tablo üzerine yerleştirerek durumunu değerlendirebilir. Bu durumda oluşan dört alandan ‘açık’ alanda kişinin kendisinin ve başkalarının bildiği özellikler bulunmaktadır. ‘Gizli’ alanda ise kişinin kendisinin bildiği ancak başkalarının bilmediği konular yer almaktadır. Diğer tarafta başkalarının kişi hakkında bildiği ancak kişinin kendisinin bilmediği bazı durumlar, konular ve özellikler ‘kör’ alanda yer almaktadır. Son alanda ise gerek kişinin kendisinin gerekse de başkalarının

²⁹ R. R. Hastings. “Necessity Breeds Inclusion: Reconsidering ‘Dont Ask, Dont Tell.’” **HR Week**, January, (2007): 1-2.

bilmediği bilgiler bulunmaktadır. Henüz keşfedilmemiş yetenek veya özellikler burada yer alır³⁰. Bu gizemli alan kişiliğin genellikle keşfedilmeye çalışılan yönünü oluşturmaktadır.

İşyerinde başarıyı etkileyen kişilik özelliklerini belirlemek için birçok araştırma yapılmıştır. Myers- Briggs Tipi Gösterge dünyada en çok kullanılan kişilik değerlendirme araçlarından biridir. Verilen cevaplar uyarınca bireyler çeşitli kişilik özelliklerine göre kategorize edilmektedirler. Sözü geçen beş kişilik boyutu; dışadönüklük, duygusal denge, geçimlilik, açıklık ve sorumluluk olarak tanımlanmaktadır³¹. Söz konusu boyutların tüm insanlar için genel geçer olduğu kabul edilmektedir.

1.2.8. Kültür

Kültür bir bireyi diğerlerinden ayıran, paylaşılan değerler sistemidir. Bu değerler sisteminin içine normlar, kurallar, inanışlar, gelenekler, adetler, töreler gibi davranış kalıplarının tümü girer. Bu sebeple sahip olunan kültür işyerinde sergilenen tutumları yüksek oranda etkilemektedir.

Yönetimsel anlamda ele alındığında farklılıklar öncelikle ve en önemli olarak normları, değerleri, inançları bekleyişleri içeren bir soru, kültürel bir sorundur. Aynı zamanda insanın önemli varoluş kurallarını içeren bir etik sorudur. Buna göre tartışılmadan, öğrenilmeden ve kurumsallaşmadan ‘farklılık yönetimi’ başarılı olamayacaktır³². Aynı işyerinde çalışanların birbirlerinin sahip oldukları alt kültüre saygı göstermelerini sağlamak yönetimin topluca bir ‘baskın kültür’ oluşturabilmesi açısından oldukça önemlidir. Baskın kültür, örgüt üyelerinin çoğu tarafından paylaşılan öz değerleri ifade eder. Bir örgütün kültüründen bahsettiğimizde ona ayrı

³⁰İsmet Barutçugil. **Yöneticinin Yönetimi**, 1. Basım, Kariyer Yayıncılık, (2006) İstanbul, syf:21-22.

³¹Nedim Aksu, **a.g.e.**, syf:42.

³²Hans Van Dijk, M. L. Van Engen, JaapPaauwe. “Reframing The Business Case For Diversity: A Values And Virtues Perspective.” **Journal of Business Ethics**111.1 (2011): 73–84.

bir kişilik kazandıran baskın kültürden bahsediyoruz demektir³³. Baskın kültür tüm farklılıkların tek bir çatı altında harmanlanmasıyla meydana gelen ‘katılım’ kültürüdür. Tüm bireyler tarafından herhangi bir dayatma olmadan benimsenmesi katılım kültürünün en belirgin özelliğidir. Bir diğer özelliği ise farklılıkların yadsınmadan özümsemesine yardımcı olmasıdır.

Sahadaki liderler günümüzün iş çevrelerinde kültürel farklılıkların etkisi altında şekillenen bir yönetim tarzı değişiminin gerektiğini fark etmişlerdir. Çünkü herhangi bir örgütte genişleme söz konusu olduğunda yüksek kültürel farklılık içeren çevrelerde çalışanların kültürel algılarına ilişkin etkilerle daha kolay başa çıkılabilir. Bununla beraber bazı durumlarda kişiler gerekli düzenlemelere direnmek için karşı mekanizmalar ve kaynaklar da arayabilmektedir³⁴. Bu durumda yapılacak en doğru şey örgütteki baskın kültürün etkisiyle söz konusu direnişleri ılımlı yöntemlerle yumuşatarak, değişiklikleri motivasyon ve ikna yolu ile yerleştirmektir.

Örgütlerde kültürel farklılıkların yönetimi 1960’lı yıllardan bu yana özel olarak araştırılan bir konu olmaya başlamıştır. Bu bağlamda en bilinen araştırmayı ‘Culture’s Consequences’ isimli çalışmasıyla Hofstede yapmıştır. Bu çalışmasında Hofstede kültürel farklılıklara ilişkin olarak 40 ülkeden (milletten) veriler toplamıştır. Bu ülkelerdeki her insan aynı zihni programlamayı paylaşmamakla beraber, Hofstede’a göre ‘ulusal kültürler dominant zihni programlardır ve ülkelerin orta sınıfının büyük çoğunluğu tarafından paylaşılırlar’. Hofstede araştırması neticesinde, 40 ülke kültürünü önce büyük ölçüde bağımsız boyutta konumlandırmış sonra da beşinci bir boyut eklemiştir. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir³⁵:

- Güç Mesafesi (Power Distance)

³³David A. Hoffman, Lisa M. Jones. “Leadership, Collective Personality And Performance.” **Journal of Applied Social Psychology** 90.3 (2005): 509-522.

³⁴Meghana A. Rao. “Cultivating Openness To Change In Multicultural Organizations: Assessing The Value Of Appreciative Discourse.” **Organization Development Journal** 32.3 (2014): 76-88.

³⁵Geert Hofstede, Neujien Bram Ohavi, Denise Daval, Geert Sanders. “Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantative Study Across Twenty Cases.” **Administrative Science Quarterly** 35.2 (1990): 286- 316.

- Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)
- Bireysellik / Kolektiftik (Individualism / Collectivism)
- Erillik / Dişillik (Masculinity / Femininity)
- Kısa Döneme / Uzun Döneme Yönelik Olma (Short /Long Term Orientation)

Hofstede'nin yaptığı boyutlandırma birçok açıdan kültürel özellikler ve iş hayatını da bağdaştırmaktadır ve bu bağlamda kabul görmüştür. Türk iş kültürünün sahip olduğu olumlu ve olumsuz özellikler sıralanarak stratejik yönetimin temel özellikleri ile karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılacak olursa³⁶:

Kolektif Sorumluluk Anlayışı; Türk kültürü ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutmaktadır. Türk kültürü bireyci bir kültür değildir. Türkiye'nin daha toplulukçu olması ve geleceğe daha az yöneliminin bulunması İslam ideolojisiyle açıklanabilir.

Kadını Değerlere Sahip Olma; Türk kültürü geleneksel erkek değerler sisteminin egemenliği altında değildir. Türk iş kültürünün geleneksel anlamda erkeği ve erkeksi davranış modellerini ön plana çıkardığına ilişkin maskülin temelli varsayım, küresel trende uyum sürecinde birtakım feminen özelliklerin ve duygusal zekâ becerilerinin baskınlık kazanmasıyla dönüşmüş ve daha geri planda kalmıştır.

Denetim Noktası Dışarıda Olma; Türk Kültürü denetim noktası dışarıda olan bireyler üretmektedir. Denetim noktasına göre insanlar içseller ve dışsallar olarak iki grupta incelenebilir. Dışsallar başarı ve başarısızlıklarını içsellerin aksine kendileriyle ilişkilendirmezler.

Belirlenimcilik (Determinizm) ve Örgütsel Güç Mesafesinin Fazla Olması: Türk kültüründe belirlenimcilik (determinizm) egemen olup, buna bağlı olarak

³⁶ Fevzi Okumuş, Mustafa Koyuncu, Ebru Günlü. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 1. Basım, Seçkin Yayıncılık, (2012), Ankara, syf. 284.

belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir. Türk toplumunda örgütsel güç mesafesi fazladır. Özelleştirme çabalarına karşın yüksek güç aralığının bir yansıması olarak halen devletçilik ve merkezîyetçilik anlayışının yaygın kabul gördüğü görülmektedir.

Değişime Direnç; Türk toplumunda bireylerin değişmeye direnci yüksektir. Bu özellikleri itibarıyla Türk insanının uzun vadeli bakış açısını gerektiren stratejik yönetim uygulamalarını algılamakta güçlük çektiği söylenebilir.

Çatışmadan Kaçınma; Türk kültürü çatışmadan kaçınmayı ya da çatışmayı bastırmayı öngörür. Yarışmadan kaçınmak Türk işletmelerinin rekabetçi bir yapıya sahip olmamalarını ve iş ilişkilerini bozmamayı, rekabetçi olmaya tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Batı Tipi Bürokrasiyle Uyumsuzluk; Türk toplumundaki alışkanlıklar ve değerler sistemi batı tipi bürokrasiyle uyuşmamaktadır.

Çalışanların Liderden Beklentilerinin Farklı Olması; Çalışanların çıkarlarını kollayan, onların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren ve şirkette bir aile ortamı yaratan yöneticilerin Türk kültürel ortamında tercih edildiği gözlemlenmektedir.

Geniş Bağlamlı Olma; Türkiye Doğunun ve Batının zıtlıkları ve bileşenleri tarafından karakterize edilen bir toplumdur ki bunlar çağdaşlık, geleneksellik ve islamdır.

Farklı kültürlerden oluşan- çok kültürlü (multicultural) çalışan profilinin çeşitli uyum problemleri, çatışmalar ve gerginlikler yaratma ihtimali olmakla birlikte çoğunlukla bu durum yönetim açısından kültürel bir avantaj olarak değerlendirilebilmektedir.

Kültürel farklılık yönetimi ve sağlayacağı rekabet avantajları konusunda en önemli katkılardan birisi kuşkusuz Taylor Cox'un çalışmaları ile sağlanmıştır.

Küreselleşmenin yoğunlaşmasıyla şirket evlilikleri, birleşmeler ve sınırların ortadan kalkması sonucu uluslararası şirketler ortaya çıkmış, zaman içinde çokuluslu işletmeler diğer firmaların birçok yönden önüne geçmeye başlamışlardır.

Taylor Cox, kitabı ‘Creating The Multicultural Organization’ (Çok kültürlü Örgüt Yaratma) ın başlangıç kısmında okuyanları kendi deyimiyle ‘farklılık olgusuna farklı açılardan yaklaşmayı sağlayan bir gezintiye’ çıkarmaya davet etmektedir. Cox kendisi de Afrikan-Amerikan kökenli bir vatandaş olarak ayrımcılık ve Sivil Hakları Hareketi dönemini yaşamış olup, örgütlerde farklılık iklimi ve farklılıkların yönetimi kavramlarını açıklamak üzere son derece önemli çalışmaları olmuştur.

Çalışması organizasyonlarda farklılıkları yönetmek ve anlamak konusunda uğraş veren eğiticiler, uzmanlar ve araştırmacılara eğitim, danışmanlık ve profesyonel destek vermiştir. Her ne kadar Cox çalışmasıyla farklılıkların yönetimi ve ılımlı farklılık iklimi yaratma konusunda bir çığır açmışsa da henüz aydınlatılmamış sorular ışığında Cox araştırmacılar, öğretmenler ve de uygulayıcılar için şu konulara ağırlık verilmesi gerektiğini ifade etmiştir³⁷:

1. Farklılık yönetiminin takım oluşturmada, iletişimde ve yönetim değişikliklerinde verimliliğini incelemek
2. Farklılık eğitimi ve olumlu eylem arasındaki bağlantıyı incelemek
3. Farklılık eğitimi göç kavramına ilişkin olarak özel olarak genişletmek
4. Farklılık eğitimi üzerinde küreselleşmenin etkisini incelenmek
5. Farklılık yeteneği eğitimi araştırmak
6. Bu hususlarda çalışma yapmak
7. Farklılık ile iş fonksiyonları arasındaki bağlantıları analiz etmek.

Cox, “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness” adlı makalesinde kültürel farklılık yönetimi sürecini

³⁷ Stacy D. Blake-Beard, Joycelyn A. Finley-Hervey, Celia Virginia Harquail. “Journey To A Different Place: Reflections On Taylor Cox, Jr.’s Career And Research As A Catalyst For Diversity Education And Training.” **Academy of Management Learning & Education** 7.3 (2008): 394–405.

modelleştirek böyle bir yönetim modelinin sağlayacağı rekabet avantajlarını altı başlık altında toplamıştır. Bunlar³⁸;

- Maliyet
- Kaynak Kazanımı
- Pazarlama
- Yaratıcılık
- Problem Çözümü
- Sistem Esnekliği

Şeklindedir. Bu yönetim yaklaşımı ile tüm işgörenlerin yeteneklerinin en üst düzeye çıkarılması için gerekli ortam sağlanmakta ve işgören yetenekleri örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde yönlendirilmektedir³⁹. Bu sayede işletmenin en değerli kaynağı olan insan sermayesi tüm nitelikleriyle örgütün amaçları doğrultusunda entegre edilmektedir.

Taylor Cox 2001 yılında, 1991 yılında ortaya koyduğu modelini geliştirerek “Farklılıkta Değişim Modeli” adlı eseri ile çok kültürlü bir örgütün temel olarak beş bileşene sahip olması gerektiğini açıklamaktadır. Buna göre çok kültürlü bir örgüt olabilmek için, liderlik, eğitim, yönetim sistemi, süreklilik, araştırma ve ölçümleme olmak üzere beş alanda gelişimin sağlanması gerekli görülmektedir⁴⁰. Söz konusu modelde özetle işletme içi farklılıkların yönetilmesinde liderlik bileşeninin çıktılarına yani performansa çok yüksek oranda yansıdığı, güçlü bir liderlik yolu ile en yüksek performansın elde edilebileceğini iddia eden bir döngü yaratılmıştır.

³⁸Taylor H. Cox. “Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competitiveness.” **Academy of Management Executive** 15.3 (1991): 45-55.

³⁹Taylor H. Cox. **Culture Diversity In Organizations: Theory, Research And Practice**. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers (1994), syf.132.

⁴⁰Mark D. Agars, Janet Kottke. **Models and Practice of Diversity Management: Historical Review and Presentation of A New Integration Theory, The Psychology And Management of Workplace Diversity**. Blackwell Publishing Ltd.(2004), syf.61.

1.2.9. Eğitim Düzeyi

Eğitim bireyleri bir düzeyden diğerine atlatan olumlu gelişmeleri sağlamanın yoludur. Dolayısıyla bireylerin bu seviyeler arasında nerede olduğu eğitim seviyesini ifade eder. Bir organizasyonda çalışanların farklı eğitim düzeylerine sahip olmaları başlı başına bir çeşitlilik sebebi iken, aynı zamanda farklılıklara nasıl yaklaşılabileceğine dair bir davranış kalıbı veya diğer bir deyişle iklim oluşumunu da sağlamaktadır.

Farklılık eğitimleri çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça farklılıklara ilişkin bilgi sahibi olunmasının ve farklılıklara ilişkin uygulamalar geliştirilmesinin en ideal yolu olarak düşünülür. Söz konusu eğitim setleri çalışanların düşüncelerini ifade etmeleri zor olan bazı özel konularda tartışılmasını, sorular sorulmasını, hatalar yapılmasını, bireyin performansını da etkileyen yaşam tarzıyla ilişkili çevresel davranış kalıplarını deneyimlemesini sağlamaktadır⁴¹. Dolayısıyla bu yöntemler bireylerin öncelikle farklılıklara ilişkin kendi duygularını anlamlandırmalarını ve önyargılarını konuşarak yıkmalarını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca bireylerin zaman içerisinde farklı farkındalıklar kazanmasına da zemin hazırlamaktadır.

İşletme yönetimi açısından örgüt içerisinde eğitim düzeyi kaynaklı farklılık geriliminin yaşanması güçlü bir sosyal ağ oluşturulması yoluyla minimize edilebilir. Çünkü farklı eğitim düzeylerine sahip çalışanların birbirleriyle sosyal ilişkiler geliştirmesi, bilgiye sahip olanın sahip olmayanla bilgiyi paylaşması, anlatması ve aktarması bireyde meydana gelebilecek öfkeyi ortadan kaldırır ve çatışmaları önler.

1.2.10. Unvan

İşletme içi işbölümünün gerekliliği örgütleri çeşitli şekillerde yapılanmaya yönlendirir. Bu durum ise organizasyonda rol dağılımı yapılmasını ve unvan grupları

⁴¹Derek R. Avery, Kecia M. Thomas. “Blending Content And Contact: The Roles Of Diversity Curriculum And Campus Heterogeneity In Fostering Diversity Management Competency.” **Academy of Management Learning&Education** 3.4 (2004): 380–396.

oluşturulmasını gerektirir. Çünkü örgüt içerisinde farklı unvan gruplarına sahip çalışanlar arasında rol ve görev çatışmaları söz konusu olabilmektedir.

Unvan ise bir organizasyon içerisinde başka insanların kolaylıkla algılayabileceği kademe ve statü farklılıklarının belirlenmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bir örgütün genel adaleti, ya da çalışanlara adil davranma atmosferi yönetimin personelin nitelikleri ile farklılıklarına olan bakış açısını ve bireysel farklılıkların nasıl yönetildiğini göstermektedir ki burada bahsedilen prosedür adaletidir⁴². Personelin sahip olduğu özellikler kendisine unvan ve statü kazandırır. İşletme yönetiminin ise bu nitelikleri ve beşeri sermayeyi adil ve hakkaniyetle davranarak değerlemesi ve buradan yola çıkarak rol ve sorumlulukları dağıtması önemlidir. Görev ve rol kaynaklı çatışmaların önlenmesi unvan dağılımının adaletli şekilde gerçekleştirilmesiyle mümkün olabilecektir. Bu amaçla her unvanın içerdiği rol ve sorumluluklar mutlaka belirlenmeli ve organizasyon yapısı buna uygun şekilde tasarlanmalıdır. Aynı zamanda her unvana yaraşır şekilde kişilerin seçimi, atanması ve bu kademelere ilişkin denetlemelerin sıklıkla yapılması gerekmektedir. Bu sayede unvana uygun davranışlar sergilemeyen çalışanların başka unvanlara taşınmaları mümkün olur ve işletme içerisinde unvanların sadece bir ‘tanıtıcı ibare’ veya ‘statü göstergesi’ olarak kurgulanmadığı ortaya konularak çalışanlarda bu doğrultuda örgüte saygı ve kariyer yolunda yükselme arzusu oluşturulabilir.

1.2.11. Zihinsel Yetenekler (Kapasite)

Zihinsel kapasite farklılıklarının başlıcaları bireylerin sahip oldukları beceri, bilgi, zekâ gibi faktörlerdir. Zihinsel (düşünsel) yetenekler ise düşünmek, mantığa oturtmak ve problem çözmek gibi düşünsel faaliyetleri yerine getirebilmek için ihtiyacımız olan yeteneklerdir. Çoğu kültür, haklı bir şekilde zekâyı büyük önem verir. Zeki insanlar genellikle daha iyi eğitim alırlar ve daha çok para kazanırlar.

⁴²Sungjoo Choi, Hal G. Rainey. “Organizational Fairness And Diversity Management In Public Organizations: Does Fairness Matter In Managing Diversity?” **Review of Public Personnel Administration**34.4 (2014): 307–331.

Ayrıca bu insanlar grupların içinde lider olmaya daha yatkındır⁴³. Bu bakımdan içerisinde bulundukları gruplarda fark edilirler.

İşletme yönetimi açısından değerlendirilen ve de çeşitli araştırmacılarca ortaya atılan zekâ türleri vardır. İşe alımlarda bazı testler aracılığıyla ölçülmeye çalışılan bu zekâ türlerinin testler aracılığıyla gerçekten belirlenip belirlenemeyeceği literatürde tartışmalı bir konudur. Bu zekâ türlerinden en fazla bilinenleri kültürel zekâ ve duygusal zekâdır.

Kültürel Zekâ; Farklı kültürlere mensup insanların davranışlarını doğru yorumlayabilme yeteneğine kültürel zekâ denilmektedir. Kültürel zekâyâ sahip çalışanlar ortak iş yapılan farklı kültürel değerlere mensup ortaklardan gelen sinyalleri doğru anlamlandırıp, gerektiği şekilde davranabilirler. Dolayısıyla kültürel zekâ yöneticilerde bulunması arzulanan bir özelliktir.

Normal düşünce tarzımızı anlamak, farklı kültürlere adapte etmek ve diğer kültürel boyutları göz önüne alarak bazı davranışlardaki yanlış anlamaları düzeltmek bilişsel kaynakları kullanmayı gerektirdiğinden; düşünsel yetenekler büyük ihtimalle kültürel zekâyı da etkilemektedir.

Genel düşünsel zekâdan ayrı olsun olmasın, günümüzün küresel iş ortamında farklı kültürlerden gelen bireylerle iyi iletişim kurabilmek kilit bir özellik haline gelmiştir⁴⁴. Örgütlerin gittikçe çok kültürlü bir yapıya dönüşmesi de bu niteliği özellikle yönetsel anlamda değerli kılmaktadır.

Duygusal Zekâ; Duygusal zekâ bir insanın (1) kendi duygularının bilincinde olma (deneyimlediği duyguları tanımlayabilme), (2) diğerlerinin duygularını anlayabilme ve (3) duygusal ipuçlarıyla verileri yönetebilme yeteneğidir.

⁴³Linda Gottfredson. “The Challenge And Promise Of Cognitive Career Assessment.” **Journal of Career Assessment** 11.2 (2003): 115-135.

⁴⁴David C. Thomas, Efrot Elron, Gunter Stahl, Bjorn Z. Ekelund, Elizabeth C. Ravlin, Cerdin et al. “Cultural Intelligence: Domain And Assessment.” **International Journal of Cross-Cultural Management** 8.2 (2008): 123-143.

Duygularını tanıyan ve duygusal ipuçlarını doğru okuyabilen insanların (örneğin kızgın olduklarının bilincinde olup, normların dışına çıkmadan kendilerini ifade edebilenler) etkin insanlar olmaları kuvvetle muhtemeldir⁴⁵. Duygusal zekâyı iş hayatında aranılır kılan nokta özellikle bu duyguları çözümleme ve başkalarına karşı davranışlarını kontrol edebilme yetisidir. Çünkü çoğu çalışan günümüzün küresel iş dünyasında duygusal çalışma konusunda problemler yaşamaktadır.

Yapılan bir araştırmaya göre duygusal zekânın standart zekâ ölçümleriyle bağlantılı olmadığı, doğrudan sinir sistemiyle bağlantılı olduğu savunulmaktadır. Ayrıca duygusal zekânın genetik olduğuna, yani gerçekten biyolojik bazlı bir etken olduğuna dair de kanıtlar mevcuttur⁴⁶. Bu bakımdan duygusal zekânın üzerinde kesin olarak anlaşılmış bir kaynağı bulunmamaktadır. Bu nedenle geliştirebilir olup olmadığına yönelik çeşitli belirsizlikler mevcuttur.

İşletme yöneticileri açısından çalışanların sahip olduğu zihinsel yetenekler unvan, statü, terfi, maaş gibi kararlarda önemli bir kriter olmaktadır. Dolayısıyla organizasyonda farklı zihinsel kapasiteye ya da zekâ seviyesine sahip çalışanlar arasında gerilim yaşanmaması ancak her bir kapasitenin ayrı değerlendirilerek ‘kişiye uygun iş’ yerine ‘işe uygun kişi’lerin seçilerek çalıştırılması ile mümkündür.

Bir organizasyonda zekâ ile bağlantılı işler grubu arasında;

- **Seçim:** Duygusal zekânın varlığına dair kanıtlardan yapılan bir çıkarım da özellikle yüksek düzeyde sosyal iletişim gerektiren işlerde, işverenlerin duygusal zekâyı seçim kriterlerinden biri olarak değerlendirmesi gerekliliğidir.

⁴⁵ Peter Salovey, Daisy Grewal. “The Science Of Emotional Intelligence.”, **Current Directions In Psychological Science**14.6 (2005): 281-285.

⁴⁶ Philip A. Vernon, K. V. Petrides, Denis Bratko, Julie Aitken Scherme. “A Behavioral Genetic Study Of Trait Emotional Intelligence.” **Emotion**8.5 (2008): 635-642.

- **Karar Alma:** Zeki olan, iyi duygu durumunda olan veya iyi hisseden insanlar, hızlı ve iyi kararlar verebilmek adına genel geçer kuralları kullanmaya daha meyillidirler⁴⁷. Zeki insanlar olayları mantık süzgecinden geçirerek karar alırlar ve daha olumlu duygular içerisinde olurlar. Olumlu duygular aynı zamanda problem çözme yetilerini geliştirir ve böylece insanlar sorunlara daha akılcı çözümler bulabilirler⁴⁸. Akılcı çözümler genellikle orta yol arayışlarını karşılamakta ve tartışmaları önlemektedir.
- **Yaratıcılık:** Zekâ ve yaratıcılık arasındaki ilişkiye dair yapılmış çalışmalar bu kavramlar arasında bağlantı olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla duygularla yaratıcılık arasında da bir ilişki olduğu düşünülmektedir.
- **Motivasyon:** Zeka ile motivasyon arasındaki ilişkiye dair yapılan araştırmalar, yüksek zekalı insanların daha kolay motive olduklarını, aynı zamanda çabuk motivasyon kaybına uğradıklarını göstermiştir.
- **Liderlik:** Etkin liderler mesajlarını aktarabilmek için duygusal yöntemlere güvenmektedirler. Liderler heyecanlı, coşkulu, aktif hissettiklerinde, takipçilerine enerji vermeye ve böylelikle onlara etkinlik, yetkinlik, iyimserlik ve keyif hissi aşılama daha yatkındırlar⁴⁹. Bu duygusal olumlama zaman içerisinde çalışanların da duygusu haline gelerek örgütün bütününe etkisi altına almaktadır.
- **Müşteri Hizmetleri:** Bir çalışanın duygusal durumu müşteri hizmetlerini, bu da iş rutinini ve müşteri memnuniyetini etkiler. Kaliteli müşteri hizmeti vermek, çalışanlar üzerinde büyük bir duygusal talep oluşturur ve bu talep

⁴⁷Jaihyun Park, Mahzarin R. Banaji. "Mood And Heuristics: The Influence Of Happy And Sad States On Sensitivity And Bias In Stereotyping." **Journal of Personality and Social Psychology** 78.6 (2000): 1005-1023.

⁴⁸Michael I. Lewis, Jeanette M. Haviland- Jones. **Handbook of Emotions**, 2. Basım (2000) New York: Guilford, syf.261

⁴⁹Jennifer M. George. "Emotions And Leadership: The Role Of Emotional Intelligence." **Human Relations** 53.8 (2000): 1027-1055.

duygusal uyumsuzluğa neden olabilir. Zaman içinde ise duygusal uyumsuzluk tükenmeye ve sonrasında iş performansında ve tatmininde düşüöşlere neden olabilir⁵⁰. Genellikle iş devamsızlığı veya işten ayrılma gibi istenilmeyen sonuçlar oluşur.

Çalışanların duyguları müşterilere de bulaşabilir. Çalışmalar müşterilerle çalışanların duyguları arasında bir eşleşme etkisi saptamış ve buna duygusal bulaşma adını vermişlerdir. Tanımsal olarak duygusal bulaşma başkalarının duygularını kapmak anlamına gelmektedir⁵¹. Zekâsı yüksek çalışanlar genellikle duygusal bulaşmaya uzaktırlar. Bu da onların işyerinde daha hevesli ve verimli çalışmalarını, çevresel etkilere fazla açık olmamalarını sağlar.

1.3. Farklılık İklimi Kavramı

Yönetim tarihine bakıldığında insanların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve de bu ilişkiler ağının işyerindeki verimliliği nasıl etkilediğine dair ilk araştırmaların temellerinin 1920'li yıllara kadar uzandığı görölmektedir. Bu tarihlerde ortaya insan ilişkileri felsefesi konulmuş olup, bu felsefeye ait önermeler hala geçerliliğini korumaktadır. İnsan ilişkilerinin felsefesini oluşturan temel argümanlar şu şekilde sıralanabilir⁵²:

1. Çalışan her insan bir diğferinden farklıdır. Bu noktada bilimsel yönetimin öngördüğü ve üstelik yaratmak istediğı 'standart insan' modeli insan ilişkileri yaklaşımında kabul görmemektedir. İnsan yalnız fizyolojik ve biyolojik

⁵⁰ Wei Chi Tsai, Yueh Min Huang. "Mechanisms Linking Employee Affective Delivery And Customer Behavioral Intentions." **Journal of Applied Psychology** 87.5(2002): 1001-1008.

⁵¹ Patricia B. Barker, Alicia A. Grandey. "Service With A Smile And Encounter Satisfaction: Emotional Contagion And Appraisal Mechanism." **Academy of Management Journal** 49.6(2006): 1220-1238.

⁵² Atilla Baransel. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik Ve Neo Klasik Yönetim Ve Örgüt Teorileri**, Cilt 1, 3. Basım, İ.Ü. İşletme Fakültesi ve İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını (1993) İstanbul, syf.219.

özellikleriyle değil; bunlarla birlikte psikolojik ve sosyal özellikleriyle de beraber bir bütün olarak ele alınmalıdır.

2. İnsan davranışları bir nedene dayanır. Davranışlar belli bir amaca yöneliktir; bu nedenle insan davranışları örgüt yapı ve işleyişini etkiler.
3. İnsan bir üretim faktörüdür ancak diğer üretim faktörlerinden farklıdır. İnsan dışındaki üretim faktörleri mekanik kurallara bağlı katkı sağlar; girdilerinin toplamı elde edilen çıktıların toplamından daima fazladır. Oysa insan yaratıcıdır ve girdilerinin toplamından daha fazla çıktı sağlar.
4. İnsan ve örgüt karşılıklı olarak bağımlıdır. İnsanın örgüte, örgütün ise insana gereksinimi vardır.

Bu argümanlardan da görüleceği üzere insan kompleks bir yapıya sahiptir ve örgüt içerisinde insan davranışlarının anlamlandırılması işletme yönetimi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca insan kaynağını motive hale getirebilmek standart yöntemlerle mümkün olmamaktadır.

İnsana yönelik çalışılmaların başlatıldığı aynı dönemlerde bireyler arasında işbirliğini sağlamanın tek yolu olduğunu ifade ettiği ‘Durum Yasası’⁵³’nı ortaya koyan düşünür Mary Parker Follet, insan doğasının taşıdığı gizemi modern psikolojinin ilkeleri doğrultusunda değerlendirmiş, eski psikolojinin birim olarak tek başına bir insanı esas aldığını, burada varsayımın insanın bağımsız olmasına dayandığını ancak aslında birey ve de toplum diye bir şey olmadığını ve var olanın grup olduğunu iddia etmiştir. Aynı zamanda Follet ‘Farklılıktan korkmak yaşamın kendisinden korkmaktır’ sözüyle farklılıkların yönetilebileceğine dair çatışma çözümüne yönelik fikirler ortaya koymuştur⁵³. Böylelikle insanın gruba aidiyeti ve farklılıkların meydana getireceği çatışmalara ilişkin görüşler konuşulmaya başlanmıştır.

⁵³ Aykut Berber. **Klasik Yönetim Düşüncesi**, 1. Basım, Alfa Basım Yayıncılık (2013) İstanbul, syf.344

Dolayısıyla 1930’larda ortaya çıkmış olan insan ilişkileri hareketi etkisini ikinci dünya savaşı yıllarına kadar sürdürmüş ama yönetim düşüncesinde hiçbir zaman tek başına egemen bir paradigma olarak varlık gösterememiştir.

Bu tarihten 1960’lara doğru gelindiğinde yönetimde farklılıkların sadece çatışma değil aynı zamanda avantaj sebebi de olabileceği çeşitli araştırmalarla ortaya konulmaya başlanmıştır. Bireylerarası etkileşimin bir hata düzeltme mekanizması yarattığı görülmüş olup, soruna kendi algıları ve varsayımlarıyla yaklaşan bir kişinin yaptığı hataları görmesinin her zaman kolay olmadığı ancak birbirinden farklı bakış açısına, deneyime ve bilgiye sahip olan grup bireylerinin birbirlerinin hatalarını kolaylıkla fark edip düzeltebildiği anlaşılmıştır⁵⁴. Farklılıkların olumlu yönünün organizasyonlar tarafından görülmesi özellikle son yüzyılda grupların heterojen niteliklere sahip bireylerden oluşturulması arzusunu doğurmuş ancak bu durum aynı zamanda örgüt iklimine ilişkin sorunların da tartışılmasını gerektirmiştir. Heterojen işgücü örgütsel iklim problemlerini beraberinde getirmesine rağmen azınlıkların ve dezavantajlı grupların işgücüne katılımı çeşitli politikalar gereği desteklenmektedir.

Son yirmi-otuz yılda, ülkemizin de içerisinde bulunduğu Avrupa iş dünyası, kadınların, azınlıkların, göçmenlerin, yaşlı insanların ve farklı uyruklardan kişilerin işgücüne daha fazla katılımını yaşamıştır. İşgücünün değişen yapısı en üst yönetim düzeylerinde de kendini yavaş yavaş hissettirmeye başlamıştır. Tüketici ihtiyaçlarındaki artan farklılaşma, daha yaratıcı müşteri sadakati stratejileri ve ürün yenilikçiliği gerektirmektedir. Süreçler, ürünler ve hizmetler bu belirli ihtiyaçları karşılamak için kişiselleştirilmelidir. Farklılık anlayışı, bu sözcüğün, işgücü içindeki azınlıkları ve kadınları belirtmek için kullanıldığı yetmişli yıllardan bu yana büyük bir değişim geçirmiştir. Uzun bir süre, işyerindeki farklılık kavramı yöneticiler tarafından, çalışan yapısında cinsiyet, uyruk yada etnik çeşitliliği artırmak; diğer bir deyişle, işyerinde yeterince temsil edilmeyen “kimlik gruplarından” kişilerin işe

⁵⁴ McKenzie Shaw. “A Comparision Of Individuals And Small Groups In The Rational Solution Of Complex Problems.” **The American Journal of Psychology**44.3(1932): 491-504.

alınması ve çalışmaya devam etmesi anlamında kullanılmıştır⁵⁵. Ancak farklılık kavramının düşünsel ve algısal tarafları sonraki dönemlerde kavram üzerine yapılan tartışmaların genişletilmesi ile konuşulmaya başlanmıştır.

1990'lı yıllarda İngiltere'de söz konusu kavram geliştirilerek bilinirlik kazanmış, sonuç itibarıyla yönetim yaklaşımları arasına girmiştir. Bu nedenle son yıllarda işgücü farklılığı, birçok örgüt için temel konulardan biri haline gelmiş ve farklılıkların doğru yönetilmesi, günümüzde yöneticiler için zorunlu hale gelmiştir. Artık farklılıkları göz ardı eden örgütlerin başarılı olamayacağı kuvvetle kabul edilmektedir. Çünkü iş yaşamında hareketlilik (mobility) artmakta, işgücü kompozisyonundaki değişim daha karmaşık bir yapı ortaya çıkarmaktadır⁵⁶. İşletme yönetimi açısından farklılıkları göz ardı etmek veya yönetememek örgütsel işleyişi bozan bir sorunsaldır.

Farklılıkların yönetimi, farklılıklar kavramından çok daha fazlasıdır. Temel soru, bir şirketin farklılıkları etkin ve stratejik olarak nasıl ele alabileceğidir⁵⁷. Stratejik yönetimin de bir aracı olarak düşünüldüğünde örgüt içerisinde ılımlı bir farklılık iklimi yaratmak, saygı ve anlayış çerçevesinde farklılıkları kaynaştırmak örgütleri küresel dünyada başarıya ulaştırmanın anahtarıdır.

Farklılık yönetimi, içsel ve dışsal olmak üzere iki önemli noktaya odaklanmaktadır. İçsel olarak, çalışanların organizasyon içinde kendilerine değer verildiğini, organizasyona ve gelişimine katkıda bulunduklarını hissettikleri bir işyeri ikliminin oluşumunu teşvik etmektedir. Dışsal olarak ise, organizasyonun toplumda meydana gelen değişimlere, özellikle de işgücünün demografik özelliklerinde meydana gelen farklılıklara cevap verebilme yeteneğine sahip olmasını

⁵⁵Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazumi Matoba, Angelika Plett, Kailashvon Unruh. **Farklılıkların Yönetimi İçin Eğitim Elkitabı**, Human European Consultancy (2007), syf.5

⁵⁶Mary Jo Hatch. **Organization Theory: Modern Symbolic And Postmodern Perspectives**, Oxford Press (1997) Newyork, syf. 319-320.

⁵⁷Marion Keil vd.**a.g.e.**, syf.6.

sağlamaktadır⁵⁸. Sözkonusu içsel ve dışsal noktalar birbirlerini destekleyen bir çarkın dişlileri gibi düşünülmelidir.

Örgüt iklimi, çalışanların içinde yer aldıkları örgütte soludukları ya da hissettikleri hava olarak ifade edilmektedir⁵⁹. Farklılık iklimi ise bir örgütte çalışanların farklılıklara ilişkin algılarına işaret etmektedir. Ilıman bir farklılık iklimi çalışanların farklılıklarına saygı duyulan, dolayısıyla güvenli ve çalışan bağlılığını sağlamış güçlü bir örgüt yapısı oluşturmaya destek olur.

Örgüt içerisinde yaratılan ılımlı farklılık iklimi işletme yönetiminin stratejik amaçlarına ulaşmasına alınan kararların işletmenin yapısı ile uyumlu olmazsa başarısız olacağı gerçeğini net olarak ifade etmektedir. Dolayısıyla farklılık iklimi çalışan davranışını ve çalışanların örgüte olan bağlılığını etkilemek suretiyle uzun vadede işletmenin başarıya ulaşmasında önemli bir faktör olarak ele alınmalıdır.

1.3.1. Farklılıkları Yönetmenin Gerekliği

Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, farklılıkların potansiyel avantajlarını en üst düzeye çıkarırken, potansiyel dezavantajlarını ise en aza indirme konusunda örgütlere pratikler sunmaktadır. Örgütlerde farklılıkların yönetiminden amaçlanan, tüm çalışanların bütün yeteneklerinin örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde en üst düzeye çıkarılmasını ve gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamak, çalışan memnuniyetini artırmak, örgüt üyeleri arasında iletişimi geliştirmek ve bu sayede örgüt performansını yükseltmektir⁶⁰. Ayrıca farklılık yönetiminin gözle görünmeyen başka birçok örgütsel faydaları da bulunmaktadır.

⁵⁸Pikay Richardson, “Managing Cultural”, **IEEE Engineering Management**, April/May 2005, s.27.

⁵⁹Gregory K. Iverson. “Managing For Effective Workforce Diversity: Identifying Issues That Are Of Concern To Employees.” **Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly** 41.2 (2000): 31-40.

⁶⁰ Kelly A. Mollica. “The Influence Of Diversity Context On White Men’s And Racial Minorities.” Reactions To Disproportionate Group Harm **The Journal Of Social Psychology** 14.4 (2003): 415-431; Taylor Cox, **a.g.e.**, 1994.

İşletme içerisinde huzurlu bir çalışma iklimi oluşturmak, tüm çalışanlardan maksimum verimi sağlamak bu sayede işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik politikalar belirlemek yönetimin başlıca görevlerindendir. Dolayısıyla işletme içerisinde mevcut farklılıkların çatışmalara, iletişim problemlerine, moral kaybı ve nihayetinde verim düşüklüğüne yol açmaması için ılımlı farklılık iklimi sağlanması ve elbette ki farklılık yönetimi politikaları büyük önem taşımaktadır diyebiliriz.

Farklılıkların yönetimi politikaları ve yaklaşımlarının amaçları ve öngörülen faydaları büyük ölçüde değişiklik gösterse de, şirketler aşağıda sayılan hususların da aralarında olduğu bir dizi ana cephede gelişmeler yaşamaktadırlar: kültür değişikliğinin etkilenmesi; işgücü farklılığının ve kültürel karışımın geliştirilmesi; piyasa fırsatlarının artırılması; dışarıdaki tanınırlık ve imaj. Bunlar, farklılıkların yönetimi girişimlerinin yöneldiği işlev alanlarında kendisini göstermektedir.

Kültür Değişikliğinin Etkilenmesi ve Örgütsel Sermayenin Geliştirilmesi;

Şirketlerin kurum değerlerine ve felsefesine verdikleri önemin artışıyla paralel bir şekilde, birçok şirketin çabaları, devamlı bir kültür değişikliğinin gerçekleştirilmesine yönelmiştir. İşletmeler, farklılıklara saygı gösteren ve ayrımcılığın engellenmesine çalışan iklimlerin geliştirilmesi ve eşitlik girişimleri için etkin bir çalışan desteğini elde etmeleri gerektiğinin bilincindedir.

EBTP danışma kurulu (Avrupa İş Testi Paneli) işyerindeki ayrımcı tutum ve davranışların farklılıkların yönetimi yaklaşımları ve uygulamalarının teşvik edilmesinin önündeki temel engel olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla birçok şirket için, farklılık konuları ve politikaları üzerine farkındalık ve anlayışı artırıcı stratejiler, eşitlik girişimlerinin uygulanması sürecinin temelini oluşturmaktadır.

Bazı şirketler, farklılıkların yönetimi politikası ve uygulamalarını hayata geçirme ve özümseme girişimlerinin, şirketlerarası iletişim ve bilgi paylaşımı kanallarını geliştirerek daha geniş bir kültürel etkiye sahip olacağını fark etmiştir. Gelişmiş iletişim becerileri aracılığıyla, şirketler ve şirket grupları paylaşılan

kültürlerin, normların ve değerlerin teşvik edilmesi becerisini geliştirecektir⁶¹. Paylaşılan kültür ise zaman içerisinde baskın kültür haline gelecektir.

İşgücü Farklılığını ve Kültürel Karışımı Geliştirme – İnsan Sermayesi Faydaları; İş başarısı için son derece becerili, yenilikçi ve farklı bir işgücüne sahip olmak önemlidir. Gerçekte, işgücü sıkıntılarını çözmek ve farklı geçmişlere sahip yüksek kaliteli çalışanları işe alıp onların şirkette çalışmaya devam etmelerini sağlamak, şirketlerde farklılıkların yönetimi politikalarının uygulanmasının temel nedenidir.

Daha fazla işgücü farklılığının elde edilmesi, çoğu şirket için temel amaçtır. EBTP danışma kurulu, şirketlerin farklılıkların yönetimi politikaları ve uygulamalarını hayata geçirmesinin ardındaki önemli nedenlerden biri olarak, daha geniş bir işgücü havuzuna artan erişimi ve farklı geçmişlere sahip yüksek kaliteli çalışanların şirkete çekilerek burada çalışmaya devam etmeleri için gerekli becerilerin geliştirilmesini göstermiştir. Bazı şirketler, belirli toplulukları hedefleyen işe alma çabalarının kendilerine, bu topluluklar içinde daha geniş düzeyde bir duruş kazandırdığını da belirtmiştir.

Özellikle çokuluslu şirketler, ulusal, dilsel ve kültürel sınırların ötesinde çalışabilen farklı ve kültürel olarak yetkin işgücünü kendilerine çekebilmek ve bu kişileri ellerinde tutabilmek için küresel yönetim kapasitelerini geliştirmenin peşindedir. Ayrıca bu firmalar tüm operasyon ve yönetim düzeylerinde yerel topluluklar ve ülke bağlamlarını temsil eden çalışanları işe alma çabasını da göstermektedirler.

Pazar Fırsatlarının Geliştirilmesi; Pazarla ilgili faydaların geliştirilmesine yönelik farklılıkların yönetimi stratejileri, daha iyi pazar segmentasyonu ve artan

⁶¹Avrupa Komisyonu. **The Business Case For Diversity: Good Practices In The Workplace.** (2005), <http://www.iegd.org/pdf/Task%201-%20EBTP.pdf>, (çevrimiçi),06.04.2016, syf. 20-25.

müşteri memnuniyeti elde edilmesini hedefler. Bunun yanı sıra var olan müşteriler üzerinden potansiyel yeni müşterilerin tekrar iş yapmasını artırmayı da hedefler.

İşletme yönetimi açısından farklılıkların avantaja dönüştürülmesine yönelik bazı fırsatların değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Bu fırsatların şirketin imajını geliştirmeye ve genel olarak toplumdaki çekiciliklerini artırmaya katkısı vardır. Sektörüne bağlı olarak, iyi uygulama şirketleri, ürün ve hizmetlerinin yaşlılar, kadınlar, eşcinseller, lezbiyenler ve etnik azınlıklar gibi belirli gruplara tanıtımını yapmak için güçlü farklılık ve katılım mesajları veren pazarlama kampanyaları örneklerine katkıda bulunur.

Dışarıdaki Tanınırlık ve İmaj; İyi uygulama şirketleri, kurum imajı ve itibarının öneminin de farkındadırlar. Toplumdaki duruşlarını yükseltmelerine yardımcı olan dışa dönük etkinlikler düzenlemekte ve hayata geçirmek istedikleri ilke ve değerlerin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır.

Bu tür dış etkinliklere, akademik ve araştırma kurumlarıyla işbirliğini geliştirme; araştırma çalışmalarına ve karşılaştırmalı değerlendirme projelerine katılma; eşitlik ve farklılıkların tanınması yarışmalarına girme; sosyal dışlanma ile mücadele için insani yardımlar; eğitim fırsatlarına destekleyici erişim; spor geliştirme etkinlikleri; toplumsal festivallere katılma/sponsorluk yapma; STK'lara ve yardımlaşma/dayanışma kurumlarına mali destekler dâhildir.

İyi uygulama şirketleri aynı zamanda, farklılık ödülleri önemli bir dış tanınırlık biçimi olarak kullanıp, farklılıkların yönetimi çabalarının onay görmesi için de çalışır. Şirketlerinin bu tür yarışmalara girmesine ve bu yarışmalardaki çeşitli standartlara göre performans amaçlarının ne kadarının yerine getirilebildiğini ölçmeye isteklidirler.

Yukarıda sayılanlar dışında bir örgütte farklılıkları yönetmenin ve örgütte ılımlı bir farklılık iklimi oluşturma bir çok faydası, farklılıkları yönetememenin ise

birçok sakıncası bulunduğu, son zamanlarda yapılan çalışmalarla ortaya konulmaktadır.

Farklılıkları Yönetmenin Örgütsel Faydaları⁶²;

Örgüt ortamında yer alan farklılıkların yöneticilere sağladığı birçok yarardan söz edilebilir. Bu çerçevede örgüt ve iş yaşamında farklılıkların etkili yönetimi ile:

- Rekabet ve üretkenlik artar,
- İş tatmini artar,
- Maliyet düşer,
- Yaratıcılık artar,
- Örgütsel sinerji oluşur,
- Örgütün uyum yeteneği artar,
- İşgören devamlılığı artar.

Farklılıkları Yönetememenin Örgütsel Sakıncaları;

- Çalışma düzeni bozulur,
- İletişim sorunları artar,
- Çatışmalar artar,
- Örgütsel bağlılık azalır.

İşletmenin sahip olduğu farklılıklar aynı zamanda yeteneğini de ifade eder. İşletmenin sahip olduğu varlıkları bir koordinasyon içerisinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi onun yeteneğini belirler. Bu yetenekler her işletmede farklıdır. Hemen hemen benzer maddi varlıklara (arsa, bina, makine, malzeme, finansal varlıklar vb.) sahip işletmelerde farkı yaratan o işletmeye özgü yeteneklerdir. Bu beceri de işletmenin insan kaynaklarının kapasiteleri ve yetenekleri ile ilgilidir. İnsan kaynakları (işgücü) nicelik açıdan maddi

⁶² Refik Balay, Ahmet Kaya A, Reyhan Geçdoğan- Yılmaz. **a.g.e.**

bir varlıktır. Ama bu işgücünün niteliksel tarafı yani özellikleri ve bireysel ve grup olarak becerileri işletmelerde farklıdır⁶³. İşgücünün söz konusu bu becerilerini yani yeteneğini kendisine belirlenen görev ve sorumluluk çerçevesi içerisinde örgüte aktarması için motive edilmesi günümüz işletme yöneticilerinin en önemli uğraşı alanlarından birisi olup, aynı zamanda işletmenin başarısını ve sürekliliğini sağlamanın yoludur.

Netice itibariyle, içinde yaşadığımız bilgi çağında insan kaynağı, hizmet ve üretimin en temel ögesi durumuna gelmiştir. Hızla küreselleşen, çeşitlenen, çok kültürlü, çok merkezli günümüz dünyasında artık örgütlerin en önemli zenginliği, çoklu becerilere ve farklı düşünme stillerine sahip nitelikli insan kaynağıdır. İnsanı ön plana çıkaran bu zihniyet dönüşümü, örgütlerin felsefelerini, kültürlerini ve stratejilerini etkilemiştir. Örgütler açısından, çalışan insanın yeterliklerinin yanında onu farklı kılan özellikleri de önem kazanmaya başlamıştır. Değişen dünyada örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinin anahtarlarından biri, çalışanların farklılıklarına duyarlılık göstermek, saygı duymak ve bu farklılıkları zenginlik olarak görerek değerlendirmektir⁶⁴. Ancak elbette ki bu zenginlikleri örgütün amaçlarıyla uyumlu hale getirecek politikalar yaratırken hiç kimseyi rencide etmemek ve tüm çalışanlara eşit muamele etmek de yöneticilerin başlıca görevleri arasındadır.

1.3.2. Dünyada Farklılık Yönetimi Kavramının Gelişimine Genel Bir Bakış

Literatürde farklılıkların yönetimi kavramını ilk kez Thomas ortaya atmıştır. Ona göre farklılıkların yönetimi, bir örgüte herkesin kendinden bir şey katabileceği, örgütün hedefleri için tüm performanslarını ortaya koyabilecekleri bir ortam

⁶³Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 6. Baskı, Beta Yayıncılık (2013) İstanbul, syf.118-119.

⁶⁴ Hasan Basri Memduhoğlu. “Liselerde Farklılıkların Yönetimi: Bireysel Tutumlar, Örgütsel Değerler ve Yönetimsel Politikalar.” **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**7.2(2011): 37-53.

yaratmaktır⁶⁵. Dolayısıyla farklılıkların yönetimi olgusunun temel amacı örgütte ılımlı bir farklılık iklimi yaratmaktır. Ancak ılımlı farklılık iklimi öncelikle farklılıklara karşı saygı duyma ve kabullenmeyi ifade eden farkındalık kazanma süreci ile başlamıştır. Eşitsizliklerin ortadan kalktığı, huzurlu bir ülkede toplumun birer bireyi olan işletmeler de aynı oranda farklılıkların bütünleştirildiği, saygı ve sevgi çerçevesinde süreçlerin gerçekleştirildiği birimler haline gelecektir.

Olumlu Eylem, Amerika’da 1960’lı yılların ortaları ve 1970’li yılların başlarında çalışma yaşamında teni renkli insanların dezavantajlı konumda olması, dışlanması ve ayrımcılığa tabi tutulması üzerine bir yanıt olarak gerçekleştirilmiştir⁶⁶. Oluşturulan yeni düzenlemeler aracılığıyla çalışanlara yönelik söz konusu dışlamaların önlenmesi amaçlanmıştır.

Dünyada farklılık yönetimine ilişkin başlıca çalışmaların Amerika Birleşik Devletleri’nde görülmeye başlandığı ve de bu durumun toplumun çok kültürlü yapısından kaynaklandığı belirtilmiş olup, ‘ırkçılık’ sorunsalının ileri boyutlarda yaşandığı ülkede farklı ırk mensubu olanların yaşam şartlarının iyileştirilmesine yönelik çalışıldığı yapılan araştırmalarda ifade edilmektedir. Söz konusu çalışmalar başlamadan evvel ABD’de farklı ırklara mensup bireylerin toplumda ciddi oranda dışlanma ve hatta şiddete kadar varabilen yaptırımlara maruz kalmakta olduğu bilinmektedir.

Dolayısıyla ABD’de farklılıkların görüldüğü ve ayrımcılığın söz konusu olduğu her alanda önemli yaptırımları olan düzenlemeler yapılması zorunlu hale gelmiştir. Örneğin 1990 yılında yürürlüğe giren Amerikalı Engelliler Kanunu (ADA) ile birlikte, ABD işgücü içindeki engelli çalışanların oranı hızla artmıştır. Engellilik dışında ırk, yaş, ten rengi, cinsiyet vs. gibi farklı hususlarda da birçok düzenleme hayata geçirilmiş, bu alanda akademik çalışmalar da başlatılmıştır.

⁶⁵Gönül Budak. **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Basım, Barış Yayınları (2008) İzmir.

⁶⁶Carol Agocs, Catherine Burr. “Employment Equity, Affirmative Action And Managing Diversity: Assessing The Differences.” **International Journal of Manpower**17.4 (1996): 32-40.

21. yy.'da ABD'de işyeri farklılıklarına sebebiyet veren hususların ayrıntılı şekilde özetlendiği çalışmalar yapılmıştır. Ten rengi, kadınlar, çalışan ebeveynler, göçmenler, eşcinseller, engelli insanlar ve yaşlı çalışanlarla ilgili olanlar bunların başlıcalarıdır. Bu çalışmalara göre söz konusu farklılıklara uzak ya da yakın olmak çoğu zaman bireyin kendi tercihidir ancak ayrıntılı analiz edildiğinde farklılıkların her birey tarafından değişik açılardan ifade edildiği görülür ve bu nedenle birey kendisini psikolojik anlamda farklılık olgusunu anlamlandırırken ya da toplumsal olarak yaratılan sosyal fikirler karmaşasının içerisinde bulabilir⁶⁷. Konunun karmaşık yapısı ve farklılıkların çoğu zaman tam sınırlandırılmayışı bu sebeptir. Bir bireye göre farklı gelen bir özellik bir başkasına göre son derece normal algılanabilmektedir.

Hatta farklılıklar aynı evde büyümüş, benzer eğitim kurumlarında eğitim almış, benzer arkadaş çevrelerine sahip, aynı nesile ait bireyler arasında bile görülebilir ki bu durum çevrelerinden farklı şekillerde etkilenmeleri sebebiyledir. En geniş bakış açısından yani bütüncül yaklaşımla bakıldığında hepimiz insan türünün örnekleri olduğumuzdan farklılıklar dikkate değer değildir denilebilmektedir⁶⁸. Ancak ne yazık ki bütüncül ve hümanistik bakış açısı birçok ülkede- gelişmiş ülkeler dâhil- tam olarak uygulanamamaktadır ve farklılıkların doğru yönetimine ilişkin çalışmalar halen devam etmektedir.

1.3.3. Türkiye’de Farklılık Yönetimi Kavramının Gelişimine Genel Bir Bakış

Toplum hayatının özellikleri toplumun birer ferdi olarak nitelenen şirketlerin yapı, kültür ve politikalarını şekillendirmektedir. Türk şirketleri etki ve güç dağılımının tepede toplanması, delegasyonun az, karar verme mekanizmasının

⁶⁷Kenneth Gergen, Dian Marie Hosking. “If You Meet Social Construction Along The Road: A Dialogue With Buddhism.” **Horizons In Buddhist Psychology Chagrin Falls**, Taos Institute, (2007):299-314.

⁶⁸Joan F. Marques. “Colorful Window Dressing: A Critical Review on Workplace Diversity in Three Major American Corporations.” **Human Resource Development Quarterly**21.4 (2010): 435-446.

merkezi olması ve yöneticilerin güçlü kişiliğiyle tanınırlar⁶⁹. Dolayısıyla farklı işgücünü işe alma, terfi, kıdem, izin, çalışma koşulları gibi birçok önemli konuda karar verme yetkisi genellikle üst yönetimdedir. Bu durum üst yönetimin farklılıklar konusuna bakış açısının son derece önemli olduğunu göstermektedir.

Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, özellikle farklı ırk, etnisite ve uluslardan insanları bünyelerinde barındıran Anglo-Sakson toplumlar için bir zorunluluk olarak değerlendirilirken, bu tarz demografik farklılıkların baskın olmadığı- ülkemiz gibi- toplumlar için gereksiz görme yanılgısı yaratabilir. Çünkü farklılıkların yönetimi, sadece demografik yapı ile sınırlı değildir. Toplumsal ve örgütsel yaşamda inanç, değer yargıları, yaş, cinsiyet, iş deneyimi, fiziksel ve zihinsel yeterlik, eğitim düzeyi, ailedurumu, eğilimler, kişisel kavramlaştırma ve duygusal uyumlama özellikleri gibi farklılıklar da önemli yer tutar. Yani farklılıkların yönetimi, demografik farklılıkların yanında çalışanların sosyal durumları, kültürel özellikleri, bireysel yetenekleri, engelleri gibi çok geniş bir yelpazeyi kapsar. Dolayısıyla türü, niteliği, gereksinim boyutu, şekli ve önem düzeyi toplumdan topluma, örgütten örgüte değişmekle beraber⁷⁰, farklılıkların yönetimi bütün toplumlar ve örgütler için önemli bir konudur.

Yapılan bir araştırmaya göre, Türkiye'deki işletmelerin farklılık yönetimini sosyal sorumluluk anlayışının bir parçası olarak algıladıkları ya da iş kanunları çerçevesinde dikkate aldıkları görülmektedir. Farklılık yönetimi ile ilgili uygulamalara iş planları içerisinde yer vermeyen işletmelerin farklılık yönetimine ilişkin herhangi bir faaliyette bulunmamasının nedeni işletmede yabancı uyruklu kişilerin bulunmamasıdır. Türk çalışanlardan oluşan bir işletmede farklılık yönetimine ilişkin bir ihtiyacın ortaya çıkmadığı belirtilmektedir. Türkiye'de kanunlarda yer alan özürlü, eski hükümlü vb. kişilerin sayısına ilişkin veriler incelendiğinde ise azınlık gruplarının sayısının istenilen düzeyde olmadığı

⁶⁹Selda Fikret Paşa, Hayat Kabasakal, Muzaffer Bodur. "Society, Organizations And Leadership In Turkey." **Applied Psychology: An International Review** 50.4(2001): 559-589.

⁷⁰Neal M. Ashkanasy, Charmine E. J. Hartel, Catherine S. Daus. "Diversity And Emotion: The New Frontiers In Organizational Behavior Research." **Journal of Management** 28.3 (2002): 307-338.

görülmüştür. Yapılan bir araştırmada incelenen işletmelerde görüşülen insan kaynakları uzmanları işe seçim aşamasında heterojen bir yapıdan çok, kurum kültürü ile uyumlu ve sorun çıkarmayan kişileri tercih ederek var olan homojen yapıyı korumaya odaklandıklarını belirtmektedir⁷¹. Bu durumun örgüt içi çatışmaları önlemeye yönelik bir önlem olduğu ifade edilmektedir.

Türkiye son yapılan nüfus sayımına göre Avrupa ile kıyaslandığında oldukça genç nüfusa sahip bir ülkedir. Yaş ortalamasının düşük ve kadın- erkek nüfus dağılımlarının orantılı olması ülkemizde faaliyet gösteren işletmeler açısından hem avantaj hem de bazı yönleriyle dezavantaj olarak görülmektedir.

Türkiye’de farklı demografik gruplara dâhil olan ve değişik örgüt seviyelerinde çalışan katılımcıların farklılıklara bakış açılarını ele alan bir başka çalışmada, çalışanların genelde olumlu görüş bildirdikleri ifade edilmektedir. Farklılıklar tüm boyutları ile olumlu olarak algılanmakta ve grup düzeyinde küçük çatışma ve yanlış anlaşılmanın örgütsel problemlere neden olduğu belirtilmektedir. Araştırmada dikkat çeken diğer bir nokta ise, alt ve orta kademede görev yapmakta olan çalışanların eğitim ihtiyaçları ve kariyer gelişimi yönünde istekleri olduğu ve bu konularda zaman zaman eşit davranılmadığıdır. Araştırma yapılan çalışanlar işyerinde farklılıklara her zaman saygılı davranıldığını, farklılıklara yönelik şakalaşmalar ve uygunsuz davranışların nadiren görüldüğünü ya da hiç gözlemlenmediğini ifade etmektedirler. Çalışanların %10’u farklılıklarla ilgili konuları olumlu bulmadığını, %14’ü ise kariyer gelişiminde fırsat eşitliği sağlanmasını istediklerini belirtmektedir. Çalışanların bireysel düzeyde işgücündeki farklılıklara ilişkin memnuniyet algıları %85 iken, grup düzeyinde bu memnuniyetin %65’e düştüğü görülmektedir. Özellikle etnik kökenini Türk dışında belirten çalışanlar işyerinde farklılıklarla ilgili daha olumsuz algılara sahip olarak değerlendirilmektedir. Katılımcıların yarısı içinde yer aldıkları örgütün tepe

⁷¹Meltem Onay Özkaya, Mustafa Özbilgin, Canan Muter Şengül. “Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk Ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri.” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** Vol. 19 (2008): 360-374.

yönetiminin fırsat eşitliği sağlamak, ayrımcılığı önlemek, farklılığı yönetmeye yönelik somut destekler sağlamadıklarını düşünmektedirler. Çalışanların 1/3'ü örgütün değişime açık olmadığını, yöneticileri ile işyerinde farklılıklarla ilgili konuşamadıklarını belirtmektedir. Farklılıkların kurumsal düzeydeki algısı alt düzeyden üste doğru gidildikçe bir artış göstermektedir. Buna ek olarak örgütün farklılıklara yaklaşımını erkekler kadınlara, yaşı daha ileri olanlar gençlere göre daha olumlu olarak algılamaktadır. Dinini Müslümanlık dışında belirten katılımcıların çalışma grupları içerisinde çatışma ve bazı hatalarla ilgili olumsuzluklar yaşadıklarını belirtmişlerdir⁷². Söz konusu araştırma sonuçları bize farklılıkların örgütsel ve bireysel düzeydeki etkileri konusunda fikir vermektedir.

Farklılıklara ilişkin yapılan yasal düzenlemeler ise ülkemizde daha çok kanunlar çerçevesinde şekillendirilmiştir. Ayrımcılığın önlenmesine ve dezavantajlı grupların korunmasına yönelik düzenlemeler temel kanunumuz olan anayasada kendisine yer bulmuştur.

Farklılıkların bir sorun olarak kendisini en fazla gösterdiği platform olan çalışma hayatında ise çalışma iş ve ilişkilerini düzenlemekte olan yürürlükteki iş kanununda konuya ilişkin çeşitli hükümler bulunmaktadır. Ayrıca azınlık grupları korumaya ve desteklemeye yönelik çeşitli sivil toplum kuruluşları, platformlar, dernek ve vakıflar gibi çeşitli bağımsız örgütlenmeler de mevcuttur.

Tüm bu sebeplerle farklılıkların yönetimi uygulamalarının ülkemizde bazı büyük işletmeler dışında, son dönemlerde ele alınmaya başlandığını ancak yönetimlerce henüz arzu edilen seviyede kabul görmediğini belirtmek gerekmektedir.

1.4. Farklılıklara Tepkiler (Farklılık Gerilimi Yönetimi)

İnsanın doğası gereği homojen bir toplumda başkalarından farklı niteliğe sahip olmak her zaman tepkiyle karşılanmıştır. Dolayısıyla karlılık, varlığını devam ettirme

⁷² Rıfat Kamaşak, Murat Yücelen. **Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Amprik Bir Araştırma: İşgücünde Farklılıkların Yönetimi**, 1. Basım, Beta Yayınları (2007) İstanbul, syf.43-53.

ve verimlilik gibi objektif kriterlere ulaşma amacı taşıdığından rakipleriyle sürekli bir yarış içerisinde bulunan günümüz işletmelerinde işyerlerindeki farklılıkların çalışanlar arasında gerilim yaratmaması imkânsızdır.

İşverenlerin bu durumda farklılıklara sahip çalışanlara diğer çalışanlar ile eşit istihdam olanakları sunmaları ve işe almada objektif yaklaşımları oldukça önemlidir. Çünkü yöneticiler çalışanların niteliklerine ilişkin önyargı taşımamalıdır. Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre sadece işin yapılmasına odaklı bir işletmede iş görüşmesine gelen azınlığa mensup ve azınlık olmayan bir grubun işle ilgili tutumları ortalama olarak benzer olmasına rağmen, azınlık grubun daha yetenekli olduğuna dair sinyaller alındığı belirtilmiştir⁷³. Bu durum iş hayatına yeni katılan grupların büyük çoğunluğunun azınlık gruplardan olmasını açıklamaktadır.

İşletmelerde farklı kültürlerden, yapılardan, kökenlerden vb. gelen çalışanların bir arada istihdam edilmesi örgüt açısından verimliliği artıran bir unsur olarak görülmekte ise de, çalışanlar açısından ait olmadığı bir kimliği reddetme, kendisinden farklı kültürlere sahip insanlar arasında rahat hissetmeme gibi problemler yaratabilmektedir ki bu durum literatürde farklılık gerilimi olarak adlandırılmaktadır.

Farklılık gerilimi işyerinde genel itibarıyla huzur bozan, çalışma motivasyonunu azaltan, çatışmalara sebebiyet verebilen istenilmeyen bir durumdur. Farklılık gerilimi söz konusu olduğu durumlarda, açık iletişim aracılığıyla bazen sorun büyümeden çözülmekte ve ılımlı bir farklılık iklimi yaratılmakta ancak çoğu zaman farklılık gerilimine yönetimin müdahalesi gerekmektedir.

Farklılıkları tolere edebilmek, yasal düzenlemelerle ilgili problemler yaşamamak, potansiyel işgücünün işe başvurmasına farklılıklarının engel olmayacağını gösterebilmek ve de çalışanlar arasında yaşanabilecek çatışmaları en aza

⁷³John Morgan, FelixVardy. “Diversity In The Workplace.” **American Economic Review** 99.1 (2009): 472–485.

indirebilmek adına işletmeler tarafından birçok eğitim programları düzenlenmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda farklılıklara ilişkin olumlu bazı noktaların belirtilmesiyle farklılık geriliminin azaltılabileceği belirtilmektedir. Bunlar arasında⁷⁴:

Farklılıkların Fayda Sağlayacağına İnanmak; Bir firmada farklılıkların yarar sağlayacağına özellikle yönetimin inanması son derece önemlidir. Farklılıkların olumlu sonuçlarına böyle bir bakış açısı çalışanların da farklılıkları olanlardan yeni bilgiler öğrenmesine- bilgi farklılıklarına olumlu yaklaşıma- yönelik motivasyonyaratır ki bu da grup düşüncesinin ve örgütsel öğrenme süreçlerinin geliştirilmesine yarar sağlar. Aynı zamanda rastgele seçilmiş farklı grupların problem çözme yeteneklerinin bireysel en iyi problem çözenleri içeren daha az farklılaştırılmış gruplara oranla daha iyi olduğu belirtilmektedir.

Farklı Grupların İdeal Koşullar Altında Etkin Olduğunu Bilmek; İş dünyasında çalışanlarca duygusal, politik ve bunun gibi sebeplerle bazıları açık bazılarıysa gizli çeşitli farklılaşmalar yaratılır. Farklılığın kendisinin bir fark olduğu ve çeşitliliğe sebep verdiği, bu durumun ise bilişsel, bilgisel ve bakış açısal yaratıcılığı desteklediği, bireylerarası iletişim ortamını iyileştirdiği belirtilmektedir.

Dolayısıyla bireyler yapısal, davranışsal ve duygusal açılardan farklılaşabilirler. Bu durum da işletme içerisinde farklılık gerilimi yaşanmasına neden olabilir. Örneğin bir grup çalışan değerler, inançlar ve davranışlar açısından farklılaşarak tutkulu bir biçimde bazı tavırlar sergilemek konusunda ısrarcı olabilir. Bu yapı eğer grup üyelerinden birisi güç, zenginlik, bağlantılar gibi kaynaklara sahipse daha baskın olur.

Bilgi konusunda farklılaşanlar unvan, güç ve davranışsal konularda farklılaşabilirler. Bu durumlarda farklılık gerilimini azaltabilmek adına problem

⁷⁴Katherine J. Klein, David A. Harrison. “On the Diversity Of Diversity: Tidy Logic, Messier Realities.” **Academy of Management Perspectives** 21.4 (2007): 26-33.

çözme gruplarında ve davranışsal farklılaşmalarda da grup üyeleri arası iletişimin artırılarak, diğerlerine fikirlerini ifade etme olanağı sunulması gerekmektedir. Çünkü duygularını ifade edebildiğinde bireyler rahatlar ve önyargılarının gerçek sebebini bulabilir. Buradan yola çıkarak önyargılarını ve algı farklılıklarını yıkabilir. Burada ise üst yönetimin desteği ile birlikte örgüt içi etkin bir iletişim ağının rolü büyüktür.

1.5. Farklılıkları Yönetmeye Yönelik Bazı Yaygın Stratejik Yaklaşımlar

Stratejik yönetim düşüncesinin işletmeleri karlı, verimli ve sürekli kılma çabası örgütün kaynaklarının doğru analizi ve güçlü yönlerinin öne çıkarılmasıyla mümkündür. Bu bağlamda örgüt içi stratejilerin uygulayıcısı olan insan kaynağının hevesi, niteliği ve zenginliği örgüte değer katacak ve tüm uygulamaları kolaylaştıracaktır. İşletmelerde ılımlı bir farklılık iklimi söz konusu olduğunda çatışmaların azalacağı, çalışanların motivasyonları ve katılımcı yeteneklerinin artacağı göz önünde bulundurulursa farklılıkları yönetmeye yönelik yaklaşımların işletme yönetimi açısından da oldukça önemli bir yer tuttuğu görülmektedir.

Her işletmenin farklılıklara yaklaşımı farklı olsa da, literatürde farklılıkları yönetmeye yönelik olarak işletmelerce ‘farklılıklara renk körlüğü stratejisi yaklaşımı’ ve ‘farklılıklara çok kültürlü stratejik yaklaşım’ olmak üzere başlıca iki önemli strateji geliştirildiği görülmektedir.

Örgütsel ve sosyal psikolojinin genel çerçevede baskın kültür olarak kabul ettiği bu yaklaşımlar birbirine zıt iki ucu temsil etmektedirler. Her iki yaklaşım da birbirinden farklı gruplarda bireylerin nasıl konumlandığına ve farklı gruplarda işyeri verimliliği sağlamaya dair açık ve gizli çeşitli uygulamalar, fikirler ve anlamlar içerir⁷⁵. Birbirlerinin tam tersi yöntemler içermesi aynı anda her iki politikanın

⁷⁵Benjamin E. Liberman. “Eliminating Discrimination In Organizations: The Role Of Organizational Strategy For Diversity Management.” **Industrial And Organisational Psychology**6.4(2013): 466-471.

birden uygulanamamasına sebebiyet verir. İşletme bu politikalardan birini seçmek durumundadır.

Farklılıklara Renk Körlüğü Stratejisi Yaklaşımı; Bu yaklaşım daha çok Amerikan toplumu ve işletmeleri arasında yaygın bir yaklaşımdır. Örgütlerde kişilerin ırk, cinsiyet, yaş ve kişisel yaşam stili ile ilgili farklılıkları inkâr eden/tanımayan çalışma politika ve uygulamalarına renk körlüğü adı verilmektedir⁷⁶. Bireyci topluluklarda genellikle başarılı sonuçlar vermektedir.

Renkkörlüğü stratejisi yaklaşımı farklılıkların varlığını reddederek problem yaratabileceği düşünülen durumların göz ardı edilmek suretiyle çözümlenebileceğini iddia eden bir yaklaşımdır. Bu stratejinin uygulanmasındaki amaç çatışmaların engellenmesi ve farklılıkların belirtilmediği durumlarda kendiliğinden yok sayılacağı şeklindedir.

Ancak, farklılıklara renk körlüğü stratejisi yaklaşımı bireyselci toplulukların kültürel yapısıyla uyum gösterse de, yapılan çalışmalarda kolektivist toplumlarda başarı sağlayamadığı görülmüştür. Örneğin grup bazlı dengesizlikler konusunda önyargı yaratması gibi olumsuz sonuçlara sebebiyet vermiştir⁷⁷. Ayrıca bu yaklaşım bireylerde gizli ayrıışmalara da sebebiyet verebilmektedir.

Farklılıklara Çok Kültürlü Stratejik Yaklaşım; Bu yaklaşım farklılıklara renk körlüğü stratejisi yaklaşımının aksine gruplar arasındaki farklılıkların belirtildiği, demografik ve sosyal kimliklerle bağlantılı farklılıkların değerlendirildiği, kutlandığı ve gücün kaynağı olarak addedildiği bir yaklaşımdır⁷⁸. Böylece farklılıklar sahiplenilmekte, öne çıkarılmakta ve desteklenmektedir.

Araştırmalar farklılıklara çok kültürlü stratejik uygulama yaklaşımlarının hâkim olduğu organizasyonlarda görev alan çalışanların, farklılıklara renk körlüğü stratejisi yaklaşımı uygulayan işletmelere kıyasla, etnik ve demografik farklılıklara sahip azınlık meslektaşlarına karşı çok daha duyarlı ve daha az önyargılı olduğunu, onlarla

⁷⁶Catherine Ellis, Jeffrey A. Sonnenfeld. “Diverse Approaches To Managing Diversity.” **Human Resource Management**33.1 (1994):82-91.

⁷⁷Benjamin E. Liberman, **a.g.e.** (2013)

⁷⁸Taylor Cox, **a.g.e.** (1991)

daha etkin ve verimli iletişim kurabildiklerini, daha katılımcı davranışlar ve sosyal politikalar geliştirdiklerini göstermiştir⁷⁹. Bu durum farklılıkların baskılanmaması gerektiğini kanıtlar niteliktedir.

Cinsiyet ve işyerinde farklılık yönetimi, kariyer, çatışma yönetimi, yönetim bölümlendirilmesindeki sosyal konular, işyeri politikası ve strateji, kritik yönetim konuları, örgüt ve yönetim teorisi, örgütsel davranış, örgütsel iletişim ve bilgi sistemleri içeriğinde ‘üst yönetimin kompozisyonu, kökenleri’, ‘grup-içi ve gruplar arası iletişim’ gibi birçok nokta barındırmaktadır⁸⁰. Buradan hareketle farklılık yönetiminin işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla, insanla ilişkili araştırma konusu yapılan hususlara dair çeşitli bağlantılara işaret ettiği görülmektedir.

1.6. İşletmelerde Başvurulan Çeşitli Farklılık Yönetimi Uygulamaları

İşletmelerde başvurulan en yaygın farklılık yönetimi uygulamaları farklılık eğitimleri, farklılık/eşitlik birimi ve mentörlüktür.

1.6.1. Farklılık Eğitimleri

Farklılık eğitimleri; farklılık eğitim ihtiyacının saptanması, farklılık eğitimi planlaması, eğitimin gerçekleştirilmesi ve geri dönüşlerin alınmasını içeren bir süreçtir. Bu sürecin başarısı farklılık eğitim ihtiyacının saptanması ve eğitim planlama süreçlerinin başarısına bağlıdır.

1.6.1.1. Farklılık Eğitimi İhtiyacının Saptanması

Farklılık Eğitimi bireylerin pozitif grup içi ilişkiler geliştirmelerini, önyargıların azaltılmasını, ayrımcılığın önlenmesini, farklı olanlarla iletişim

⁷⁹Benjamin E. Liberman, **a.g.e.** (2013).

⁸⁰Myrtle B. Bell, Daphne P. Berry. “Viewing Diversity Through Different Lenses: Avoiding a Few Blind Spots.” **Academy of Management Perspectives** 21.4(2007): 21-25.

motivasyonu kazandırılmasını sağlamak üzere geliştirilmiş bir grup eğitim programıdır⁸¹. Amaçları göz önüne alındığında tüm işletmelerde bulunması arzu edilen pratikleri kapsamaktadır.

Farklılık eğitimleri aracılığıyla en genel itibariyle performans, başarı, motivasyon, olumsuz işyeri tutum ve davranışları, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel etik gibi örgütün işleyiş, süreç ve nihai başarısını etkileyen hususlarda gelişmeler oluşturulması beklenmektedir.

Dolayısıyla işletmeler açısından farklılık eğitimleri çalışanlar için işyerini elverişli hale getirmekten, yasal cezalar ödememeye kadar varabilen çeşitli amaçlarla gerçekleştirilebilir. Ancak literatüre göre genel itibariyle işletmelerde farkındalık eğitimi uygulamak için sayılabilecek bazı önemli sebepler arasında⁸²:

- Ahlaki ve yasal standartlara uyum sağlamak
- İş başarısı sağlamak ve küresel bir pazarda rekabetçi kalabilmek
- Yüksek oranda örgütsel farklılığı minimuma indirebilecek liderlik yetenekleri geliştirmek
- Firma özellikli farklılık konularıyla başa çıkabilmek
- Farklılık konusundaki bireysel duygularda farkındalık geliştirmek
- Farklılıkla bağlantılı husus ve politikalarda bilgiyi yaymak
- Liderlik gelişimini ve yönetimin verimliliğini artırmak

Bulunmaktadır. Tüm bu sebeplerden yola çıkarak farklılık eğitimlerinde temel amacın işletmelerde huzurlu ve verimli bir çalışan kombinasyonu yaratarak performansı artırmak olduğu görülmektedir.

⁸¹Katherina Bezrukova, Karen A. Jehn, Chester S. Spell. “Reviewing Diversity Training: Where We Have Been And Where We Should Go.” **Academy of Management Learning & Education**11.2 (2012): 207–227.

⁸²Faye K. Cocchiara, Mary L. Connerley, MyrtleBell. “A Gem For Increasing The Effectiveness Of Diversity Training.” **Human Resource Management** 49.6 (2010): 1089– 1106.

Yapılan araştırmaların da desteklediği üzere, farklılık yönetiminin başarıya ulaşabilmesi planlı şekilde gerçekleştirilmesi gereken bu sürecin profesyonel eğitimciler aracılığıyla yürütülmesine bağıdır. Ve farklılık eğitimlerinin bir işletmede amacına ulaşp ulaşmadığının/ verimli olup olmadığının anlaşılabilmesi için üç kriter bulunmaktadır⁸³:

Demografik Değişiklikler; ABD’de işyerindeki demografik yapı gün geçtikçe-yaş, ırk, etnisite, cinsiyet gibi yönlerden- çeşitlenmektedir ve bu eğilimin artması beklenmektedir. Bu değişimler hem yerel hem de uluslararası işletmelerde aynı atipik şekillerde karşılanmaktadır. İş hayatına yeni katılanların net olarak daha fazla azınlık ve kadınlardan oluştuğu bilindiğine göre, kurumların kültürlerini bu demografik farklılıklarla uyumlaştırması gerekmektedir.

Azınlık Grupların Yetersiz Temsili; Daha evvel de belirtildiği üzere iş hayatında demografik farklılıklar yeni bir husus değildir. Yüzyıllar içerisinde savaşlar, göçler gibi sosyolojik olayların etkisiyle işgücü içerisinde azınlıklar devamlı bulunmuştur. Ancak günümüzde bile halen azınlık gruplar üst pozisyonlarda yeterince temsil edilememektedir. Bu durum son zamanlarda hükümetlerce çıkarılan yasalarla kontrol altına alınmaya çalışılmaktadır ancak yeterli denetlemeler yapılmadığından istenilen derecede verimli olamamaktadır.

Davranışsal Belirtiler; İşyerinde çeşitliliğin artması özellikle etnik köken ya da cinsel tercihler kaynaklı tacizler ve ayrımcılığın artmasına da zemin hazırlamıştır. İşyerinde istenilmeyen bunun gibi davranışların kontrol edilebilmesi verimli bir farklılık eğitimi programı yürütülmesiyle sağlanabilir. Farklılık eğitimlerinin etkinliğiyle ilgili son derece basit bir husus karar alıcıların yıllardır eğitimlere ilişkin konularda destek olmalarına rağmen konunun öneminin gereğince anlaşılabilmesi ya da yeterli dikkat verilememiş olması sebepleriyle bazı işletmelerde etkin olmamasıdır. Farklılıklara yaklaşımlar en fazla davranışsal anlamda etkisini

⁸³Faye K. Cocchiara, Mary L. Connerley, Myrtle Bell.,**a.g.e.** (2010).

hissettirmektedir dolayısıyla davranışsal belirtiler eğitimin başarıya ulaştığının en büyük göstergesidir.

ABD dışında yapılan bir teorik çalışma farklılık eğitimlerinin başarısında önem taşıyan dört kavram ortaya koymuştur⁸⁴:

- 1- Eğitilenin kökeninden gelen ulusal kültürü
- 2- Eğitilenin organizasyondaki pozisyonunun derecesi
- 3- Eğiticiin ulusal kültürü
- 4- Eğiticiin cinsiyeti

- *Eğitim alanın ulusal kültürü* farklılık eğitime verdikleri tepkiyi büyük oranda etkilemektedir. Katılımcı bireysel değerleri ağır basan bir kültüre sahipse, kolektivist topluluklardan gelen katılımcılara göre daha bağımsız tavırlar sergilemekte, diğerleri ise kendi iç-gruplarında değerlerini içselleştirmektedirler.
- Çalışmada eğitim alıcıların davranışlarının, eğitimden etkilenme dereceleriyle paralel olduğu gösterilmektedir. Buradan hareketle *örgütsel rol* eğitimin ne derece kullanılır bilgiye dönüştürüleceğini dolayısıyla eğitimin verimliliğini göstermektedir denilmektedir. Aynı zamanda çalışma seviyesi örgütsel ve profesyonel kültürün tanımlanması için bir uyarı görevi görmektedir.
- Benzer şekilde yine yapılan çalışmada eğiticiin altyapısının- ait olduğu *ulusal kültürünün*- eğitimin verimliliğini etkilediği görülmüştür. Bu konuda yapılan başka bir araştırmaya dayanarak eğitici- eğitilen kültürünün uyumsuz olduğu durumlarda eğitim etkinliğinin azaldığı tespit edilmiştir.

⁸⁴Courtney L. Holladay, Miguel A. Quiñones. “Reactions To Diversity Training: An International Comparison.” **Human Resource Development Quarterly** Vol. 16 (2005):529–545.

- Son olarak *eğitici*nin cinsiyeti eğitici

Eğitici- eğitilen ilişkilerine yönelik ABD’ de yapılan bir başka araştırma sonuçları eğitici

Benzer şekilde eğitici

1.6.1.2. Farklılık Eğitimi Planlaması

Farklılık eğitimleri işletme içindeki tüm çalışanların ve yöneticilerin başkalarının farklılıkları konusunda farkındalıklarını artırmaya yönelik planlanmış eğitim programlarıdır. Farklılık eğitimleri konusunda yapılan araştırmalar bir

⁸⁵Courtney L. Holladay, Miguel A. Quiñones. “The Influence Of Training Focus And Trainer Characteristics On Diversity Training Effectiveness.” **Academy of Management Learning & Education**7.3 (2008): 343–354.

organizasyonda eğitimleri başlatmadan önce üst yönetimce cevaplanması gereken bazı sorular olduğunu ortaya koymuş olup, bunlar aşağıdaki şekildedir⁸⁶:

- İhtiyaç duyulan farklılık eğitimi saldırgan (proaktif- koruyucu, işgücü hızla değişen ve işletmenin faaliyette bulunduğu küresel topluluğun gerçekçi bir müşteri tabanından oluşmakta olduğu) bir eğitim programı mıdır, yoksa tepkici (reaktif- çalışanlar arası bir çatışmadan ya da hukuki bir olay neticesinde ortaya çıkan) bir eğitim mi talep edilmektedir?
- İşgücü farklılık eğitimlerine ne kadar hazırdır? (Çalışanlar arasında uyumlu bir atmosfer mi yoksa gerilim mi mevcuttur?)

ve planlama aşamasında birkaç faktör daha düşünülmelidir:

1. İşletme çalışanlarının demografik özellikleri
2. Müşterilerin demografik özellikleri
3. İşletmenin faaliyet yerinin demografik özellikleri

Farklılık eğitimlerinin başarısını etkileyen birçok başka faktörden de bahsedilebilir. Bunlardan bir tanesi de farklılık eğiticisidir. Farklılık eğiticisinin özellikleri eğitimin başarısı ile doğrudan ilişkilidir.

Farklılık eğitimi uygulayan işletmelerde en önemli hususlardan birisi farklılık eğiticisinin kim olması gerektiğidir⁸⁷. Eğiticinin nitelikleri bu anlamda verilmek istenilen mesaja yönelik olmalıdır. Son zamanlarda eğitici seçerken işletmeler kadın ya da azınlıklara mensup eğiticileri, kişisel tecrübelerinden yararlanabilmek ve ‘beyaz adam etkisi’ yaratmamak adına tercih etmektedirler⁸⁸. Baskın olmayan bir

⁸⁶Roberta Youtan Kay. “Designing A Diversity Training Program That Suits Your Organization.” **Employment Relations Today** 23.3 (1996): 47-53.

⁸⁷Lorian Robersonn, Carol T. Kulik, Molly B. Pepper. “Using Needs Assessment To Resolve Controversies In Diversity Training Design.” **Group & Organization Management** 28.1 (2003): 148–174.

gruba ait olma durumunun bu tür eğitimlerde verilen mesajı daha anlaşılır kılacağı düşünülmektedir. Bu nedenle eğitimcilerin kökeni, yaşı, ten rengi gibi özellikler araştırılmalıdır. İşgücünün çeşitlenmesiyle örgütler açısından artan önemine rağmen, farklılık yönetimi ve eğitimine ilişkin araştırmaların yanı sıra, farklılık eğitimcisinin özelliklerine ilişkin çalışmalar yeterli sayıya henüz ulaşamamıştır⁸⁹. Bu noktada farklılık eğitimi planlayan işletmenin özellikleri ve eğitimin amacı da göz önünde bulundurularak yapılacak çalışmalar daha doğru neticeler verebilecektir.

Farklılık eğitim programları tipik birçok yönden benzerlikler içerse de yöntemleri ve içeriği açısından bazı geniş farklılıklar da söz konusu olmaktadır. Araştırmalar ışığında eğitim konusundaki bu ayrımlar farklılık eğitimi hangi örgütsel gelişim amacıyla bağdaştırdığına göre sınıflandırılabilir. Bahsi edilen bu amaçlar dokuz kriter içermektedir⁹⁰:

1. *Eğitimlerin Üst Yönetimden Güçlü Bir Destek Alması*: Katılımcılar özellikle bağlı oldukları yöneticinin konuya son derece önem verdiğini algıladığında, anlatılanları özümsemek konusunda tüm kalpleriyle istekli olmaktadır.
2. *Eğitimlerin Her Katılımcı İşletmeye Uygun Hale Getirilmesi*: Her ne kadar standart eğitim paketleri işletme açısından daha ucuz ve farklılıklar konusunda farkındalıklarını artırmak istemeyen çalışanlar açısından daha kabul edilebilir olsa da, işletmelerde örgütsel değişim ihtimalini keskin bir şekilde azaltabilmektedir. Örneğin bazı katılımcılar eğitim konusu kendi işleriyle örtüşmediğinde verilen bilgileri özümsemekte zorlandıklarını dile getirmişlerdir.

⁸⁸ H. B. Karp, Hael Y. Sammour. "Workforce Diversity: Choices In Diversity Training Programs And Dealing With Resistance To Diversity." **College Student Journal** 34.3 (2000): 451–458.

⁸⁹ Benjamin E. Liberman, Caryn J. Block, Sandy M. Koch. "Diversity Trainer Preconceptions: The Effects Of Trainer Race And Gender On Perceptions Of Diversity Trainer Effectiveness." **Basic And Applied Social Psychology** 33.3 (2011): 279–293.

⁹⁰ March J. Bendick, Mary Lou Egan, Suzanne M. Iojlijehn. "Workforce Diversity Training: From Anti-Discrimination Compliance To Organizational Development." **Human Resource Planning** (2001):10-25.

Daha basitçe, uyumlaştırılmamış farklılık eğitimlerinin örgütün kurumsal kültürüyle bağdaşmadığında başarısız olacağı görülmektedir. Uyumlaştırma ise eğitimin şekli, konuların seçimi, işyerinden örnekleme ve diğer adaptasyonları içerebilir.

3. *Eğitimlerin Farklılıkları Merkezi Operasyonel Hedeflerle Bağdaştırması:*

Organizasyon teorisine göre eğer eğitim üst yöneticilerin vicdanını rahatlatmak için yapılmaktaysa, farklılıklara sahip çalışanları yatıştırmak amaçlıysa ya da meydana gelmiş bir olay nedeniyle bir çalışan tarafından mahkemeye verilme olasılığını azaltma amaçlı düzenlenmekteyse verimliliği derin olmaz ve kısa ömürlü olur. Bununla beraber örgütsel gelişim yöntemlerinde farklılık eğitimi genellikle farklılıkların ‘işlerin uygulanması’ amacıyla eğitilmesini öngörür. Bu ‘işlerin uygulanması’ ise farklı demografik çevrelerden gelen çalışanlar ve müşteriler açısından büyük önem taşımaktadır.

4. *Eğiticilerin Yönetsel Ya da Örgütsel Gelişim Uzmanı Olması:*

Örgütsel gelişim konusu çerçevesinde örgüt yönetme, yönetimde eğitimler ya da örgütsel gelişim danışmanlığı konularında deneyimli eğiticiler çalışma tarzına daha uygun şekilde eğitimler vermekte ve katılımcı işletmenin operasyonel amaçlarıyla farklılıkları daha fazla bağdaştırabilmektedirler.

5. *Eğitimlerin Tüm Kademelerdeki Çalışanları Bütünleştirilmesi:*

Üst, orta ve ilk seviye yöneticiler birçok insan kaynakları kararı almaktadırlar ve bir örgüt kültürü oluşturulurken fikir lideri olarak görev yapmaktadırlar. Bu nedenle farklılık eğitimlerinde bütünleştirilmeleri son derece önemlidir. Bu konuda yapılan bir çalışma bir işletmede örgütsel kültürü değiştirebilen ‘kritik çoğunluğun’ çalışanların en az %25’ine tekabül eden kısmı eğitim almadıkça oluşmaya başlamadığını ortaya koymuştur.

6. *Eğitimlerin Ayrımcılığı Genel Bir Süreç Olarak Ele Alması:*

Gazeteciler farklılık yönetimini genellikle özellikli grupların tecrübeleri açısından ele

almaktadırlar. Farklılık yönetimi bu açıdan ele alınmadığında yanlış anlaşılmalara kolaylıkla sebebiyet verebilmekte ve organizasyon teorisinin gözden kaçırabileceği çatışmalarla sonuçlanmaktadır. Genellenen durumlar her bireyin farklılıklara ilişkin algısının farklı olduğu gerçeğini göz ardı etmektedir.

7. *Eğitimlerin Açıkça Bireysel Davranışları Eleştirmesi:* Daha önce belirtilen araştırmaya katılanların %95,4'ü çalışanların işyeri davranışlarını değiştirebilmesini çok önemli bir amaç olarak görmektedir. Dolayısıyla bireysel davranışlara odaklanmak farklılık eğitiminin bir gereğidir ancak esasında söz konusu eğitim davranışın kendisine getirilen sınırlandırmalara değil, gerekli bilinç oluşturma ve tavırlara odaklanır.

Elbette ki davranış odaklı eğitimler dar ve mekanik olmaktadır, katı kural ve prosedürler içermektedir. Bazen bu eğitim tarzı yararlı olabilmektedir şöyle ki çalışanlar daha az yönlendirmeye uyulması gereken kaideleri daha kolayca öğrenebilmektedirler.

8. *Eğitimin İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Değişikliklerle Tamamlanması:* Her ne kadar bireylerin davranışlarını değiştirmesiyle önemli ilerlemeler geliştirilse de işletmelerde askerlik, işe alma, görevlendirme, tazminat, eğitim, değerlendirme, kıdem ve işten çıkarma prosedürleri gibi bireylerin dışında meydana gelen birçok farklılık kaynaklı problem bulunmaktadır.

Örgütsel gelişim odaklı farklılık eğitimleri bireysel katılımcıların bu hususlar konusunda bilinçli ve değişim konusunda savunucu olmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Fakat sistem değişiklikleri tipik olarak üst yönetim tarafından uygulanmalı ve eğitimin kendisi dışında fakat eğitime paralel şekilde yürütülmelidir.

9. *Eğitimin Kurumsal Kültürü Etkilemesi:* Farklılık eğitimleri kurum kültürünü etkilediği oranda başarıya ulaşmış demektir. Diğer durumda işletme sadece

rakipleriyle kıyaslama (benchmarking) yapmış olur ve örgütsel gelişim teorisine göre kıyaslama yöntemini kullanmakta olan işletmeler farklılıklara ilişkin daha geniş bir uygulama içerisindedir. Bazı işyerleri ayrımcı uygulamaların sadece kabul görmemekle kalmadığı aynı zamanda açıkça veya gizlice cezalandırıldığı kültürlerle sahiptir. Örneğin çalışanların büyük bir çoğunluğunun eşit çalışma koşullarına ilişkin politikaları imzaladığı ancak bu politikaların amacına ulaşmadığı durumlar söz konusu olabilmektedir.

Bir işletmenin farklılıklara saygılı bir kültür oluşturma yolundaki bağlılığına ilişkin göstergeler kendisini eğitime-geliştirme derecesiyle ilişkilidir. Ki bu ilişkiyi eğitim alan çalışanlar ile eğitim alan üst yöneticilerin oranı ve de eğitimin sıralanımı (yöneticilerin eğitime yönlendirebilmeleri için yönetici olmayan çalışanlardan önce eğitim alıp almadığı) etkilemektedir.

1.6.2. Farklılık/ Eşitlik Birimi

Farklılık uzmanları ve yaptıkları iş genellikle farklılık yönetimi literatüründe imtiyazlı kabul edilmektedir. Farklılık yönetimi uygulamalarını kullanan işletmelerde farklılık/ eşitlik birimi sorumluları bir değişim ajanı olarak görev yapmaktadırlar. Bu noktada farklılık/eşitlik birimi sorumlusunun önemli hususları paylaşabilme ve öğrenebilme kapasitesinin örgütsel değişim ve gelişim açısından çok büyük etki sağlayabileceği düşünülmektedir⁹¹. Bu etki bireylerde değişimden de ziyade dönüşüm yaratabilme amacına yönlenmektedir.

Farklılık birimi sorumlusu öncelikle çalışanlar arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılması ve sonrasında bunlara saygı gösterilmesini sağlayabilmek adına diğer birimlerle koordineli şekilde çalışır. Bu noktada bir işletmede ne kadar farklılık söz

⁹¹ Ahu Tatli, Katherina Nicolopoulou, Mustafa Özbilgin, Mine Karatas-Ozkan, Mustafa Bilgehan Öztürk. “Questioning Impact: Interconnection Between Extra-Organizational Resources And Agency Of Equality And Diversity Officers.” **The International Journal of Human Resource Management** 26.9 (2015): 1243-1258.

konusuysa- yani işgücü yapısı ne kadar çeşitliliğe sahipse- farklılık /eşitlik biriminin işi o derece karmaşık bir yapıya bürünmektedir.

Bazen işyerindeki takımların bileşimleri tamamen homojen olabilir ki bu durum tüm çalışanların benzer uzmanlık altyapısına sahip olmasından kaynaklanır. Yüksek oranda farklılıklar içeren bir takımda ise grup üyeleri birbirinden tamamen farklı uzmanlık özelliklerine sahiptir⁹². Farklılık/eşitlik birimi takım üyelerinin farklılaşma derecesi yükseldiğinde daha fazla önem kazanacaktır.

Homojen ve heterojen takımların farklı avantaj ve dezavantajlara sahip olduğu bir gerçektir. Ancak farklılıkların yüksek oranda hissedildiği işyerlerinde doğru yönetilen farklılıkların en belirgin avantajları arasında⁹³;

- Firmadaki yaratıcılık ve inovasyon yeteneğinin artması
- Gelişmiş pazarlama çabaları ve müşteri ilişkileri
- Yönetim ve diğer kademelerde çalışanlar arasında etkileşimin artması
- İşgücü piyasasında yaşanan ayrımcılığa ilişkin ilişkiler

Sayılabılır. Bu noktada farklılıkların paydaş değerini artırdığına ilişkin çeşitli araştırmaların da bulunduğu göz önüne alınmalıdır.

Farklılık/Eşitlik birimi sorumlusu güçlü liderlik yeteneklerine sahip olmalıdır. Liderliğin doğasında yer alan güdüleme fonksiyonu farklılıklara ilişkin olumsuz algıları olumluya yöneltme konusunda destek vermektedir. Aynı zamanda farklılık/eşitlik birimi sorumlusu üst yönetim kademesine yakın olmalıdır aksi takdirde bazı organizasyonlarda bir üst yönetici bu görevi üstlenebilmektedir.

⁹² Rebecca Mitchell, Brendan Boyle, Vicki Parker, Michelle Giles, Vico Chiang, Pauline Joyce. “Managing Inclusiveness And Diversity In Teams: How Leader Inclusiveness Affects Performance Through Status And Team Identity.” **Human Resource Management** 54.2 (2015): 217–239.

⁹³ Kimberly Michelle Ellis, Phyliss Y. Keys. “Workforce Diversity And Shareholder Value: A Multi-Level Perspective.” **Review of Quantitative Financial Accounting** 44.2 (2015): 191–212.

Farklılık yönetiminde üst yönetimin desteğinin çok önemli olması nedeniyle konuya ilişkin çalışmalarda genellikle bu hususa vurgu yapılmakta olup, aynı zamanda örgütsel iklim de farklılık biriminin işleyişini doğrudan etkilemektedir⁹⁴. ılımlı bir farklılık iklimi yaratılan işletmelerde farklılık birimine çok fazla gerek duyulmamaktadır.

1.6.3. Mentörlük

İngilizceden dilimize aktarılan mentör kelime anlamı olarak yol gösteren, himaye eden, destek olan kişi gibi çeşitli şekillerde ifade edilmektedir. Mentör bir kurumda diğerlerinden daha tecrübeli olması dolayısıyla danışmanlık yapar, uygulamalar konusunda yol gösterir, tavsiyelerde bulunur. İşletme yönetim sürecinin tüm aşamalarına vakıftır bu bağlamda çalışanların karşılaşılabileceği problemleri de öngörür ve sorun giderici öneriler geliştirir. Bu derece önemli katkılar sağlaması nedeniyle mentörlük artık sadece işletme yönetimini ilgilendiren bir kavram olmaktan çıkarak kurumların organizasyon yapılanmalarında yer edinmeye başlamıştır.

Mentör demografik, sosyolojik ve kültürel olarak farklı kökenlere ait işgörenleri biraraya getirebilmeyi, kaynaştırmayı ve yönlendirmeyi başarabilmelidir. Bu sayede örgütsel kültür hâkim kılınabilir ve bireylerin gelişimleri desteklenebilir. Mentörlük kavramının çıkış noktası işgörenlerin niteliklerini geliştirmelerini sağlamak ve nihayetinde işletmenin insan kaynağını yetenek envanterine dönüştürmektir. Bireyler niteliklerini geliştirirken aynı zamanda doğru yönlendirilmeli ve bu değişimin bir amacı olmalıdır.

Dolayısıyla bir örgütte mentörler çalışanların farklılıklarını birbirleriyle uyumlaştırma, farklılıklarına saygı duyma ve benimseme konularında destek olmaktadır.

⁹⁴Myrtle P. Bell, David A. Kravitz. “From the Guest Co-Editors: What Do We Know and Need to Learn About Diversity Education and Training?” **Academy of Management Learning & Education** 7.3 (2008): 301–308.

Mentorluk farklılık yönetimi sürecinde şu fonksiyonları üstlenmektedir⁹⁵:

- Örgütte farklı olarak tanımlanan gruplara yol gösterme, liderlik etme ve yeni koşullara uyum sağlaması sürecinde destek olmak,
- Örgütte kişilerin yeni bilgilere adapte olması ve işlerlik kazandırılmasında kişisel ilişki ağlarının oluşturulması yoluyla bilginin paylaşımını sağlamak,
- Yeni teknolojilerinin öğrenilmesi ve iş birimlerine adapte edilmesine teşvik etmek,
- Yeni çalışanların kültürel uyumunu sağlamak,
- Stereotip, önyargı vb. olumsuz algılamaların azaltılmasını sağlamak,
- Farklılıkları kabul etme ve saygı duyma konusunda teşvik etmek.

Farklılık yönetimi uygulamalarında liderin aynı zamanda mentörlük nitelikleri de göstermesi başarıyı artıracak bir husustur. Bununla beraber mentörlük desteği dış bir kurumdan danışmanlık hizmeti alınması şeklinde de sağlanabilir. Hangi şekilde işletmeye kazandırılmış olursa olsun mentörün kişilere çalışanların kendisini örgüte ait hissetme, örgüte adanma, farklı çalışanlarla birlikte görev yapmaktan mutlu olma gibi faydalar sağladığı bilinmektedir.

Farklılıklara, niteliklerine, farklılık kaynaklarına, farklılık iklimine, gelişimine ve farklılık yönetimi uygulamalarına ilişkin bilgilere yer verdiğimiz bu bölümün ardından bir sonraki bölümde araştırmamızın diğer bir temel değişkeni olan pozitif psikolojik sermaye kavramına ilişkin literatürden derlenen bilgilere yer vereceğiz.

⁹⁵ Florance Stone. **The Mentoring Advantage, Creating The Next Generation Of Leaders**, Jonathan Malysiak (Ed), Deaborn Trade Publishing, USA (2004):2-3.

İKİNCİ BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

Bu bölümde pozitif psikolojik sermaye kavramı gelişimi, temelleri, özellikleri, unsurları, örgütler açısından faydaları ve oluşumuna etki eden faktörler ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2.1. Pozitif Psikoloji Kavramı

Yönetim literatüründe ilk olarak 1913 yılında Hugo Münsterberg'in psikolojinin de verimlilik hareketinin bir parçası olması gerektiğini savunduğu *Psychology and Industrial Efficiency* adlı eserini yayınlamasıyla birlikte endüstri psikoloji konuşulmaya başlanmıştır. Münsterberg'e göre insan yalnız fiziksel varlık gösteren bir üretim faktörü olarak görülemez, insan zihni de fizyolojik özellikleriyle birlikte değerlendirilmelidir⁹⁶. Böylece insanın sahip olduğu en değerli nitelik olan zihinsel kapasite insan kaynağının niteliklerine dâhil edilmiştir.

Örgüt içerisinde en değerli varlık olan insan kaynağından en yüksek verimin alınabilmesi yüzyıllardır tüm yönetim bilimcilerin titizlikle üzerinde durdukları bir araştırma sorunsalıdır.

Bu bağlamda 1998 yılında psikolog Martin Seligman 'pozitif psikoloji' kavramını psikoloji yazınına kazandırmıştır. Buna göre yaşamda iyinin ne olduğu da kötünün ne olduğu kadar gerçektir ve eşit derecede incelenmeyi hak etmektedir⁹⁷. Dolayısıyla pozitif psikoloji bireyi mutlu eden olayların incelenerek ortaya konulmasını, bu durumun insan verimliliğiyle ilişkisini tespit edebilmek adına psikoloji biliminin eksik bir yönünü tamamlayabilmek için oluşturulmuştur.

⁹⁶Aykut Berber. **a.g.e.**syf.297.

⁹⁷Christopher M. Peterson, Martin E. P. Seligman. **Positive Organizational Studies: Lessons From Positive Psychology**. Positive Organizational Scholarship: Foundations Of A New Discipline.K. S. Cameron, J. E. Dutton And R. E. Quinn. (Edt.). San Francisco: Berrett-Koehler (2003): 14–27.

Genel kanı uyarınca iş hayatında mutlu birey verimli ve başarılı bireydir. Ancak insanın mutlu olması için, sadece bilgi ve beceri aktarımı yetmez. Bilgi, tek başına insanı mutlu etmek için kâfi gelmez. İnsanlar düşünceleri ile algılar, duyuları ile yaşarlar. Davranışlarımız daha çok duygularımızın dışı vurumudur. Duyguların iyi tanınması ve eğitilmesi gerekir. İnsanlar değer yargıları ile doğuştan getirdikleri iyi duygularını geliştirdiği oranda ‘insan olma’, ‘insan kalma’ ve ‘mutlu olma’ şansına sahip olacak, etrafa da o ölçüde ya ‘mutluluk’ ya da ‘mutsuzluk’ saçacaktır⁹⁸. Dolayısıyla sahip olunan duygular, düşünceler, algılar da niteliklerin yanı sıra bireylerin mutluluk düzeylerini etkileyecektir.

İş hayatında ‘mutsuz’ çalışanlar örgütler için başlı başına bir sorun teşkil etmektedir. Birey kendi mutsuzluğunu verim düşüklüğü, huzursuzluk, iş arkadaşlarıyla devamlı çatışma halinde olma, iş süreçlerinin gerçekleştirilmesinde engelleme politikası izleme gibi çeşitli problemler yaratarak yansıtabilecek bu durum ise örgütün genel huzurunu ve çalışanların motivasyonunu düşürecektir.

Peki, ‘mutluluk ölçülebilir midir?’ sorusu yüzyıllardan beri merak uyandırmaktadır. 21. Yüzyılda sübjektif ölçümlere ilişkin yorumlar azalmaktadır. Fakat sosyal bilimlerde önceki yüzyıllara göre daha keskin şekilde yorumlar yapılması söz konusudur. Çünkü insanların konuya ilgisi büyüktür ve konuya ilişkin yüzlerce çalışma yapılmıştır. İlk çalışmalarda mutluluğun belirli faktörlerin bir fonksiyonu olduğu ifade edilerek aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir. Sonrasında ise bu faktörleri ölçmeye yönelik geliştirilen daha nicel ölçekler vasıtasıyla daha somut sonuçlara ulaşılmıştır⁹⁹:

Mutluluk (Happiness) = f (Yaş, Cinsiyet, Gelir, Eğitim, Medeni Durum, Beslenme Biçimi, Diğer Kişisel Karakter Özellikleri, Dini Özellikler, Şehir Özellikleri)

⁹⁸Hamdi Kalyoncu. **Mutluluk İçin Duygu Eğitimi**, Yediveren Yayıncılık, İstanbul (2012), syf.7

⁹⁹David G. Blanchflower, Andrew J. Oswald. “‘International Happiness: A New View on The Measure of Performance.’” **Academy of Management Perspectives**25.1 (2011): 6-22.

Her ne kadar kültürler mutluluğun tanımlanması konusunda fikir birliğine varmışlarsa da, bir toplumdaki ortalama mutluluğun dağılımı ve de ölçülmesi konusunda bazı karışıklıklar mevcuttur. Topluluklar arasında mutluluğun dağılımlarına ilişkin farklılıklar vardır. Bir toplumun diğer toplumlara nazaran ‘ortalama olarak daha mutlu’ olduğunu söylemek toplumlar arasındaki farklılıkların vurgulanmasıyla örtüşür ve de toplumlardaki kültürel değerleri de farklılaştırır. Buna göre farklı niteliklere ve kültürel değerlere sahip toplumların mutluluk seviyeleri de aynı şekilde farklı olacaktır. Bu olumlu psikolojik durum ise bireyin iş-yaşam doyumu ilişkisini pozitif yönde etkileyecektir.

Örgüt içerisinde çalışan insanın etkisinde olduğu psikolojik durumun olumlu seyretmesi genellikle işverenler açısından istenilir bir durumdur. Çünkü çalışanlar gün içerisinde yaşadıkları her türlü olaydan etkilenirler. Literatürde bu durum teorilere dahi konu edilmiştir.

Duygusal Olaylar Teorisi (DOT) olarak adlandırılan bir model, çalışanların işyerinde gerçekleşen olaylara verdikleri duygusal tepkileri ve bu tepkilerin iş performansını ve memnuniyeti nasıl etkilediğini gösterir. Duygusal olaylar teorisine göre yapılan testler aşağıdaki sonuçları vermiştir ¹⁰⁰:

- 1-Bir duygusal evre birçok duygusal deneyimin bileşimidir. Tek bir olay sonucu açığa çıkar. Farklı duygularla duygu durumları içerir.
- 2- Bir olaya ait ve o an için hissettiğimiz duygular, aynı olayın duygusal geçmişiyle birlikte iş tatminimizi etkiler.
- 3- Duygular ve duygu durumlar zamanla dalgalandıkları için performans üzerindeki etkileri de dalgalanma gösterir.

¹⁰⁰ Howard M. Weiss, Russel Cropanzano. “An Affective Events Approach To Job Satisfaction.” **Research In Organizational Behaviour** 18 (1996):1-74.

4- Duygusal kaynaklı davranışlar kısa sürer ve çok fazla çeşitlilik gösterir.

5- Olumlu olan duyguların bile işin gerektirdiği tavırlarla uyumsuz olduğu düşünülürse duygular performansı olumsuz yönde etkilerler.

Görüldüğü üzere duygular, huy ve karakter özellikleri gibi nitelikler karar alma süreçlerine etki etmektedir. Özellikle yönetim işinin de bir karar verme işi olduğu düşünülürse, bunun gibi psikolojik faktörlerin etkisi göz ardı edilemez. Ancak pozitif tutumlar geliştirmek karar alma süreçlerinde de yararlı ve yapıcı yaklaşımlar sergilemeyi sağlamaktadır.

Karar almada duyguların etkisine dair yapılan çalışmalarda öncelikle duyguların bireylerin belirli konulara ilişkin önyargıları vasıtasıyla karar alma süreçlerinde kararları çeşitli şekillerde çarpıttığı görülmektedir. İkinci bir husus ise duyguların durumlara ilişkin karar vermede öncelik süreçlerindeki baskıları hafiflettiği şeklindedir. Duygular avantaj- dezavantaj çatışması yaratan kararlarda belirli bir çerçevede karar verme süreçlerinde kolaylaştırıcı etki yaratır¹⁰¹. Ancak neticede bireylerin duygusal algılarının yoğunluk durumuna göre bireylerin kararlarına pozitif/negatif etki edebildiği gözden kaçırılmaması gereken bir husustur.

Bununla beraber işletme yönetimi açısından değerlendirildiğinde pozitif psikolojinin etkileri iş hayatında iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş devamsızlığında azalma, işyerinde sapkın davranışların azalması, performans artışı, duygusal zekâ ve duygusal çalışma, psikolojik iyi oluş, motivasyon, etkili ve iyi iletişim, örgütsel kültür, kurumsal itibarın oluşturulması, çatışmaların azaltılması, örgütsel değişim ve tükenmişlikle baş etme gibi birçok örgütsel davranış değişkeninde önemli oranda hissedilmektedir.

¹⁰¹ Myeong- Gu Seo, Lisa Feldman Barrett. “Being Emotional During Decision Making-Good Or Bad? An Empirical Investigation.” **Academy of Management Journal**50.4(2007): 923–940.

2.2. Pozitif Psikolojinin Temelleri

Pozitif psikolojinin dayandığı psikoloji biliminin temelde üç ana konusu vardır. Bunlar¹⁰²:

- Ruhsal rahatsızlıkları tedavi etmek,
- İnsanların yaşamlarını iyileştirmek ve
- Üstün yetenekleri belirleyip geliştirmektir.

İkinci dünya savaşına kadar olan dönemde, sosyal olayların da etkisiyle psikoloji bilimi ruhsal hastalıkların iyileştirilmesine odaklanmış, savaş sonrası yaşanan olumsuzlukların etkilerinin uzaklaştırılabilmesi uzun seneler psikoloji biliminin yegâne amacı olmuştur. Bu noktada psikoloji biliminin sadece patolojik kişilerle uğraşması, ruhsal problem yaşamayan aksine güçlü psikolojik temellere sahip, ‘hasta olmayan’ bireyler konusunda çalışılmaması bir eksiklik olarak göz önüne alınmaya başlanmıştır.

İlk olarak 1960’lı yıllarda A. Maslow ve C. Roger gibi hümanistik psikoloji ekolünde yer alan psikologlar tarafından yapılan çalışmaların temellerini oluşturduğu pozitif psikoloji akımının o dönemde, deneysel araştırmaların yapılmamasından dolayı yayılamamış olduğu düşünülmektedir¹⁰³. 1960’lı yılların sona ermesiyle üzerinde durulmaya başlanan pozitif psikoloji kavramı sonraki dönemlerde popüler olmuş ve çeşitli araştırmacıların ilgisini çekmeyi başarmıştır.

Pozitif psikoloji akımı bir birikim sonucu oluşmuş olsa da, başlangıcı 1998 yılında Amerika Psikoloji Derneği başkanı olan Martin Seligman tarafından oluşturulan ve insanoğlunun olumlu yönlerine odaklanan bir akımdır. Seligman’a göre fonksiyon bozukluklarından ve insanda neyin yanlış olduğundan uzaklaşan bir

¹⁰² Ilona Boniwell. **Positive Psychology In A Nutshell: A Balanced Introduction To The Science Of Optimal Functioning**, Second Edition, Pwbc, London (2006), syf.3

¹⁰³ Martin E. Seligman, Mihaly Csikszentmihalyi. “Positive Psychology.” **American Psychologist** 55.1 (2000):12-18.

paradigma değişimine ihtiyaç duyulmaktadır. Pozitif psikoloji akımı, pek çok konuda araştırma ve uygulamaları kapsamakla birlikte, bu çalışmanın da konusunu oluşturan öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık kavramları pozitif psikolojinin önemli araştırma alanlarındandır¹⁰⁴. Söz konusu kavramların çeşitli değişkenler ile ilişkisi araştırılmakta olup, genellikle davranış değişkenleriyle (performans, devamsızlık, bağlılık vb.) ilişkileri üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle yönetim bilimciler açısından önem arz eden bir kavram olarak yerini almıştır.

İnsanı mutlu, güçlü ve hayata karşı dayanıklı kılma düşüncesi, çalışanların psikolojisinin örgütün psikolojisinden ayrı düşünülemeyeceğinden hareketle ele alındığında işletme yöneticileri açısından incelenmeye değer kabul edilmiş olup, yüzyıllar içerisindeki bu paradigma değişimi kendisini özellikle son dönemlerde hümanistik işletmecilik uygulamalarında göstermiştir.

Seligman'ın bu pozitifliğe ağrı yaklaşımından sonra özellikle mesleki sağlık psikolojisinde, insanların yaşamında birçok alanı etkileyen ve kişilerin başarılarıyla ilgili olan 'mutluluk' kavramının üzerinde sıklıkla durulmaya bařlanmıřtır¹⁰⁵. Bu yaklaşımda özellikle aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır:

- Karşılaşılan zor durumlarda sağlıklı ruh hali nasıl korunabilir?
- Neden bazı durumlarda insanların bir kısmı çaresizlik hissederken diğerleri bu durumlardan fazla etkilenmezler?
- Karşılaşılan sorunlarla daha iyi mücadele edebilmek için kendimizi nasıl geliştirebiliriz?

Bu soruların cevabı Seligman ve arkadaşlarına (2005) göre, pozitif düşünmeyi öğrenmekten geçer.

¹⁰⁴ Martin E. Seligman. **Positive Psychology, Positive Prevention, And Positive Therapy.** Handbook Of Positive Psychology (ss. 3-9). New York: Oxford University Press (2002), syf.3

¹⁰⁵ Martin E. P. Seligman, Tracy A. Steen, Nansook Park, Christopher Peterson. "Positive Psychology Progress: Empirical Validation Of Interventions" **American Psychologist**, Vol. 60 (2005): 410–421.

Seligman'ın pozitifliğe çağrısı 1999'da yıllık Pozitif Psikoloji Zirvesi (Positive Psychology Summits) ve American Psychologist dergisinin Ocak 2000 ve Mart 2001 sayılarında tekrarlanarak devam etmiştir¹⁰⁶. Akademik çevrelerden kısa zamanda kabul gören pozitif psikoloji kavramına ilişkin kısa zamanda birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. 2002 yılında ise ilk kez Uluslararası Pozitif Psikoloji Kongresi düzenlenmiştir¹⁰⁷. Kongrenin düzenlenmesinin ardından konuya ilgi daha da artmıştır.

Pozitif psikoloji ortalama bir bireyin nasıl olduğunu, bu bireyde neyin doğru gittiğini ve neyin gelişmekte olduğunu bulma konusunda bir gözden geçirme ve değerlendirme süreci olarak ifade edilmektedir¹⁰⁸. Ayrıca bireyde olumlu olan duyguları bulma, ortaya çıkarma, geliştirme ve de duygusal bulaşıcılık yoluyla bir organizasyonda iyi oluş sağlama da pozitif psikoloji biliminin amaçları arasında sayılmaktadır.

İşyerinde “güçlü ve pozitif yanlara odaklanarak yönetim” şeklinde uygulamalarda yerini alan pozitif psikoloji, beraberinde ilgili iki alanı literatüre kazandırmıştır: Bu alanlardan ilki “pozitif örgütsel bilim” olarak adlandırılan, öncelikli olarak şefkat, erdem, bağışlayıcılık vb. kavramlara, kriz ve karmaşa dönemlerinde örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve etkinliklerini koruyabilmeleri için gerekli örgütsel özelliklere odaklanan yaklaşımdır¹⁰⁹. Bunun dışında bir de örgüt içerisinde bulunan insanları (işletme yönetimi açısından bakılırsa çalışanları) anlamaya ve davranışlarının sebeplerini açıklamaya çalışan, aynı zamanda onları olumlu tutum ve davranış sergilemeye yönlendiren bilim dalı olarak bilinen örgütsel davranış yaklaşımı mevcuttur.

¹⁰⁶Martin E. P. Seligman. “The President's Address.” **American Psychologist** Vol. 54 (1999): 559-562.

¹⁰⁷William Compton. **Introduction To Positive Psychology**, Wadsworth Publishing, USA (2005): syf.21.

¹⁰⁸Fred Luthans, Bruce J. Avolio, James B. Avey, Steven M. Norman. “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction.” **Personnal Psychology**, Vol. 60 (2007): 541-572.

¹⁰⁹Fred Luthans, Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa, Weixing Li. “The Psychological Capital Of Chinese Workers: Exploring The Relationship With Performance.” **Management And Organization Review** 1.2 (2005): 247–269.

2.3. Örgütsel Davranış ve Pozitif Örgütsel Davranış Düşüncesi

İşletmecilik açısından insana verilen değerin ve insanın işletme içerisindeki tavırlarının üretimi etkilediğine dair çalışmaların yapılması örgütsel davranış düşüncesinin ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir.

Örgütsel davranış topluluk içinde insan davranışlarını araştıran, grup içerisinde görev ve sorumluluk alan bireylerin yani çalışanların hangi durumlarda hangi davranışları sergilediklerini işletmenin toplam verimliliğine etkisi bakımından araştıran disiplindir. Örgütsel davranış çalışanların örgüt içerisinde nasıl davranışlar sergilediklerini, örgütün bu davranışlardan hangi yönde ve ne derece etkilendiğini, işletmenin tümü açısından verimlilik üzerinde ne tür bir etki yarattığını anlamaya ve artırmaya yönelik çalışan davranışlarının yaygınlaştırılması amacıyla neler yapılabileceğine dair uygulamalar ortaya koymayı hedeflemektedir.

Tüm bilimlerde olduğu gibi örgütsel davranışın da dayandığı bazı temel kavramları vardır¹¹⁰:

İnsanların Niteliği; İnsanlara ilişkin dört temel varsayımdan söz edilebilir. Bunlar insanlar arasında bireysel farklılıkların olması, bireyin bir bütün olması, insan davranışlarının bir nedene dayanması ve de bireyin insan olarak özel bir değeri (insana karşı saygınlık) olmasıdır.

1- Bireysel Farklılıklar; İnsanların birçok ortak yönü olmakla birlikte, insanlar arasında önemli bireysel farklılıklar vardır. İnsan doğduğu günden itibaren eşsizdir. Bireysel farklılıklar yönetim açısından çalışanların başka özellikleri olduğunu dolayısıyla daha farklı şekillerde güdülenmesi gereğini ifade eder.

¹¹⁰ Keith Davis. **Human Behaviour At Work: Organizational Behaviour**, USA, McGraw Hill, (1987), syf.16-19.

2- **Bir Bütün Olarak Birey;** Bazı örgütler zaman zaman çalışanların yalnızca zihinsel ya da bedensel yeteneklerinden yararlanmak isteyebilirlerse de, bireylerin bir bütün olarak düşünülmesi gerekir. Birey ayrı ayrı bazı özellikler toplamından ibaret değildir.

3- **İnsan Davranışı Bir Nedene Dayanır (Güdüleme);** Psikoloji biliminde davranışın belirli nedenlere dayandığı iddia edilir. Bu olgu karşısında yönetim insanları güdülemek için iki yola başvurabilir. Yönetim bireylere ya belirli davranışların gereksinmelerini nasıl daha fazla doyuracağını gösterir ya da onları belirli bir yolu izlemedikleri takdirde gereksinme doyumu azalmasıyla tehdit edebilir.

4- **Bireyin İnsan Olarak Özel Bir Değeri Vardır (İnsana Karşı Saygılık);** İnsanların evrendeki yeri ve önemini göz önüne alan bu varsayım onlara diğer üretim araçlarından farklı muamele edilmesi gerektiğini vurgular. Ayrıca bu varsayım insanların birey olarak saygılık görmek istediklerini ve bu saygılığı görmeleri gerektiğini kabul eder.

Örgütlerin Niteliği; Örgütlerle ilgili temel varsayımlara göre örgütler birer sosyal sistemdir ve karşılıklı çıkar temeli üzerine kurulmuştur.

1- **Sosyal Sistemler;** Sosyal sistem varsayımı örgütlerdeki insan davranışının karmaşıklığını kavramsal olarak içinden çıkılabilir bir duruma getirir. Bu varsayım herhangi bir örgütsel durumda var olan değişkenlerin çeşitliliğinin göz önünde tutulması ve incelenmesi için bir çerçeve sağlar.

2- **Birey ve Örgütün Karşılıklı Bağımlılığı;** Örgütlerin insanlara, insanların da örgütlere gereksinmesi vardır. Eğer karşılıklı çıkar ve bağımlılık yoksa bir grup oluşturup, işbirliği yaratmaya çalışmanın bir anlamı yoktur, çünkü üzerine kurulabilecek bir temel bulunmamaktadır. Karşılıklı çıkar ve bağımlılık insanların örgüte getirdikleri çok çeşitli gereksinimleri birleştiren bir üst hedef sağlar.

İşletme yönetimine büyük destek sağlayan örgütsel davranış düşüncesinin inceleme alanı olan örgüt içinde birey ve bireyin davranış sebeplerinin incelenmesi önceleri özellikle onu verimsiz ve motivasyonu düşük hale getiren sebeplerin incelenmesi üzerine odaklanmıştır. Ancak doksanlı yılların başında aksi bir düşünceyle mutluluk hallerinin incelenmesi yoluyla örgüt içerisinde olumlu davranış sergilemeye iten sebepler de araştırma konusu olmuştur. Bu da bizi pozitif örgütsel davranış düşüncesine götürür.

Pozitif psikoloji hareketinden yola çıkarak pozitif psikolojik sermayenin işyerinde uygulanabilirliği ve verimliliği artırmasına yönelik olarak araştırmacı Luthans çeşitli çalışmalar yapmıştır. Pozitif örgütsel davranış (ya da kısaca PÖD) terimi Luthans tarafından ortaya atılmıştır ve günümüzün işyerlerinde performans artırımı için verimli şekilde yönetilebilen, ölçülebilen, geliştirilebilen pozitif kaynaklı insan kaynakları güçleri ve psikolojik yetenekler olarak tanımlanmıştır. Luthans aynı zamanda pozitif örgütsel davranışa (PÖD) dâhil olabilmek için pozitif oluşumun teorik olarak ve de araştırma konusu olarak mevcut olması gerektiğini, güvenilir ve sağlam ölçütleri olması gerektiğini, geliştirilebilir olması gerektiğini, tavırlar, davranışlar ve de örgüt performansı üzerinde olumlu yönde etki yaratması gerektiğini ifade etmiştir. Luthans'a göre bahsi geçen bu ölçülebilir kriterler umut, dayanıklılık, iyimserlik ve yeterliliği içerir¹¹¹. Luthans bu kriterlerin ortak özelliğinin örgüt üzerinde olumlu sonuçlar yaratmaları olduğunu ve bu durumun araştırmalara konu edilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Pozitif örgütsel davranışa dâhil olan bu faktörler geliştirilebilir olup, bireylerde gözle görülebilir bir değişim meydana getirebilirler. Bu bağlamda örgütün tümünü etkileyen pozitif örgütsel davranış değişim, katılımcı uygulamalar, iş süreçlerinin yeniden yapılanması vb. konularda kolaylaştırıcı ve destekleyici bir örgüt iklimi yaratır.

¹¹¹Steven A. Schulz, Kyle W. Luthans, Jake G. Messersmith. “Psychological Capital” **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**44.8-9 (2014): 621 – 634.

Bu alandaki araştırmacılar örgütsel davranış araştırmalarının ve yönetim pratiklerinin örgütler ve çalışanlarla ilgili nelerin yanlış olduğuna çok fazla odaklanmış olduklarını söylemektedirler. Buna karşılık olarak da kurumlar ve çalışanlarla ilgili iyi yönler odaklanırlar. Bu bağlamda sorumluluk, umut, iyimserlik, zorluklar karşısında esneklik gibi kavramlar örgütsel davranış araştırmalarındaki bazı kilit bağımsız değişkenlerdir¹¹². Çünkü bu değişkenlerdeki gelişme potansiyeli çeşitli ölçekler yardımıyla ölçülebilir ve düzeyleri artırılabilir.

Pozitif örgütsel davranış bilimcileri çalışanların güçlü yönlerinden en iyi şekilde yararlanmak için çalışanlara ‘kendinizi en son ne zaman kendi rekorunuzu kırmış gibi hissedersiniz’ diye sorarak ‘yansıtılmış en iyi benlik’ dedikleri bir kavram üzerinde çalışırlar. Bu tarz bir çalışmanın arkasında şu önerme yatar: Herkesin her zamanki performansına kıyasla çok iyi yaptığı bir şeyler vardır; ancak genellikle kendi sınırlarımıza odaklanıp, kuvvetli yönlerden en iyi şekilde nasıl faydalanılır sorusu hep göz ardı edilir¹¹³. Hâlbuki en kuvvetli noktalar odaklanıldığında bireyleri en başarılı kılan davranışlara zemin hazırlamaktadır.

İş stresi ve çalışma sağlığı araştırmaları, olumsuz olayların çalışanları nasıl etkilediği ve bu olumsuz olayların psikolojik, fiziksel ve ekonomik maliyetlerini azaltma konusundaki çalışmalara odaklanmıştır. Karşıt olarak pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış ise olumlu olaylar, sağlık ve iyi oluş konularını incelemektedir. Pozitif örgütsel davranış düşüncesinin iş stresine ve bireylerde gelişim göstermeye sebep olan faktörlerin aynı olmadığına dair bir bulgusu vardır. Dolayısıyla bakış açısındaki ve modellerindeki farklılıklara rağmen iş stresi ve pozitif psikoloji teorileri birçok benzerlik paylaşır¹¹⁴. Bu da pozitif psikolojinin çeşitli örgütsel davranış değişkenleriyle ilişkisine dair bir örnektir.

¹¹²Fred Luthans, Carolyn M. Youssef. “Emerging Positive Organizational Behaviour.” **Journal of Management** 33.3 (2007): 321-349.

¹¹³Laura Morgan Roberts, Gretchen Spreitzer, Jane E. Dutton, Robert E. Quinn, Emily Heapy, Brianna Barker. “How To Play To Your Strengths.” **Harvard Business Review**, January (2005): 1-6.

¹¹⁴Joyce E. Bono, Theresa M. Glomb, Winny Shen, Eugene Kim, Amanda J. Koch. “Building Positive Resources: Effects Of Positive Events And Positive Reflection On Work Stress And Health.” **Academy of Management Journal** 56.6 (2013): 1601–1627.

Pozitif örgütsel davranış yöneticilerin insan ilişkilerini geliştirebilmeleri için belirli önerilerde bulunur. İşletme yöneticilerinin işgücü çeşitliliğinin değerini görmelerini ve farklı ülkelerde değişmesi gereken uygulamaları fark etmelerini sağlar. Yöneticilere çalışanlarını geliştirmelerinde değişim programlarını tasarlayıp uygulamada, müşteri hizmetlerini iyileştirmede, çalışanların iş-yaşam dengesini kurmalarında yardımcı olarak çalışan kalite ve üretkenliğini artırır. Kronik hale gelmiş işgücü kıtlığını nasıl aşabilecekleri konusunda yöneticilere yardımcı olur. Her şeyin geçici olduğu bir iş dünyasında nasıl hayatta kalabilecekleri, yeniliği teşvik etmeyi nasıl öğrenebilecekleri gibi konularda yöneticilere yardımcı olur. Son olarak örgütsel davranış yöneticilere etik olarak sağlıklı bir ortam yaratmaları konusunda rehberlik edebilir¹¹⁵. Ayrıca pozitif örgütsel davranış değişim, kriz ve stres yönetimi gibi uygulamalarda da oldukça olumlu sonuçlar vermektedir.

İşletme yönetimi literatüründe pozitif psikolojinin birçok kavramda kendisine yer edindiği görülmekle beraber, bazı kavramlarla pozitif psikoloji arasındaki bağlantıların yönünü araştıran çalışma sayısı sınırlı sayıdadır. Çalışmamız bir bağlamda bu noktada da yönetim düşüncesinde pozitif psikolojinin yerini farklı ve yeni değişkenler üzerinden ele alarak gelecek bağlantıları kurma ve işletme yöneticileri ile ileriki araştırmacılara ışık tutma amacı taşımaktadır.

2.4. Yönetim Bilimi İçerisinde Çeşitli Sermaye Ayrımları

Sermaye, işletmenin üretim faaliyetinde kullanılacak, daha önce üretilmiş olan fiziksel tesisler, teknolojiler, aletler, bilgiler, yollar, bürolar, makineler, hammadde gibi somut veya soyut insan yapımı girdilerdir. Bu bağlamda sermaye daha önce üretilmiş ve bu kere başka bir üretimde mal veya hizmet birikimi olarak da tanımlanabilir. Sermaye işadamlarının kendi birikimlerinden oluşturulduğunda özsermaye; bankalar, üreticiler, tedarikçiler gibi bazı dış kaynaklardan borç alınarak

¹¹⁵Stephen P. Robins ve Timothy A. Judge. **Organizational Behaviour**, London, Pearson Copyright, (2012), syf.30.

oluşturulduğunda ise kredi-borç sermayesi olarak adlandırılır. Sermaye çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır¹¹⁶:

İşletme sermayesi; Hammadde stokları, mamul mallar, alacaklar, kasadaki para gibi dönem esnasında para-ürün döngüsü içinde devamlı değişim gösteren girdilerden oluşur.

Sabit Sermaye; Mal ve hizmet üretim sürecinde ihtiyaç duyulan fabrikalar, makineler, tesisler ve aletler gibi duran ve değişim göstermeyen girdilerdir.

Sermaye terimi ile özellikle iktisatçılarca kastedilen, fiziksel sermaye olup, iktisatta basit olarak üretime tahsis edilen (konulan) üretim araçlarını (araç-gereç-makine vb. gibi kaynakları) ifade eder. Genellikle işletme literatüründe sıklıkla görülen ayrımlar ise ‘maddi sermaye’ ve ‘beşeri sermaye’ şeklinde ikili veya ‘maddi sermaye’, ‘nakdi sermaye’ ve ‘beşeri sermaye’ şeklinde üçlü ayrımdır¹¹⁷. Bu ayrımlara ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

Maddi Sermaye; İşletmenin mal veya hizmet üretimi için ihtiyaç duyacağı hammadde, mamul, yarı mamul, bina, arsa, arazi, alet, makine, ekipman gibi varlıkları ifade eder.

Nakdi Sermaye; İşletmenin varlığını devam ettirebilmesi için ve üretim sürecini gerçekleştirebilmesi için gerekli toplam parasal sermayedir. Genellikle sermaye denildiğinde ilk akla gelen nakittir.

Beşeri Sermaye; İşletmenin uzun dönemde sürdürülebilir büyüme sağlayabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli insan kaynağına beşeri sermaye denilir. Bir örgütü başarıya ulaştıran en değerli kaynaktır. Kaliteli ve eğitilmiş beşeri sermaye sahibi organizasyonlarda motivasyonlu bireyler verimli

¹¹⁶ Kadri Mirze. **İşletme**, 3. Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul (2013), syf:358

¹¹⁷İsmet Mucuk. **Temel İşletme Bilgileri**, 5. Basım, Türkmen Kitabevi, (2008) İstanbul, syf.15.

şekilde çalışır. Bu sayede çıktılar ve de dolayısıyla işletmenin getirisi yüksek olur. Gerekli ve yeterli beşeri sermayeye sahip olmak kadar, beşeri sermayenin doğru yönetilmesi de oldukça önemlidir. Bu sebeple işletmelerin insan kaynakları bölümlerine özel önem verilmelidir.

Yine birçok yazar tarafından çok sıklıkla kullanılan bir diğer ayrım ise maddi ve maddi olmayan varlık (sermaye) ayrımıdır.

Maddi sermaye; İşletmenin elle tutulabilen ve/veya gözle görülebilen fiziki varlıklarıdır. Yukarda ifade edildiği gibi yararlandığı üretim faktörlerinden işletmenin sahip olduğu arsaları, binaları, makineleri, hammaddeleri, finansal varlıkları, nicelik açısından ise insan kaynakları (işgücü), yönetim unsurları ve yapısı, ayrıca üretilmiş mamul veya yarı mamul gibi unsurları işletmenin maddi varlıkları arasında sayılabilir. Bu varlıkların aynıları veya benzerlerine her işletme sahip olabilir. Maddi varlıklar görülebilen, fark edilebilen, nicelik olarak tanımlanılabilir unsurlardır.

Maddi Olmayan Sermaye; İşletmenin fark edilebilen ancak kolaylıkla temin ve taklit edilemeyen, genellikle fiziki olmayan ve işletmeye veya ürünlerine farklılık, ayrıcalık verebilen unsurlarından oluşmaktadır. İşletmenin sahip olduğu marka, patent, berat, teknolojik sırlar ve bilgiler, işletmenin piyasadaki olumlu şöhreti ve imajı, firma ve ürün saygınlığı, müşteri, tedarikçi ve rakipler açısından güvenilirliği vb. unsurlar maddi olmayan sermaye varlıklarına örnektir. Fark edileceği üzere maddi olmayan sermaye varlıkları, maddi sermayeye göre daha farklılık yaratabilecek, her işletme tarafından kolaylıkla temin ve taklit edilemeyen, genellikle de fiziki olmayan unsurlardır. Bu bağlamda maddi olmayan varlıklar işletmenin yetenekleri sonucu ortaya çıkmış ve işletme tarafından sahiplenilmiş, ona farklılık temin ederek rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik unsurlardır¹¹⁸. Maddi olmayan sermayeye verilebilecek en iyi örneklerden biri ise bilgidir.

¹¹⁸Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, **a.g.e.** syf: 118.

Yeni ekonominin yönetim literatürüne hâkim olmasıyla birlikte bilgi ve bilgi bazlı yönetim anlayışı büyük bir önem kazanmıştır. Buna bağlı olarak da entelektüel sermaye, yapısal sermaye, insan sermayesi gibi yeni sermaye kavramları ortaya çıkmıştır.

Örgütler açısından bilgi yapılan iş ve işlemler, süreçler, satıcılar, iç ve dış çevre faktörleri hakkında sahip olunan bilgiyi ifade eder. Bilgi yönetimi çalışanların bilgi ve yeteneklerini sürekli geliştirmeyi, elde edilen bilgilerin paylaşımının sağlanmasını, paylaşılan bilgilerin organizasyonel hafızaya eklenmesini, yani organizasyonun entelektüel sermayesinin zenginleştirilmesini ifade eder. Bilgi yönetimi entelektüel sermayenin bir parçasıdır. Entelektüel sermaye ise iki bileşenden oluşmaktadır. Bunlardan birincisi yapısal sermaye, diğeri ise insan sermayesidir. Bilgi yönetimi, işin değerini artırmak amacı ile hem yapısal sermayenin hem de insan sermayesinin yönetilmesi sürecidir. Bilgi yönetimi daha çok değer yaratan bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılması ile ilgili olarak kullanılmaktadır¹¹⁹. Çünkü örgütsel açıdan değerlendirildiğinde her bilgi değil, katma değer yaratan, işlem süreçlerini kısaltan, kolaylaştıran, maliyetleri azaltan, verimlilik artışı sağlayan bilgi değerlidir.

Entelektüel Sermaye; Bu sermaye türü organizasyonlara rekabet üstünlüğü sağlayan ve yine organizasyonların sahip olduğu bilgi, deneyim, organizasyonel teknoloji, müşteri ilişkileri ve profesyonel yeterliliği ifade eder¹²⁰. Entelektüel sermaye yönetilmesi oldukça zor ama aynı zamanda uzun vadede bir işletmeyi başarıya taşıyabilecek kilit bileşenleri içermektedir. Bunların arasında insan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi bulunmaktadır. Entelektüel sermaye sahibi olup, bu varlığını doğru yönetebilen bir organizasyon kuvvetli bir rekabet üstünlüğüne sahip olur. Günümüzde büyük işletmelerin ‘insan odaklı’ ve ‘çalışana

¹¹⁹Selen Doğan, Selçuk Kılıç. “Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme.” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**14.2 (2009): 87-111.

¹²⁰ Maria Martensson. “A Critical Review Of Knowledge Management As A Management Tool.” **Journal of Knowledge Management**4.3 (2000): 203-211.

değer veren' bakış açılarıyla sahip olunan yetenekleri artırmaya çalışmaları bu sebeptendir.

Bilgi yönetiminin amacı, kendisini oluşturan her bir parçanın toplamından daha güçlü, daha değerli ve rakiplerinden daha rekabetçi bir organizasyon oluşturmak için çalışanlarının uzmanlık ve özgün bilgilerini ölçebilen, depolayan, kullanan ve ticarileştirebilen bir “öğrenen organizasyon” yaratmaktır¹²¹. Bu niteliklere sahip bir organizasyon rekabet edebilirliğini artıracığından sektörde başarı kazanması kesindir.

İnsan Sermayesi; İnsan sermayesi, çalışanların bilgisi, kapasitesi, yetenekleri ve uzmanlıklarını göstermektedir. Bir diğer ifadeyle insan sermayesi, bilginin, yeteneklerin ve organizasyondaki çalışanların deneyimlerinin değerini göstermektedir¹²². Sözü edilen bu değer işletmeye maddi getirilerinin yanı sıra manevi anlamda da birçok getiri yaratmaktadır.

1990'lı yıllardan önce işletmeler fiziksel yatırımlara yaklaşık %70 oranında öncelik verirken, 1990'lı yıllarda bu oran tersine dönmüş, araştırma-geliştirme, eğitim ve yetenek, bilgi teknolojisi yazılımları ve internet gibi maddi olmayan varlıklar yaklaşık %70'lik paya sahip olmuştur¹²³. Bu durumun sebebi işletmelerin insan sermayesine yatırım yapmanın önemini kavramış olmalarıdır. Bu sermaye türü ayrıca, işletmelerin sahip oldukları değerleri, işletme kültürünü ve felsefesini de içine alır¹²⁴. Geniş kapsamlı olması insana ilişkin değerlerin onun varlığından ayrılamaz olması nedeniyledir.

¹²¹ Audrey S. Bollinger, Robert D. Smith. “Managing Organizational Knowledge As A Strategic Asset.” **Journal of Knowledge Management** 5.1 (2001): 10-19.

¹²² Leiff Edvinsson, Michael S. Malone. **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brain Power**, Harper Business, New York (1997) syf:21.

¹²³ Leiff Edvinsson. “Some Perspectives On Intangibles And Intellectual Capital 2000.” **Journal of Intellectual Capital** 1.1 (2000): 12-13.

¹²⁴ Nick Bontis. “Assesing Knowledge: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital.” **International Journal of Management Reviews** 3.1(2001): 45-52.

İnsan sermayesi bir işletmeyi ileriye taşıyacak ve tüm süreçlerde eldeki kaynakları çıktıya dönüştürecek olan son derece değerli bir sermaye türüdür. Sinerjinin başarıya götüren en önemli kavramlardan birisi olması dolayısıyla işletmeler son dönemlerde beşeri sermaye birikimine önem vermekte olup, bu açıdan gerekli birikimi yapmaya başlamışlardır. Sosyal bilimler alanında insan ve insana dair birikimlerin bu denli inceleme konusu yapılması yine aynı sebeptendir.

İnsan sermayesinin bileşenleri; teknik bilgi (know-how), eğitim düzeyi, iş ile ilgili bilgi ve yetenek düzeyi, girişimcilik ruhu, yenilikçilik, proaktif ve reaktif yetenekler, değişebilirlik, deneyim olarak sıralanabilir¹²⁵. Ölçülmesi de sahip olunması kadar zor olan insan sermayesini ölçmeye yönelik bazı ölçekler geliştirilmiştir.

Yapısal Sermaye; Yapısal sermaye ise, patent, süreç, yönetim sistemi ve organizasyonel yapı gibi, piyasa ihtiyaçlarını karşılayan yetenekleri kapsamaktadır. Aynı zamanda yapısal sermaye düzenleme, yetki verme ve insan sermayesinin destekleyicilerinden oluşmaktadır¹²⁶. Yapısal sermaye adından da algılanabileceği üzere, bir işletmeyi oluşturan temel yapılarla ilgili sahip olunan varlıkları kapsamaktadır. Zaman içerisinde değişime uğrayabilir ve de ihtiyaçlar çerçevesinde şekillendirilebilir.

Bunların dışında zaman içerisinde bazı başka sermaye kavramları da geliştirilmiştir:

Kültürel Sermaye; Kültür bir toplumdaki insan gruplarının geçmiş ve gelecekte yaşadıklarından hareketle ortaya çıkan ihtiyaçlardan temellenerek, zaman içerisinde oluşturdıkları değerler, inançlar, gelenek, görenek, örf ve adet gibi davranış kalıplarına zemin hazırlayan unsurlar bütünüdür. Kültürel sermaye ise çalışanların bir organizasyonu oluştururken işletmeye taşıdıkları tüm değerlerden temellenir.

¹²⁵James P. Guthrie.“The Management Measurement And The Reporting Of Intellectual Capital.” **Journal of Intellectual Capital**2.1 (2001): 34-44.

¹²⁶Leiff Edvinsson, Michael S. Malone, **a.g.e.** syf:21.

Örgüt etiği ve iş ahlakına temel oluşturan kültürel sermaye iş ve işlem yapma usullerini etkilemektedir.

Sosyal Sermaye; Sosyal sermaye insanlar ve grupların ilişkileri sonucu ortaya çıkmaktadır. Sosyal grup sermayesi ise bir grubun kendisine ait bir sosyal yapısı olduğunu ve yasal grup lideri ve de üyeleriyle beraber düşünülmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bazı gruplar üyelerinin örgütsel yapıdaki pozisyonları gereğince oldukça ‘akışkan’ ve güçlü sosyal sermayeye sahiptir¹²⁷. Her sosyal grupta sosyal sermaye potansiyeli bulunmaktadır. Ancak bazı sosyal sermaye potansiyelleri yüksek olan gruplarda yaşanan çatışmalara bağlı çözümler ters etki yaratarak yararlanılabilir olmaktan çıkar.

Sosyal sermayenin bir organizasyon içerisinde başarı ve verimi etkileyen kişilerarası ilişkilere odaklanması örgütsel davranış bilim dalına dâhil olmasına neden olmuştur. Sosyal sermayenin aynı zamanda bir örgütte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, işyeri devamsızlığı gibi bazı değişkenler üzerinde etkili olduğuna dair çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Netice itibarıyla insan sermayesindeki değişikliklerin iş talepleri, çalışanlar ve birimsel performansı etkilediği ancak bu etkinin düzlemsel olmadığı görülmüştür¹²⁸. Bu nedenle bir örgütte çalışanlar arası sosyal ilişkiler bağının güçlendirilmesi her zaman sosyal sermaye oluşumu sağlamamaktadır. Örgütsel koşullar, bireylerarası ilişkilerin niteliği, iletişim kalitesi, güven gibi farklı parametreler bu sermaye tipinin oluşumunda önem arz etmektedir.

Sosyal sermaye hem insanlar arası ilişkileri, hem de ilişkiler arasında saklı kaynakları içermektedir¹²⁹. Bu ilişkiler arası kaynaklar örgütteki süreçleri kolaylaştıran, bağlılık yaratarak örgütte güven ve huzur iklimi yaratan bir motivatör

¹²⁷ Hongseok Oh, Myung-Ho Chung, Giuseppe Labianca. “Group Social Capital And Group Effectiveness: The Role Of Informal Socializing Ties.” **Academy of Management Journal** 47.6 (2004): 860–875.

¹²⁸ Greg Reilly, Anthony J. Nyberg, Mark Maltarich, Ingo Weller. “Human Capital Flows: Using Context-Emergent Turnover (Cet) Theory To Explore The Process By Which Turnover, Hiring, And Job Demands Affect Patient Satisfaction.” **Academy of Management Journal** 57.3(2014): 766–790.

¹²⁹ Ronald S. Burt. **Structural Holes: The Social Structure of Competition**, Cambridge, MA: Harvard University Press (1992).

etkisi yaratmaktadır. Yapılan araştırmalar ışığında sosyal sermayenin bilgi paylaşımı aracılığıyla bilgi yaratıcılığını yeni kaynakların görmezden gelinmesine neden olmadığı müddetçe etkilediği sonucuna ulaşılmıştır ¹³⁰. Benzer şekilde sosyal sermayenin yönetsel süreçlere pozitif yönde etki ettiğine dair aşağıda örnekleri verilen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır.

Yüksek düzeyde güven ve işbirliği ruhu sayesinde işlem maliyetlerinde, işten çıkarma, işe alma ve eğitim giderlerinde sık personel değişikliklerinin neden olduğu kopukluklarda ve işgücü devir oranlarında, sözleşme ihlallerinin azalmasında sosyal sermaye varlığının son derece önemli etkisi bulunmaktadır ¹³¹. Özetle sosyal sermayenin örgütler açısından çok değerli bir kaynak ve motivatör olduğu görölmektedir.

Ekonomik (Finansal) Sermaye; Bir organizasyondaki bireylerin toplam ekonomik varlıklarını ifade eder. Finansal sermaye bir işletmenin mal veya hizmet üretebilmesi için gerekli sabit ve değişken maliyetleri karşılayabilmesi için kullanılmaktadır. Özellikle işletmenin kuruluş ve gelişme aşamasında kar elde edilmeye başlanılan başabaş noktasına gelineye kadar, finansal sermaye ile destek gerekebilir.

Finansal sermaye içerisinde işletme sahiplerinin işletmeye getirdiği tüm kaynaklar, ödünç alınan paralar (borçlar) ve de finansal değer ifade eden tüm varlıklar yer alır. Ekonomik sermaye altyapısı güçlü olan işletmeler özellikle kriz zamanlarını doğru yönetimle daha kolay atlatabilmektedirler.

¹³⁰ M. Ann Mcfadyen, Albert A. Cannella Jr. “Social Capital And Knowledge Creation: Diminishing Returns Of The Number And Strength Of Exchange Relationships.” **Academy of Management Journal** 47.5 (2004): 735–746.

¹³¹ Gaute Torsvik. “Social Capital And Economic Development: A Plea For The Mechanisms.” **Rationality and Society** 12.4 (2000): 451- 455.

2.5. Pozitif Psikolojik Sermaye

Psikolojik sermaye dört bileşeninin pozitif psikolojik gelişme kapasitesine denilir ki bunlar (1) öz-yeterlilik (2) dayanıklılık (3) umut ve (4) iyimserlik'tir. Pozitif psikolojik sermayenin temelini oluşturan pozitif psikoloji unsurları kavramsal bir doğaya sahiptir. Örneğin umut hedeflere kilitlenerek başarıya ulaştıracak yollar belirlemek olarak ifade edilebilir. Yeterlilik ise bireyin belirli bir görevi yerine getirebilme konusunda kendisine güveni olarak tanımlanabilir. İyimserlik ise kişinin belirli olaylara karşı tutum ve davranışlarında izlediği açıklayıcı bir yoldur. Geçmiş ve günümüz olaylarının değerlendirmesine dayanır. İyimser (optimist) bir kişi olumlu olayların sonuçlarını içsel durağan güçlere veya sebeplere bağlayan, olumsuz olayların sonuçlarını ise özel, dinamik sebeplere bağlayan kişidir. Son olarak dayanıklılık ise bireyin olumsuz durumlarla karşılaştığında kendisini toparlayabilme veya iyileşebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir ¹³². Tanımlarından da anlaşılacağı üzere pozitif psikolojik sermaye bileşenleri aynı zamanda birbirini etkileyebilen özelliklere de sahiptir. Örneğin iyimserlik umudu kamçılayan, dayanıklılık ise iyimserliği kolaylaştıran bakış açısı kazandırır. Benzer şekilde öz-yeterlilik ise dayanıklılığı destekler.

Pozitif psikolojik davranış ve pozitif psikolojik sermaye ile bağlantılı araştırmalar yapan en önemli araştırmacılardan olan Luthans vd. göre bireye ait özellikler çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır ¹³³:

- 1- Pozitif durumsal- anlık ve çok değişken- hissettiğimiz şeyleri ifade eden(haz, ruh hali, mutluluk..)
- 2- Durumsal – görece biçimlendirilebilir ve değişime açık (umut, iyimserlik, dayanıklılık, öz-yeterlilik, iyilik hali, bağışlayıcılık, şükran, cesaret..)

¹³² Ayu Aprilianti Lizar, Wustari L. H. Mangundjaya, Ahmad Rachmawan. "The Role Of Psychological Capital And Psychological Empowerment On Individual Readiness For Change." **The Journal of Developing Areas**49.5 (2015): 343-352.

¹³³ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, **a.g.e.** (2007).

- 3- Karakteristik – görece durağan ve değişmesi zor kişilik özellikleri (beş büyük kişilik boyutu, özbenlik değerlendirmesi, karakter güçlülük ve erdemleri..)
- 4- Pozitif Karakteristik – çok durağan, değişimi neredeyse imkânsız (zekâ, yetenek, genlerle alınmış kişilik özellikleri)

Bu ayırmadan da görülebildiği üzere pozitif psikolojik sermaye geliştirilebilme ve değiştirilebilme durumuna sahip kavramlardır. Bir kavramın geliştirilebildiğinin anlaşılabilmesi için aynı zamanda görece ölçülebilir de olması gerekmektedir. Dolayısıyla pozitif psikolojik sermaye kavramının bileşenlerinden olan umut, öz-yeterlilik, dayanıklılık ve de iyimserliği ölçen bazı ölçekler ortaya konulmuş olup, aynı zamanda çeşitli araştırmacılar tarafından ise bu kavramların geliştirilmesine- geliştirilebileceğine- yönelik metotlar üzerinde çalışılarak literatüre yeni yaklaşımlar kazandırılmıştır.

Pozitifliğin değeri Yunanlı filozoflardan bu yana üzerinde önemle durulmuş bir konu olduğu halde, inceleme araştırma ve odaklanma konusu olması hem klinik psikolojiyle (pozitif psikoloji hareketi) hem de örgütsel davranışla pekiştirilmiştir. Olumluluk günlük olaylar karşısında değişebilen pozitif dengeli tutum ile olduğu kadar olumlu karakter davranışları ve tavırları olarak da tanımlanmakta ve ölçülmektedir. Dahası pozitif olaylar doğada doğal olarak bulunmakta ve duruma göre değişebilmektedir. Örneğin iyimserlik hem genetik olabilmekte, hem karakter özelliklerinden gelebilmekte, hem de olaylardan kaynaklanabilmektedir. Öz-yeterlilik yine benzer şekilde genel ya da özel sebeplerden meydana gelebilmekte aynı zamanda ölçülebilmektedir¹³⁴. Bu unsurların kaynağı ne olursa olsun pozitif psikolojik sermayeye dâhil olmaları önemlidir ve araştırmacıyı ilgilendiren kısım bu unsurlardaki değişim derecesi ile örgütsel katkılarıdır.

¹³⁴Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, David S. Sweetman, Peter D. Harms. “Meeting the Leadership Challenge of Employee Well-Being Through Relationship PsyCap and Health PsyCap.” **Journal of Leadership & Organizational Studies**20.1 (2013): 118–133.

Luthans’a göre psikolojik sermayeye dâhil olan psikolojik yetenekler aşağıda sayılan belirli özelliklere sahip olmalıdır¹³⁵:

- 1- Pozitif olmalı (olumlu) ve örgütsel davranış alanıyla yakın bağlantılı olmalıdır.
- 2- Bilimsel teori ve araştırma kriterlerini sağlamalıdır. (Yani teorik ve araştırma bazlı olma)
- 3- Ölçülebilir olmalıdır. (anket gibi bir yöntem aracılığıyla)
- 4- Durumsal olmalıdır. (özellik karakteristik- ya da durağan olmamalı ve de çeşitli uygulamalarla geliştirilebilir olmalıdır)
- 5- Çalışma performansı çıktılarıyla ilişkili olmalıdır. (sürdürülebilir iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmalıdır)

Pozitif psikolojik sermaye bileşenleri dışında duygusal zekâ, affedicilik, ruhanilik, otantiklik, cesaret gibi başka psikolojik yetenekler de mevcuttur. Ancak Luthans’a göre psikolojik sermaye tüm bu bireysel özelliklerden daha fazla tatmin ve performans artışı sağlar. Konuya ilişkin yapılan ilk çalışmalarda bireysel yeteneklerin geliştirilebilmesi açısından insan sermayesinin önemi desteklenmiş olmasına rağmen, sonrasında bir organizasyonun rekabetçi olabilmesi ve bunu sürdürebilmesi için (sürdürülebilir rekabet avantajı) insan sermayesi ve sosyal sermaye dışında psikolojik olarak da sağlıklı olması gerektiği ortaya konulmuştur.

Bununla beraber sosyal sermayenin insan sermayesini yaratmada ve sosyal sermayenin doğru yönetilmesinin de ‘tamamlanmış üretim (ürün)’ için çok önemli olduğu araştırmacılarca ifade edilmiştir. Sosyal bulaşıcılık ilkesi gereği psikolojik sermaye bileşenlerinin başka çalışanlara farklı düzeyde yayılım gösterdiği

¹³⁵ Fred Luthans, “The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior.” **Journal of Organizational Behavior** Vol. 23 (2002):695- 706.

bilinmektedir. Dolayısıyla yüksek psikolojik sermaye sahibi şirketlerde yüksek motivasyon, iş tatmini, başarılı üretim süreçleri, etkili ve verimli çalışma koşulları gözlenmekte, diğer taraftan ise düşük psikolojik sermaye bileşenlerine sahip işletmelerde işgücü devri, iş tatminsizliğine bağlı tepkiler (çıkış, söz hakkı gibi), düşük verim, düşük motivasyon, işgücü kaybı, işyerinde olumsuz davranış ve tutumlar, ekonomik sıkıntılar baş göstermektedir¹³⁶. Pozitif psikolojik sermayeyi bünyesinde bulunduran şirketlerle rekabet edilebilmesi bu bağlamda diğer işletmeler açısından oldukça zorlu olmaktadır.

Grup düzeyinde bireylerarası ilişkilerin psikolojik konuları etkilediği bilinmektedir¹³⁷. Dolayısıyla bir işletmede psikolojik sermaye bileşenlerinden umut, iyimserlik, öz-yeterlilik, dayanıklılık (esneklik) sahibi bireylerin fazla sayıda olması bu özelliklere sahip bireylerin diğerleriyle olan ilişkilerini- ya da grup içerisinde birbirleriyle ilişkilerini- önemli ölçüde etkilemektedir. Pozitif psikolojiye sahip bireyler sağlıklı ilişkiler kurarlar ve çevrelerini de bu anlamda etkilerler.

Bulgular ışığında takipçilerin pozitif psikolojik sermaye düzeyi, bireysel performansları, liderin aynı özellikleri ve güven arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır¹³⁸. Bu durum pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin ayrı ayrı bulundukları ortamdan etkilendiğini, şartlara bağlı olarak bazılarının artış bazılarının azalış gösterebildiğini, dolayısıyla işyeri koşullarının ve de yönetimin bakış açısının pozitif psikolojik sermaye oluşumunu ya da azalışını tetikleyen faktörlerden olduğunu ortaya koymaktadır.

İşletme yönetimi açısından bakıldığında, pozitif psikolojik sermayenin günümüzde örgütsel davranış çalışmacılarınca incelenen birçok değişken üzerinde etkili olduğuna dair yapılan çeşitli çalışmalar mevcuttur. Pozitif psikolojik

¹³⁶ Shamas- ur-Rehman Toor, George Ofori. “Positive Psychological Capital As A Source Of Sustainable Competitive Advantage For Organizations.” **Journal of Construction Engineering And Management** 136.3 (2010): 341-352.

¹³⁷ Albert Bandura. **Social Learning Theory**, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall (1977).

¹³⁸ Rachel Clapp-Smith, Gretchen Vogelgesang, James Avey. “Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis.” **Journal of Leadership & Organizational Studies** 15.3 (2009): 227-240.

sermayenin genelde olumlu şekilde etkiler gösterdiği düşünüldüğünden işletmelerde pozitif psikolojik sermayeyi artırıcı yönde çabalar sarf edilmektedir. Bu amaçla teknolojinin getirdiği her türlü uygulamalardan faydalanılmakta, aynı zamanda psikolojik ve sosyolojik diğer yöntemler de kullanılmaktadır. İleride değinilecek olan bu uygulamalar klasik yöntemlere göre daha doğru, hızlı ve kalıcı sonuçlar alınmasını sağlayabilmektedir.

Pozitif psikolojik sermayenin işyeri davranışı ve çıktılar üzerinde önemli ölçüde etki gösterdiği daha önce de ifade edilmiştir. Yüksek pozitif psikolojik sermaye sahibi çalışanlar işe karşı ve diğer çalışanlara karşı olumlu duygular beslerler ve bu durum bireysel yetkinliklerini buna bağlı olarak da performanslarını artırır. Bu durum ise çarpan etkisiyle çalışanların hem başarılarını, hem psikolojik sermaye oluşumlarını (süreç başa dönerek) hem de örgütün nihai başarısını etkiler.

Araştırmacılar olumlu duyguların birçok bağımlı değişken üzerinde düzenleyici etki taşıdığını ortaya çıkarmıştır. Bunların arasında örgütsel vatandaşlık davranışı, tükenmişlik, iş tatminsizliği, katılımcılık gibi unsurlar yer almaktadır. Her ne kadar örgütsel davranış araştırmacıları pozitif psikolojik sermayenin işyerinde çalışan davranışlarını nasıl ve hangi şekillerde etkilediğine dair çalışmalar konusunda yoğunlaşmışlarsa da, aynı zamanda pozitif psikolojik sermaye bireylerin davranışlarını farklı şekillerde de etkilemektedir ¹³⁹ . Kişisel uyumluluk, dışadönüklük, başarı odaklı olma gibi kişisel etkiler de yaratması dolayısıyla pozitif psikolojik sermayenin ‘büyük beş kişilik özelliği’ denilen başarılı liderlerde gözlenmekte olup araştırmalara konu edilen kişilik özellikleriyle yakından alakalı olduğu gözlenmektedir.

Psikolojik güçlenmeyi ve işyerinde başarıyı artıran nitelikleri (liderlik, katılımcılık vb.) desteklemesinin yanı sıra, insan hayatına olumlu değer katan pozitif ruh hallerinin fiziksel olarak güçlenmeyi de sağladığı yapılan çalışmalar ışığında

¹³⁹ Janaki Gooty, Mark Gavin, Paul D. Johnson, Lance M.Frazier, Bradley D. Snow. “In the Eyes Of The Beholder Transformational Leadership, Positive Psychological Capital And Performance.” **Journal of Leadership & Organizational Studies** 15.4 (2009): 353-367.

ortaya konulmuştur. Buradan hareketle pozitif psikolojik sermayenin hem iş hayatında hem de günlük hayatta huzur ve başarı için gerekli olduğu görülmektedir. Özetle pozitif psikolojik sermaye, insanların ve toplumların erdemli yönlerini ortaya çıkarmayı ve olumlu, güzel, iyi duyguları oluşturmayı amaçlayan aynı zamanda işletme yöneticilerinin de her çalışanda bulunmasını ve gelişmesini dilediği bir bilimsel araştırma değişkenidir.

2.5.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri

Psikolojik Sermaye tanımının içerisinde bileşenleri şöyle tanımlanmaktadır¹⁴⁰:

1. Zorlu görevlerde başarıya ulaşmak için gerekli çabayı göstermeyi sağlayacak güvene ya da başka bir deyişle *öz-yeterliliğe* sahip olmak.
2. Şimdiki zamanda ve gelecekte başarılı olabilme ihtimaline dair pozitif yönde beklenti ya da başka bir deyişle *iyimser* olma.
3. Hedeflere ulaşma noktasında azimli olma ve başarıyı elde etmeye dönük yeni yollara yönelebilmek ya da başka bir deyişle *umut etme*.
4. Problemlerle ya da olası sıkıntılarla yüz yüze kalındığında kendini toparlayabilme ve bu noktada ısrarcı bir tutum sergileyebilme, başka bir deyişle dayanıklı olabilme noktasında ısrarcı bir tutum sergileyebilme ya da başka bir deyişle *dayanıklı olabilme*.

Dayanıklı Olma (Esneklik); Psikolojik sermaye bileşenlerinden dayanıklılık kelime anlamı olarak bireylerin olumsuz durumlarla karşılaştıklarında kendilerini toparlayabilmelerini, iyileşebilmelerini ifade etmektedir. Dayanıklılık olumsuz

¹⁴⁰Fred Luthans, Gretchen R. Vogelgesang, Paul B. Lester. “Developing The Psychological Capital Of Resiliency.” **Human Resource Development Review** 5.1 (2006): 25-44.

durumlarla karşılaşıldığında olumlu duygular besleyebilme, olumsuz duyguları olumluya dönüştürebilme yeteneğiyle alakalıdır. Dolayısıyla dayanıklılık daha çok risk faktörleri üzerinde yoğunlaşır. Buna göre olumlu duygular olumsuz duygularla karşılaşıldığında oluşmaya başlar, dinamik sosyal öğrenme teorisi pozitif uyumlaşma üzerine yoğunlaştığından çeşitli geliştirme yöntemleriyle risk faktörleri minimize edilmeye çalışılabilir ¹⁴¹.Risk faktörleri minimize edilmezse örgüt içerisinde istenilmeyen sonuçlar söz konusu olması, çalışanların verimliliklerinde azalma olması muhtemeldir.

Söz konusu risk faktörlerinin minimize edilebilmesinin en etkili yolu örgüt içinde çeşitli uygulamalar yardımıyla çalışanların mutluluğunu, özgüvenlerini, katılımcılıklarını artırmak ve bu sayede psikolojik esnekliklerini çoğaltmaktır. Burada eğitim, örgütsel öğrenme metotları, açık iletişim, şeffaf yönetim, süreçlerde hakkaniyetli davranma gibi yollarla çalışanların yetkinlikleri artırılabilir, aynı zamanda çalışanların psikolojik durumlarını bozucu etmenlerin (çatışma, örgütsel stres faktörleri, uzun vadeli rekabet vb.) azaltılması yoluyla da bu durum desteklenmelidir. Elbette ki iş- yaşam dengesi, özel hayata saygı, farklılıklara karşı destek programları da bu noktada üzerinde durulması gereken konulardır.

Birçok çalışan işyerinde olumsuz olaylarla karşılaştığında farklı tepkiler vermektedir. Denetim yolu ile organizasyon, personel, iş süreci ve çevre dikkate alınarak organizasyon ile kişilerin işyerindeki performansı ve kişisel sağlığı ile ilgili sorunları keşfedilebilir. Böylelikle çalışanların düşük performansla çalışmaları önlenebilir. Bunun için öncelikle verimsizlik belirtilerinin ve olumsuz tepkilerin fark edilmesi gerekir.

Organizasyon ile ilgili semptomların ön belirtileri¹⁴²:

¹⁴¹ Fred Luthans, Steven M. Norman, Bruce J. Avolio, James B. Avey. “The Mediating Role Of Psychological Capital In The Supportive Organizational Climate- Employee Performance Relationship.” **Journal of Organizational Behavior** Vol. 29 (2008):219–238.

¹⁴² Ahmet Çelikkol. **Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul (2001), sfy.245.

- İşi terk eden (ve yerine yenisi alınan) işgörenlerin sayısı
- İşe devamsızlık
- Üretimdeki kalite sorunları
- Üretimin geç dağıtımı
- Düşük moral

İşyerindeki bireysel iş performansı ile ilgili belirtiler:

- Düşük kalitede çalışma
- Zamanı kötü kullanma
- Uygunsuz kararlar verme
- Karar verme zorluğu
- Sosyal temasın azalması
- Olağandışı işe gelmeme
- Yetersiz kişilerarası ilişkiler
- Davranış değişimleri
- Alkol ve sigara tüketimindeki artmalar

Kişisel sağlık sorunları ile ilgili belirtiler:

- Baş ağrısı, sırt ağrısı
- Uykusuzluk
- Geçmeyen yorgunluk
- Kendini küçük ve suçlu görme, güven eksikliği
- Ağlama
- Gerginlik

Bu belirtiler işletme yöneticilerince fark edilmesi ve analiz edilmesi zor ancak örgütsel süreçlerde önemli aksaklıklar meydana gelebileceğine işaret edebilen belirtiler olması sebepleriyle dikkatle yaklaşılmalı ve takip edilmelidirler.

Organizasyonlar için işyerinde ruh sağlığına yönelik pozitif yaklaşım benimsemek harcanan zamana değerlidir. Erken dönemde harekete geçmek ve iş yaşamında önem taşıyan işe devamsızlığı ve ruhsal rahatsızlığın çalışmada ortaya çıkardığı yeti yitimini önlemek işletmelerin amacı olmalıdır. İşçilerin sağlığının iyi

olması aynı zamanda iş süreçleri için de iyidir. İşverenler doğrudan bireye yönelik stres kontrol programları düzenleyebilirler. Bununla birlikte organizasyonel düzeyde bu tür uygulamaların sayısı fazla değildir. Bu tür yaklaşımlarda amaç organizasyonun kendisinden kaynaklanan stresörleri azaltmaktır. Müdahale organizasyonun strüktürüne, işbirliği biçimine, karar verme süreçlerine, iş rollerine, işin niteliklerine, işçilerin seçimi ve eğitimine yönlendirilir.

Çalışanların psikolojik dayanıklılığını artırmaya yönelik stres azaltıcı yönetsel uygulamalara örnekler aşağıdaki gibidir;

1. İşçinin karar verme fonksiyonunu artırma
2. Organizasyonel iletişimi iyileştirme
3. Çalışan yardım programlarını ve süpervizörün stresi tanımasını geliştirme
4. İşyerinde çevresel, ergonomik ve güvenlik iyileştirmeleri sağlama

Psikolojik dayanıklılık bireysel açıdan olumluluk hissi yaratabilmek ve bu sayede organizasyon içerisinde huzur ortamı oluşturabilmek adına son derece önem taşımaktadır. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre kadınların erkeklere kıyasla işyerindeki görev pozisyonlarına ilişkin sorumluluklarını yerine getirirken daha pozitif enerji yaydıkları bununla beraber erkekler kadar farklı derecelerde çatışma yaşamadıkları gözlenmiştir¹⁴³. Dolayısıyla kadınların psikolojik olarak erkeklere nazaran daha hızlı ruh hali değişiklikleri yaşamasının onların esnekliklerini (dayanıklılıklarını) yükselttiğini söyleyebiliriz.

Bazı kaynaklarda pozitif psikolojinin bileşenlerinden psikolojik dayanıklılık ya da esneklikten ‘psikolojik iyi oluş’ olarak bahsedilmektedir. Mutluluk yerine ‘iyi oluş’ teriminin kullanılması bu kavramın daha kapsamlı olması ve insanların duygu durum ve duyguları ile hayata dair doyumlarını da içermesinden kaynaklanmaktadır.

¹⁴³ Gary N. Powell, Jeffrey H. Greenhaus. “Sex, Gender, And The Work-To-Family Interface: Exploring Negative And Positive Interdependencies.” **Academy of Management Journal**53.3 (2010):513–534.

Bu tanımda kilit nokta insanların nasıl hissettiklerinin başlarına ne geldiğiyle alakalı olmaksızın oluşmasıdır. Pozitif psikolog Ed Diener'in çalışması bu durumu güzel şekilde açıklamaktadır.

Diener ve araştırmacıları teorik bir analizlerinde basit mutluluk ve onu tanımlayan demografik özellikleri sınıflandırmışlardır. 30 yıl öncesinde mutlu insanın profili genç, iyi eğitilmiş, ekonomik sıkıntısı olmayan, evli gibi çeşitli özelliklerle ifade edilmiştir. Şimdi ise bunun yerine hayat doyumu (tatmin) üzerinde durulmaktadır. Özellikle son dönemlerde artık mutluluğu sağlayan demografik özelliklerden insanların neden ve ne zaman mutlu olduklarına doğru uzanan yeni bir akım oluşmuştur. İyi oluşun incelenmesi için Diener ve arkadaşları insanların hayattan haz duymalarını sağlayan faktörleri (bireyin hayata dair ön yargıları), önemli hususlardaki tatmin olma durumunu (örneğin iş tutumları), olumlu etkileri (hoşnuluk sağlayan ruh hali ve duyguları) incelemişlerdir. Sonuçta zaman içerisinde iyi oluşu ve bileşenlerini inceleyebilecek bazı ölçütler geliştirmişlerdir¹⁴⁴. Araştırmacıların geliştirdiği bu ölçütler sosyolojik olarak bireylerin iş yaşam dengesi ve iyi oluşu konusundaki çalışmalara ışık tutmuştur.

Psikolojik doyuma ulaşmış bireylerin günlük hayatta daha mutlu ve olumlu davranışlar sergiledikleri görülmekte olup, aynı zamanda bu bireyler çalışma hayatında da daha başarılı olabilmektedirler. İş hayatı-günlük hayat döngüsünde yaşam doyumu yüksek bireylerin kendilerine hayatlarını anlamlandıracak ulaşılabilir hedefler koydukları bu sayede psikolojik dayanıklılıklarını artırdıkları bilinmektedir. Ulaşılabilir ve gerçekçi hedefler koyulduğunda bunlara ulaştıkça bireylerin kendilerine güvenleri kademeli şekilde artmakta ve bireyler karşılaşılan olumsuzluklarla başa çıkabilme konusunda direnç kazanmaktadırlar. Dolayısıyla psikolojik dayanıklılıkları yüksek çalışan sermayesine sahip olabilmek için yönetimin gerçekçi hedefler koyarak çalışanlardan kapasiteleri doğrultusunda çıktılar

¹⁴⁴ William Pavot, Ed Diener. "Review Of The Satisfaction With Life Scale." **Psychological Assessment** 5.2 (1993): 164-172.

beklemesi yerinde bir davranıştır. Bu doğrultuda ‘amaçlara göre yönetim’ uygulaması kullanılabilir.

İyimserlik (Optimistlik); Pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden iyimserlik, iyimser yaklaşım, olaylar karşısında bireyin ruh halini olumluya yönlendirme, olayların iyi yönlerini görebilme ve açıklama yeteneği olarak ifade edilebilir. Literatürde iyimserlik kavramı üzerine yapılan çalışmalardan bir kısmı olayların genel itibarıyla yorumlanma şekli (iyiye güzele yorma) üzerinde dururken, bir kısmı ise geçmişteki tecrübelerden yola çıkarak geleceğe (iyimser ruh hali) yönelmektedir.

Başarının ilk şartlarından birisi iyimserliktir. İyimserlik olumlu ruh haline bürünebilmek için bireyleri güdülemektedir. Aynı zamanda bireyleri mücadeleci bir tutum sergilemeye yönelterek psikolojik dayanıklılığı da artırmaktadır. Dolayısıyla hem çalışma ortamında hem de normal hayatta iyimser insanlarla beraber olmak tercih edilmektedir. İyimserlik yaşam enerjisi verir, olgun insanların da sık rastlanan bir özelliğidir.

İnsan ne kadar iyimser olursa hem bedenine hem de çevresine o derecede olumlu sinyal gönderecektir. Bu olumlu sinyaller yaşam enerjisine dönüşerek kişiyi hem yaptığı her işte verimli, istekli – dolayısıyla da başarılı- hem de yaşam doyumu yüksek- dolayısıyla da mutlu- birey yapacaktır. Buradan hareketle hayat tatmini hayata karşı olumlu olmaktan kaynaklanmaktadır diyebiliriz. Karşıt olarak olumsuz, kötümser bakış açısı kişilerde depresyona, çeşitli ruhsal bozukluklara ve hatta uzun vadede ölüme bile varabilecek derece ciddi rahatsızlıklara sebebiyet verebilmektedir. Bununla beraber iyimserliğin de derecesi önemlidir. Fazla iyimserlik bazı durumların ciddiyetini kavramayı engelleyebilir. Bu da işletmecilikte temel olan ihtiyatlı olma ilkesine aykırı bir durum teşkil ederek sıkıntılı zamanlarda korunaklı olmayı engelleyebilmektedir. Bu sebeptir ki pozitif psikoloji iyimserliğin daha somut formlarıyla ilgilenmektedir ve hayalperestlikten ayrılmaktadır.

Olumlu duygular, bizi çevremizi etkilemeye ve keşfetmeye yöneltmektedir. Barbara Frederickson'un 'genişlet ve inşa et' teorisi, olumlu duyguların bize iyi hissettirmekten daha fazlasını yaptığını söylemektedir. Buna göre olumlu duygular;

- Düşünce dünyamızı genişletir,
- Yeni fikirler üretmemize yardım eder,
- Farklı olasılıkları düşünmemiz için bizi cesaretlendirir.

Genel olarak olumlu ve hoş duygular düşüncelerimizi ve davranış repertuarımızı genişletmemiz için motive edicidirler. Olumlu duygular bize farklı olma cesareti vermektedir. Yeni bağlantıları fark etme ve alışlagelmişin dışında çözümler üretmemize yardım ederler. Olumlu duyguların üzerimizde başka etkileri de vardır. Örneğin mutluluk, diğer insanlarla birlik olup iletişim kurmaya yönlendirir; gülümseme ve kahkaha arkadaş canlısı ve cana yakın olduğumuzun sinyalini verir. Bu bağlamda olumlu duygular daha güçlü sosyal bağlar kurmaya teşvik eder.

Ayrıca pozitif duygu durumu takınma bireyleri olumsuz durumların etkilerinden kolayca sıyrılabilme konusunda da motive eder. Gerçekten de iyimser insanlar kötümserlere nazaran karşılaşılan olumsuz durumlarda daha sakin ve olgun davranışlar sergileyebilmekte ve sıkıntıları daha kolay atlatabilmektedirler. Buradan hareketle iyimserliğin aynı zamanda psikolojik dayanıklılık ya da esneklik yeteneği geliştirme konusunda bireye yardımcı olduğu söylenebilir.

İyimserliğe ilişkin yapılan araştırmalar hala yeterli boyuta ulaşamamıştır ve de çalışmalar devam etmektedir. Yapılan literatür çalışmalarından da görülebileceği üzere çeşitli değişkenlerle iyimserlik boyutu arasında bağlantılar olup olmadığına ilişkin araştırmacılarca belirgin bazı bilgilere ulaşılabilmiş olup, kavramın ölçülmesi ve veriye ulaşmanın zorluğu nedenleriyle belirsizliğini koruyan bazı noktalar hala mevcuttur.

İyimserlikle ilgili tüm teorilerde bekleyiş kavramının önemine dikkat çekilmektedir. Bireyin beklentileri hangi yöndeysse karşılaşılan olaylara ilişkin yorumları da o yönde değişecektir. Dolayısıyla beklentileri yüksek tutmak düşük getiri ile karşılaşıldığında hayal kırıklığı ve de olumsuz duygulanım meydana getirmektedir. Bu durum da bireyin gelecekteki olaylara ilişkin olumlu bakış açısı geliştirmesini engelleyerek kötümser bir tutum oluşturur.

İyimser beklentiler, bireyin kendine güvenine, yeterliliğine olan inancına, şanslı olduğu düşüncesine, ilahi bir gücün varlığına ve bunun gibi pek çok nedene bağlı olabilir¹⁴⁵. Beklentinin kaynağı ne olursa olsun, sonuçları son derece belirleyicidir. Beklenti-değer dengesi karşılanmadığında birey mutsuz olur ve iyimser davranabilme yeteneği körelir, sonuçta çevresine olumlu enerji yayamayan bireyde motivasyon düşüklüğü oluşur.

İyimserlik önceleri bir kişilik özelliği sayılmaktayken artık duruma bağlı ve geliştirilip değiştirilebilir bir özellik olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle iyimser bakış açısı davranışlara yansıtılırsa, organizasyon açısından ılımlı bir işyeri iklimi oluşturulabilmektedir. Örneğin, iyimserlik ile iş devamsızlığı arasında ters bir ilişki olduğu saptanmış, iyimser insanların hasta olduklarında bile gerçekçi amaçlarına ulaşabilmek için hızlı bir şekilde işe geri dönmek istedikleri görülmüştür¹⁴⁶. Bu durum iyimserlerin başarı umutlarını da yitirmemek konusunda gayret ettiklerini dolayısıyla umut bileşeniyle iyimserlik arasındaki bağlantıya da işaret ettiğini gösterir bir örnektir.

Buradan hareketle iyimser tutum takınmanın tamamen birey tarafından psikolojik şartlanmayla geliştirilebileceği ve zaman içerisinde bu durumun alışkanlık haline getirilebileceği görülmüştür. Günümüzde örgütsel davranış bilim dalının oluşmasına zemin hazırlayan bu gerçektir. Bireylerin güdülenerek, uygun şekilde

¹⁴⁵ Charles S.Carver, Michael F.Scheier. **Optimism: Handbook Of Positive Psychology**, Oxford University Press, Oxford (1987), syf:171.

¹⁴⁶ James B. Avey, Jaime L. Patera, Bradley J. West. “The Implications Of Positive Psychological Capital On Employee Absenteeism.” **Journal of Leadership and Organizational Studies** 13.2 (2006): 42-60.

yönlendirilmesi neticesinde iyimser ve olumlu bakış açısı oluşturulması mümkündür ve örgütsel davranış araştırmacılarınca örgüt içindeki insan davranışlarını nelerin etkilediği araştırılmaktadır.

İyimserlik ile liderlik arasında duyguların yönetilmesinin sıkıntıları nedeniyle önemli bir paralellik söz konusudur. Liderin kişilik özellikleri iyimser karakterdeki çalışanları yönleltmek ve farklı çözümler üretmek konusunda zorlamak gerektiğinde kullanılmalıdır. Liderin ikna edici, davranışsal, dostane, yardımsever ve çalışan odaklı olması iyimser çalışanların iyimserliklerini muhafaza ederek yaratıcı davranmalarını sağlamanın yoludur.

(Öz)Yeterlilik; Pozitif Psikolojik sermaye bileşenlerinden bir diğeri ise öz-yeterlilik. Öz-yeterlilik kavramı bireyin kendi içsel dünyasında yeteneklerini değerlendirerek artırmasına yönelik isteğini içermektedir. Örgüt için çok büyük önem arz eden liderlik, iletişim, güç ve etkilme kavramlarıyla yakından ilişkilidir.

Yeterlilik bireyin bir faaliyeti gerçekleştirebileceğine ilişkin inancıdır. Temellerini sosyal bilişsel teoriden almaktadır. Sosyal bilişsel teori temellerini davranış bilimlerine ve psikoloji biliminin bazı ilkelerine dayandırmaktadır. Buna ilişkin en önemli çalışmalar Albert Bandura tarafından yapılmıştır.

Bandura'ya göre pozitiflik (olumluluk) için öz-yeterlilik kavramı son derece gereklidir. Buna göre insanlar faaliyetleriyle istenilen sonuçlar yaratabileceklerine ve istenilmeyen sonuçları ortadan kaldıracabileceklerine inanmazlarsa harekete geçmek için istekli olamazlar. Her ne kadar diğer faktörler motive edici olsa da, temelinde insanların istenilen sonuçlara ulaşabilecekleri düşüncelerinden kaynaklanırlar. Bu olumlu, geleceğe dönük bakış açısı pozitif örgütsel davranış içerisinde tam yerini bulmaktadır¹⁴⁷. Pratiği ise yönetsel süreçlerde son derece faydalı olmaktadır.

¹⁴⁷ Albert Bandura. **Cultivate Self-Efficacy For Personal And Organizational Effectiveness**. In Locke, E. A. (Ed.), The Blackwell Handbook Of Principles Of Organizational Behavior. Oxford, U. K.: Blackwell: 120 (2000).

Öz-yeterlilik sonuçları itibariyle gelişmiş, girişimci, motivasyonu yüksek ve başarılı bireyler ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Gelişmiş ya da olgun bireyler akli sağlık skalasında olabilecek en pozitif alanda yer alan kişilerdir. Duygusal, fiziksel ve sosyal olarak iyi oluş özellikleriyle tanımlanmaktadırlar. Bu kişiler düşük sağlık harcamaları, azalan devamsızlık oranları ve işyeri ile okulda yüksek başarı sergilemeleri sebepleriyle yüksek ekonomik getiri elde etmektedirler. Bununla beraber dünya nüfusunun sadece %10-15 kadarlık kısmı bahsedilen ‘gelişmiş- olgun’ bireyler arasındadır¹⁴⁸. Geri kalan büyük çoğunluk ise çocukluk çağından itibaren yeterli özgüven geliştiremeyen, yetişkinlik döneminde bunun için bir çaba sarf etmeyen öz-yeterlilik seviyesi düşük olan bireylerden oluşmaktadır.

Öz-yeterlilik olgusu da diğer pozitif psikolojik sermaye unsurları gibi geliştirilebilmektedir. Bandura’ya göre öz-yeterliliğin geliştirilebilmesi için dört yöntem mevcuttur¹⁴⁹:

1.Uсталık Deneyimleri ve Başarılar; Öz-yeterliliğin gelişmesi için en önemli kavramlardan birisi deneyimlerdir. Başarının motive edici etkisi tecrübeyle daha da gelişir ve şekillenir. Bu uygulama aynı zamanda öğretici ve eğlenceli bir yöntemdir. Ancak bazı durumlarda yeterli olmayabilir. Bir görevin başarıyla tamamlanabilmesi ortam kaynaklı ya da kişisel başka faktörlerden de etkilenebilmektedir. Dolayısıyla defalarca tecrübe edilme yöntemiyle başarıya ulaşma ya da başarısız deneyimler edinme öz-yeterlilik üzerinde her seferinde tahmin edilebilir olmayan sonuçlar yaratabilmektedir.

Buna ilişkin güzel bir örnek Amerikalı ünlü mucit Thomas Edison’un elektrik ampulü icadı esnasında başarısız denemelerine ilişkin ‘Ampul yapmamanın birçok yolunu buldum’ şeklinde yorum yapmasıdır.

¹⁴⁸Felicia A. Huppert. “Psychological Well-Being: Evidence Regarding Its Causes And Consequences In Applied Psychology.” **Health and Well-Being**1.2 (2009): 137-164.

¹⁴⁹Albert Bandura. **a.g.e.** (1977), syf:75

2.Temsili Öğrenme/ Sosyal Modelleme; Günümüzde birçok işletmede ‘oryantasyon(uyum/ alıştırma) eğitimleri’ adı altında işe yeni başlayan ve departman değiştiren personele verilen eğitimler bu yöntemden kaynak almaktadır. Yöntemin mantığı bireylerin başka bireylerin iş yapma usullerini, başarılarını ve uygulamalarını gözlemleyerek öğrenmesinin öz-yeterlilik üzerinde olumlu etki yaratacağı, kendisine güvenini artıracığına dayanmaktadır.

Model almanın öz-yeterlilik üzerinde etki göstereceği açıktır. Çünkü birey başkalarının gerçekleştirdiği iş ve işlemleri başarıyla nasıl tamamladıklarını gözlemler ve kendisinden çok da farklı özelliklere sahip olmayan kişilerin başarı göstermeleri karşısında kendisini daha güçlü hisseder. Fakat bu noktada önemli bir ayrıntı gözlem yapılan/model alınan kişinin gözleyiciye nazaran abartılı derecede kalifiye olmaması, benzer niteliklere ve benzer rol pozisyonuna sahip olmasıdır.

3.Sosyal İkna/Geri Besleme; Geri besleme öğrenme ve sağlıklı bir öz-yeterlilik duygusu geliştirebilmek için şarttır. Geri beslemede en önemli unsurlardan birisi iletişim ve kullanılan anlatım tarzıdır. Saygı çerçevesinde yapılan geri besleme takipçiyi rencide etmez, aksine öz-yeterliliğinde artışa sebep olur. Bireylerin değer verdiği ve model aldığı birinden hem yaptığı işle hem de kişisel olarak olumlu sözler işitmesi kendisine olan güvenini güçlendirir.

Sosyal ikna konusunda risk unsuru olabilecek hususlardan bazıları bireylerin sübjektif yorumlarıyla karşı karşıya kalma ve bunun sonucunda öz-yeterlilik duygusunun sarsılma ihtimalidir. Bu tarz durumlarla karşı karşıya kalmamak için yapılabilecek şey ise, çalışanların üstlendiği rol ve sorumluluklara uygun şekilde geri beslemede/sosyal ve de sözel iknada bulunabilecek pozitif tutumlu bir model belirlemek olmalıdır.

4. Fiziksel ve Psikolojik Uyarılma; İyilik ya da iyi olma (well being) kavramı hem psikolojik hem de fizyolojik olmak üzere iki taraflıdır. Birbirini yakından etkileyen bu iki olgu, birbiri üzerinde çarpan etkisi yaratır. Yani eğer kişi gergin, yorgun, mutsuz, telaşlı veya karamsarsa fiziksel olarak tüm hastalıklara açık hale

gelir ya da hali hazırda hasta ise düzelme süreci uzar hatta bazı durumlarda imkânsızlaşır. Bu sebeple örgütler çalışanlarının fiziksel ve psikolojik iyiliklerini sağlayabilmek adına turnuvalar, beraber yapılabilecek spor aktiviteleri düzenlerler ve hatta bazıları hizmet binalarına çalışanların ücretsiz olarak mesai dışı zamanlarda kullanabilecekleri spor kompleksleri yaptırırlar.

Bireyler, yeterliliklerini yargılamak psikolojik ve duygusal durumlarını da göz önüne alırlar¹⁵⁰. Fizyolojik ve psikolojik sıkıntılar bireylerin öz-yeterliliklerini azaltıcı etki yaratır. Gündelik hayatta buna ilişkin örnekleri sıklıkla gözlemliyoruz. Örneğin panik atağı olan bir kişinin kapalı bir toplantı salonunda oturamaması, fiziksel rahatsızlıkları olan kişilerin konuşmacı olmaktan kaçınmaları, simetri hastalığı olan birinin dağınık ortamlarda dikkatini toplayamaması bu duruma ilişkin örneklerden bazılarıdır.

Motivasyon teorilerinin en bilinenlerinden olan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir:

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek, su, uyku, cinsellik gibi
2. Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma gibi
3. Sosyal İhtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk gibi
4. Kendini Gösterme (Esteem) İhtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma gibi
5. Kendini Tamamlama (Self- actualization) İhtiyacı: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık gibi

Kişi önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için çabalayacaktır. Karnı aç bir kişiyi sosyal ihtiyaçlarını (3. Grup) tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Öte yandan bu ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirinden

¹⁵⁰ Albert Bandura, **a.g.e.** (1977), syf:106.

ayrılmadığını da belirtmek gerekir. İhtiyaçlar arasında girişimler (ortak alanlar) vardır¹⁵¹. Ayrıca bazı bireyler için ihtiyaçların şiddeti farklılık gösterebilir. Herkesin doyum sınırı farklılık gösterebilmektedir.

Benzer şekilde psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçları ‘iyilik’ durumuna gelmemiş olan bireylerin motivasyonlarının yüksek olması ve de öz-yeterliliklerinin artması beklenemez. Öz-yeterlilik duygusunun güven ve takipçilerin karakter özelliklerinden etkilendiği bilinmektedir.

Öz-yeterlilik duygusu hem bireyin kendi içsel ve doğuştan gelen karakter özelliklerine hem de dışsal ve örgütsel özelliklere bağlıdır. Çünkü bir bireyi huy ya da davranış karakteri dışında davranmaya zorlamak ya da örgütün imkân vermediği şekilde çalışmak zorunda bırakmak sadece tepki oluşturmakla kalmaz bireyi hem toplumdan hem de çevresinden koparır. Netice itibarıyla öz-yeterlilik duygusu zedelenen birey başarısız olur.

Umut; Umut insanlar için bir beklenti, arzu edilenlere ulaşılabileceğine dair bir düşüncedir. Bu özelliği nedeniyle birçok kişi- özellikle de düşünürler- tarafından üzerine çeşitli söylemlerde bulunulmuş bir kavramdır.

Pozitif psikoloji düşüncesi içerisinde ise umut özel bir yer tutar. Rick Synder’a göre umut sadece bireyin amaçlara ulaşılabileceğine dair düşüncesi değil, aynı zamanda başarıya ulaştıracak yollar ve planlar yapılabileceğine dair inancıdır. Synder umudu bireyin amaçlarına ulaşmaya dair ümidi (kararlı çaba/vekâlet), onu başarıya götürecek yollar belirlemesi (alternatif yollar) ve de kendisini bu yolda motive etmesi olarak tanımlamıştır ¹⁵² . Yani umut etme süreci söz konusu bileşenlerden oluşmaktadır. Bileşenlerin biri eksik olduğunda süreç tamamlanamaz örneğin hedefe ulaşma ümidi olan bireyin onu hedefe ulaştıracak yollar belirleyememesi bir fayda sağlamayacaktır.

¹⁵¹ Tamer Koçel. **İşletme Yöneticiliği**, 14. Basım, Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul (2013), syf:623.

¹⁵² Fred Luthans. “Positive Organizational Behavior: Developing And Managing Psychological Strengths.” **Academy of Management Executive** 16.1 (2002): 57-72.

Yapılan araştırmalara göre umut düzeyi amaçlar ve çeldiricilere dair bilgilerin bireylerin ilgi alanlarına olan etkisine de bağlıdır. Dolayısıyla umut kavramında amaçların doğru tanımlanması kadar çeldiricilerin de sınıflandırılarak ayrıştırılması gerekir. Bu durum umuda ilişkin olumsuz geri bildirim yapılmasını da kolaylaştırır ve değişimlerle paradigma kaymalarını da aıklar¹⁵³. Aynı zamanda çeldiricilerin doğru analiz edilmesi belirlenen alternatifleri de şekillendirerek hedefe ulaşma arzusunu kamılayacaktır.

 z-yeterlilik gibi umut da bireylerin amaç odaklı bireysel yönelimli motivasyonel davranışları ile ilgilenir. Ancak umut amaçların gerçekleştirilmesi odaklı farklı bir grup mekanizmayı içerir. Bu mekanizmalardan birisi ya da umudun unsurlarından birisi amaçlara ulaşmada bireyi motive eden faaliyet duygusu ya da içsel kontroldür. İkinci bir bileşen ise amaçlara varabilmek adına alternatif yöntemlerin, yolların oluşturulması sürecini içermektedir. Son olarak ise umut, cesaretlendirici amaçlara ulaşıldığı, seçildiği, değiştirildiği, tamamlandığı farklı metotların oluşturulmasına yönelik uygulamaların tamamını kapsamına almaktadır diyebiliriz¹⁵⁴. Bu mekanizmalar aşağıda tek tek incelenmiştir.

Amaçlar; Gösterilen çabalar sonucunda ulaşılmak istenen neticelere amaç denilmektedir. Amaçların belirli, ölçülebilir ve belirli bir vadeye bağlı olması gerekir. Amaçlar az miktarda belirsizlik içerebilir ancak bu son derece belirsiz, karmaşık ve gerçekçi olmayan hedeflerle karıştırılmamalıdır.

Alternatif Yöntemler; Bir amaca ulaşmanın birden fazla değişik yöntemi olabilir. Bireylerin bu yöntemleri tek tek analiz ederek kendilerine en akılcı gözüken yoldan başlayarak başarısız olmaları durumunda vazgeçmeden bir başkasına yönelmeleri umut kavramına işaret eder. Günlük hayatta da her zaman yedek bir planı olan

¹⁵³Andrey Chetverikov, Omar I. J hannesson, Arni Kristj nsson. ‘‘Blaming The Victims Of Your Own Mistakes: How Visual Search Accuracy Influences Evaluation Of Stimuli.’’ **Cognition And Emotion** 29.6 (2015): 1091-1106.

¹⁵⁴Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, **a.g.e.** (2007).

işletmeler ve bireyler sorunlu zamanları daha kolaylıkla atlatıp varlıklarını sürdürürler.

Motivasyon Duygusu (İçsel Kontrol); Umutlu insanların dışarıdan bakılınca en çok göze çarpan özelliğı belirledikleri hedefe ulaşmaya yönelik eylemleri gerçekleştirme isteğidir. Birey kendi kendisini başarıya ulaşabileceğine inandırır, olumlu telkinler yoluyla (özellikle sözlü ve içsel) başarıya daha kolay ulaşacağını düşünür.

Umut yapılan ilk araştırmalarda kişiliğı bağı (genlerden gelen ve doğal) ve değıştirilemez bir pozitif psikolojik sermaye unsuru olarak düşünölmüş olup, sonrasında durumsal bir taraf içerdığı üzerinde çeşitli söylemler olmuştur. Buna göre *kişiliksels umut* çocukluk çağından sonra değışime son derece kapalı bir yapıdadır; ancak *durumsal umut* hayat boyu karşılaşılan farklı olaylar sonucunda değışime açık özelliktedir. Bu nedenle Rick Snyder tarafından geliştirilen kişiliksels umut ölçeğinden sonra¹⁵⁵, durumsal boyutu ölçen bir ölçek daha geliştirilmiřtir¹⁵⁶. Geliştirilen kişiliksels ve durumsal umut ölçekleri çeşitli akademisyenlerce araştırmalara konu edilmekle birlikte, akademik çevrelerde umudun geliştirilebilen kısmına dair çalışmalar daha yüksek oranda merak uyandırmaktadır.

Teorik olarak zengin olmamakla birlikte henüz yeterince araştırılmamış ve de işyerinde yeterlilik kadar uygulanabilirliğı tartışılmamış olmasına rağımen umudun pozitif psikolojik sermaye yazını açısından önemi göz ardı edilemez. Her ne kadar görünüşte umut diğers pozitif psikoloji unsurlarına benzer özelliklere sahip görünse de, yapılan çalışmalarda ve ölçömleme yöntemleri aracılığıyla kendisine has yönleri ve diğerslerinden ayrıldığı noktalar bulunduğı araştırmacılarca tespit edilmiştir. Bir bütün olarak bakıldığında amaca ulaşma biçimi ya da bu yollara yönelme isteğı

¹⁵⁵ C. R. Snyder, Cheri Harris, John R. Anderson, Sharon A. Holleran, Lori M. Irving, Sandra T. Sigmon, Lauren Yoshinobu, June Gibb, Charyle Langelles, Pat Harney. "The Will And The Ways: Development And Validation Of An Individual Differences Measure Of Hope." **Journal of Personality And Social Psychology** 60.4 (1991):570-585.

¹⁵⁶ C. R. Snyder, Susie C. Sympson, Florence C. Ybasco, Tyrone F.Border, Michael A. Babyak, Raymond L. Higgins. "Development and Validation Of The State Hope Scale." **Journal of Personality And Social Psychology**70.2 (1996): 321-335.

umudu diğer pozitif psikolojik sermaye unsurlarından ve psikolojik yeteneklerden ayırmaktadır.

İşyerinde umut kaybı ya da başka bir deyişle umutsuzluk durumu stres yaratan bir faktördür. Bu da verim ve performans düşüklüğüne ve de nihayetinde organizasyonunun tamamında amaçlara ulaşamama gibi hayati sonuçlara yol açabilmektedir. Dolayısıyla yöneticiler bazı basit yöntemler aracılığıyla çalışanların üzerindeki stres faktörlerini azaltarak, onların daha umutlu, geleceğe daha güvenle bakan ve başarılı bireyler olmalarını sağlayabilirler. Bu yöntemlerden bazıları aşağıdaki gibi olabilir:

- Çalışanların her kademedeki yapılan iş ve işlemlere dâhil olabilmek için kendilerini ifade edebilecekleri bir örgüt iklimi
- Tüm süreçlerde örgütsel güven ve iletişimi en üst seviyeye çıkarmak
- Çalışan- yönetim ilişkilerini geliştirmek
- Çalışma ortamının keyifli, fiziksel olarak uygun ve iş güvenliği şartlarına göre dizayn edilmesini sağlamak
- Çalışanlar arası çatışmaların önlenmesine yönelik uygulamalar geliştirmek

Umut gerçeklikler dünyasında bireylerin olumlu ruh haline bürünebilmeleri için çok önemlidir. Gündelik hayatta genellikle umutlu insanların ‘hayalperestlik’le suçlanmaları söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla pozitif psikolojinin gerçekçi ve mantıklı bir umut kavramından bahsetmesi bu sebeptir. Umutlu insanların her zaman ve mutlaka ikinci bir planları vardır ve psikolojik dayanıklılıkları yüksektir.

Umut etme her şeyden önce psikolojik bir gereksinimdir. Hayata dair çabalama gücü yaratan, yaşama sevinci veren, başarı kazandıkça kişisel doyuma ve de nihayetinde yaşam doyumuna ulaştıran bir duygudur. Dolayısıyla pozitif psikolojik sermaye bileşeni olarak umut konusunda gelişim yaratmak, öncelikle özelliklerini öğrenmekle mümkündür¹⁵⁷:

- 1- Tecrübeyle koşullanırlar.
- 2- Bireyler arasında tür ve yoğunluk açısından farklılık gösterirler.
- 3- Herhangi bir birey içinde de değişirler.
- 4- Tek başlarına değil de toplu halde işlerlik gösterirler.
- 5- Genellikle bilinçli olarak kavranmazlar.
- 6- Somut fiziksel gereksinimler olmaktan çok karmaşık duygular niteliğini taşırlar.
- 7- Davranışları etkilerler.

Özellikle kriz ve örgütsel değişim zamanlarında sürdürülebilir umut çalışanların iyilik durumunu sürdürmeleri, bu dönemi rahat atlatabilmeleri ve olumlu organizasyonel değişim açısından son derece önemlidir. Aynı zamanda yeni yollar yaratabilmek, beklenmeyen ve sürekli olmayan (ani) değişimler yapmak gereken zamanlarda çalışanlar açısından başarı sağlar¹⁵⁸. Ancak ani değişimler yaratan durumlarda çalışanların umut düzeylerine bilinmeyen getirdiği stresin de etki edeceği göz önünde bulundurulması gereken bir gerçektir. Bireyler genellikle strese girdiklerinde umutlarını ya kaybeder ya da gerçekçi olmayan alternatifler belirlerler.

Umut bir başka tanımda gelecekte ulaşılması istenilen fakat henüz ulaşılmamış hedeflere ulaşılacağına dair beklenti düzeyi olarak tanımlanmıştır¹⁵⁹. Dolayısıyla umudun beklentilerle, bekleyişle dolaysız bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Birey kendisine belirli bir sürede ulaşılması gereken bir hedef ile bunu elde etmeye yönelik farklı ve çeşitli araçlar belirler ve kendisini başarı konusunda motive eder. Bahsedilen umut etme süreci döngüsü başarısızlıkla karşılaşılsa dahi, bireyin aynı hedefe veya farklı bir hedefe yönelik yeni, alternatif ulaşma yolları belirlemesi ve motive olmasıyla tekrar eder.

¹⁵⁷Keith Davis. **Human Behavior At Work (İşletmede İnsan Davranışı)**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Çev: Kemal Tosun, Tomris Tomay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın (1977), syf:55.

¹⁵⁸Karl E. Weick, Robert E.Quinn. “Organizational Change And Development.” **Annual Review of Psychology** Vol.50 (1999):361-386.

¹⁵⁹Deborah J. MacInnis, Gustavo E. Mello. “The Concept Of Hope And Its Relevance To Product Evaluation And Choice.” **Journal of Marketing** Vol.69 (2005): 1-14.

Elbette ki tüm psikolojik yetenekler konusunda olduğu gibi umut da fazla ısrarcı olduğunda özellikle yöneticiler açısından karar verme güçlükleri, zaman kaybı ya da hayal kırıklıkları ile neticelenebilir. Umut bileşeninin ölçülebilir kavramlar arasında olması bu nedenle pozitif psikoloji literatürü açısından önemlidir. Yani pozitif psikoloji ölçülebilen, gerçekçi umut etme olgusuyla ilgilenmektedir diyebiliriz.

2.5.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Faydaları

İş dünyasında bireylerin kendilerine hedef belirlemeleri ve kendilerini geliştirmeleri oldukça önemlidir. Belirlenen hedefin gücü bireyi daha güçlü ve mücadeleci kılmalıdır. Bu bakımdan ne çok kolay ulaşılabilen ne de ulaşılması imkânsız hedefler belirlenmemeli, bireylerde heyecan, heves ve beklenti oluşturacak hedefler geliştirilmelidir. Bireyin kendisini olumlama da mücadele etme enerjisi yaratan bir faktördür. Ancak ulaşılabilir bir hedefe ve gelişme potansiyeline sahip olan çalışanlar pozitif psikolojik sermaye düzeylerinde yükselme elde edebilirler.

Bireyin sahip olduğu pozitif sermaye bileşenleri olan umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık (esneklik) unsurlarının aşağıda da bahsedileceği üzere hem bireysel hem de örgütsel anlamda yüksek seviyede olumlu etkileri olduğu çeşitli araştırmacılarca desteklenmiştir.

2.5.2.1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Bireysel Faydaları

Seligman’a göre bireysel mutluluk üç kaynağa dayanmaktadır. Tüm bu kaynaklar ise uzun süreli hayat doyumu için son derece önemlidir ve devamlı beslenerek mutluluğa ulaşmak için dengelenmelidir. Bu üç kaynak ise¹⁶⁰;

- Hayat Memnuniyeti- ölçülebilir mutluluklar peşinde olma.

¹⁶⁰ Martin E. Seligman, **a.g.e.** (2002).

- Hayat Meşguliyeti- meşgul olma, çeşitli faaliyetlere ilişkin öğrenme ve geliştirme isteği.
- Anlamlı Hayat- ölçülebilir düzeyde ve bireyin kendisinden daha büyük bir hizmetin (bütünün) parçası olması.

Günümüzdeki pozitif psikoloji araştırmaları bu kaynakların ölçülebilir olduğunu ifade etmektedir. Dahası çalışmalar bu üç kaynağı hayat boyu dengelemeyi başaran, meşgul ve anlamlı hayat yaşayan bireylerin yaşam doyumlarının en yüksek olduğunu göstermektedir. Pozitif psikolojinin temel inançlarından birisi meşguliyet ve anlamlandırma ile ifade edilen kısa dönemli haz alma duygusu ile uzun dönemli tatmin sağlama arasındaki farkı vurgulamaktır. Araştırmacılar anlamlı hayatın mutlu hayata nazaran daha fazla doyum ve uzun dönemli mutluluk sağladığını görmüşlerdir. Dolayısıyla eğer pozitif psikolojinin bulguları kişisel ve iş hayatına doğru şekilde tatbik edilirse, ‘meşguliyet sahibi olmak’ ve ‘anlamlı işler yapmak’ çalışanlarda sürdürülebilir mutluluk ve tatmin yaratacaktır. Organizasyonlar çalışanların anlamlı işlerle meşgul olabilmeleri ve yaptıkları işten memnun olmaları için önemli görevler üstlenmişlerdir. Örgütsel bakış açısıyla çalışanların bağlılığı gibi başka yararlar çalışanların anlamlı işler yapmalarını desteklemek konusunda tercih edilebilir. Dolayısıyla anlamlı görevler, meşguliyetler ve örgütsel performans arasındaki bağlantılar organizasyonları ‘olumluluk kurumları’ gibi davranmaya ve bu durumu çalışanların performanslarını artırıcı yönde kullanabilmeleri için yönlendirmeye itmektedir¹⁶¹. Ancak örgütlerin bu durumu suistimal etmesi yani çalışanlara gereğinden fazla sorumluluk yüklemesi ise zıt bir etki yaratacağı gibi aynı zamanda etik olmayan bir tavır olacaktır.

Pozitif psikolojik sermayenin bireysel yani içsel faydaları sadece bireylerin kendilerini değil aynı zamanda sinerjik bir etkiyle başka bireyleri de etkiler. Tıpkı mutluluğun bulaşıcı etkisi gibi, pozitif psikolojiye sahip bireylerin nitelikleri de diğer bireyler üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır.

¹⁶¹ Kevin Money, Carola Hillenbrand, Nuno da Cámara. “Putting Positive Psychology To Work In Organisations.” **Journal of General Management** 34.2 (2008):21-36.

Örgütsel davranış yazınında çeşitli sermaye türlerinin bireyleri ve örgütleri nasıl etkilediğine dair yapılmış çeşitli çalışmalarda genellikle sermayelerin (1) Bireysel (2) Örgütsel yapılar, süreçler ve sistemler, ya da (3) ilişkiler ve bağlantılar açılarından incelendiği görülmektedir. Diğer kilit noktalar ise aralarındaki farklılıkların anlaşılması açısından önemlidir¹⁶². İşletme yönetimi bakış açısından yaklaşıldığında pozitif psikolojik sermayenin bireysel ‘iyilik durumu’ sağlamanın yanı sıra, örgütsel süreç ve sistemlerdeki işleyişlerde kolaylaştırıcı ve çalışanlar ile diğer iç ve dış çevre bileşenleri arasındaki ilişkileri de destekleyici etkiler yarattığı görülmüştür.

Pozitif psikolojik sermayenin *bireysel* açıdan güçlü bir etki ve değişiklik yaratan bileşenlere sahip olduğu bilinmektedir. Umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık (esneklik) kişisel gelişim yönünde olumlu, güçlü, başarılı, verimli davranış özellikleri sergilenmesine yardımcı olur. Bu özellikler *ilişkiler* bazında bazı güç savaşlarına yol açabilir gibi gözükse de karşılaşılan olumsuzluklarla başa çıkılabilmesi açısından dayanıklılık sağlamaktadır. Pozitif psikolojik sermayeye diğerlerine nazaran daha fazla sahip olan bireylerin örgütsel yapılar ve süreçler içerisinde daha farklı sorumluluklar ve görevler üstlenebileceği açıktır. Dolayısıyla örgütsel yapı tasarımı esnasında bu hususların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

İnsanın hayatta var olma amaçlarından birisinin mutlu bir hayat sürmek olduğu bilinmektedir. Mutluluk kavramına ilişkin çalışmalar ise bizi pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden dayanıklılık içerisinde bahsedilen ‘psikolojik iyi oluş’a götürmektedir. Mutluluğu iyi oluşla bağlantılayan modellerden birisi Lyubomirsky vd.’nin mutluluk modelidir. Buna göre mutluluk üç kavramın bir fonksiyonudur. Bunlar¹⁶³:

1. Hayat koşulları

¹⁶² Mohan Subramaniam, Mark A. Youndt. “The Influence Of Intellectual Capital On The Types Of Innovative Capabilities.” **Academy of Management Journal** 48.3 (2005): 450–463.

¹⁶³ Sonja Lyubomirsky, Laura King, Ed Diener. “The Benefits Of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead To Success?” **Psychological Bulletin** 131.6(2005): 803–855.

2. Karakter (huy)/yaratılış
3. Olumlu kavramsal /davranışsal aktiviteler

Bu çalışmaya göre hayat koşulları (medeni durum, gelir, sağlık ve inançlılık) kişinin toplam mutluluk seviyesinin sadece % 8-15'ini etkilemektedir. Geriye kalan kısmın %50'lik bir oranını karaktere bağlı özellikler oluşturmaktadır ki bunlar değişken olmayan ve duruma bağlı olmayan özelliklerdir. Geriye kalan % 40'lık kısım kişinin olumlu davranış göstermesine sebebiyet veren meşguliyetleridir. Bunların arasında kendisine ulaşılabilir hedefler koymak, sosyal gruplarla birlikte gerçekleştirilen faaliyetler gibi anın tadını çıkarmaya yönelik aksiyonlar yer almaktadır. Buradan yapılabilecek bir çıkarım bu basit aktivitelere katılmanın iyi oluşu desteklediği ve bu aktivitelerin öğretilip geliştirilebilmesi için çeşitli müdahalelerin yapılabildiğidir. Bu mantığın uygulanmasıyla aktiviteleri teşvik etmek için bilişselliğin ödüllendirilmesi ve iyi oluşla neticelendirilecek uygulamaların davranışsal açıdan yönlendirilmesi önem arz etmektedir. Örneğin katılımcılardan ne veya nasıl memnun olduklarına dair fikirlerini ifade etmeleri, kişilerin en iyi ya da en olası yapabilecekleri konuları paylaşmaları ya da bireylerin güçlerini kullanmayı, isteklendirecek amaçlar belirlemelerini ve de olumlu tecrübelerin tadını çıkarmayı öğrenmeleri istenebilir¹⁶⁴. Ayrıca yapılan faaliyetlerin kişiyi mutlu etme derecesi gibi sonuçların veya faaliyetler arasında yapılan kıyaslamaların diğer bireylerle paylaşılması da önem arz etmektedir.

Bireylerin çalkantılı olmayan dingin bir ruh hali içerisinde olmaları çoğu zaman beden sağlıkları üzerinde de olumlu bir etki yaratmaktadır. Olumsuz veya çalkantılı ruh hali çalışanın iş ortamına uyumunu zorlaştırır. Yapılan işe konsantre olunmasını engeller bu durum ise kendisini iş tatminsizliği, verim düşüklüğü, iş kazalarında ve iş devamsızlığında artış gibi neticelerle belli eder. Ruh hali aynı zamanda bireylerin karakter özelliklerine (mizaç ve huy gibi) de bağlıdır. Mizaç ve huy insan duygusallığı üzerinde son derece etkilidir. Doğuştan gelen özellikler bazı insanları

¹⁶⁴Seth Kaplan, Jill C. Bradley-Geist, Afra Ahmad, Amanda J. Anderson, Amber Hargrove, Alex P. Lindsey. "A Test Of Two Positive Psychology Interventions To Increase Employee Well-Being." **Journal of Business Psychology** 29.3 (2014): 367–380.

diğerlerine nazaran daha duygusal, alıngan ya da daha aldırılmaz yapabilir. Bu durum ise kişinin beden sağlığını da etkiler. Dolayısıyla pozitif psikolojinin beden sağlığına olumlu etkide bulunduğunu söyleyebiliriz.

Pozitif psikolojik sermayenin sağlık gibi fiziki çıktıları dışında fertlere bir diğer katkısı da iş tatminini artırması ve tükenmişlik duygusunu azaltmasıdır¹⁶⁵. Buna göre pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin geliştirilebilir olma özellikleri nedeniyle kendisine güvenen, yeterli, iyimser ve umutlu çalışanlar iş tatminine daha yüksek oranda ulaşmakta, iş stresi ve tükenmişlik kavramlarına karşı daha dayanıklı olmaktadır.

Özetle bireysel olarak pozitif psikolojinin faydaları arasında;

Fiziki çıktılar; bunların arasında fizyolojik ve psikolojik sağlık (ruh ve beden sağlığı), kazanç artışı (bireysel performans ve statü artışına bağlı), yeni arkadaşlar (çevre) edinme,

Fiziki olmayan çıktılar; mutluluk, iş ve hayat doyumu, stresin azalması, statü ve unvan artışı, iletişim eksikliği ve tükenmişlik duygusunun ortadan kalkması, dengeli davranışlar sergileme, duygu kontrolü, yaratıcılık ve motivasyonun, ilgi alanlarının, güvenin, rekabet edebilirlik duygusunun artması gibi sonuçlar yer almaktadır.

2.5.2.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Faydaları

Yüksek pozitif psikolojik sermayeye sahip çalışanların görev aldığı organizasyonlarda, örgütsel açıdan önem taşıyan bazı faktörlerde çeşitli etkiler

¹⁶⁵ Nazim Ali, Arshad Ali. “The Mediating Effect Of Job Satisfaction Between Psychological Capital And Job Burnout Of Pakistani Nurses.” **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences** 8.2(2014): 399- 412.

görülmektedir. Bu faktörler pozitif psikolojik sermaye ile söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilere dair yapılan çalışmalar vasıtasıyla tespit edilmiştir. Örneğin;

Örgütsel Kimlik ve İşyeri Kötülüğü (İşyerinde Sapkın Davranışlar); Organizasyonel (örgütsel) kimlik çalışanın bağlılık ve içten gelen bir istekle kendisini örgüte bağlı ve örgütle bütünleşmiş hissetmesidir. İşyerinde sapkın davranışlar ise çalışanın örgütün huzurunu bozmaya yönelik bilinçli ve kural dışı davranışlardır.

Organizasyon ortamı çalışan üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğundan, çalışan, örgütün başarılı olabilmesi ve de örgütsel prestijin korunması amacıyla elinden geleni yapacaktır. Ayrıca kazanan bir takımın parçası olmak düşüncesinin bireylerin özgüvenlerini artırdığı da göz önüne alındığında, çalışanların yüksek pozitif psikolojik sermaye sahibi olmalarının örgütsel kimlik algısını güçlendirdiği görülmektedir¹⁶⁶. Örgütsel kimlik algısı güçlenen çalışanların kurallara uymaya daha eğilimli olması örgütü sahiplenmesiyle ilişkili bir durumdur.

Örgütsel Performans; Pozitif psikolojik sermaye bireysel performansı olumlu etkilediğinden, organizasyonun performansı ise bireylerin performansları toplamından oluşmakta olduğundan pozitif psikolojik sermaye oluşumunun örgüt performansını artırdığına dair destekleyici bulgulara ulaşıldığı söylenebilir ¹⁶⁷ . Literatürde pozitif psikolojik sermaye ile verimlilik, performans gibi değişkenler üzerinde sıklıkla çalışılmış olması örgütsel performansla PPS arasındaki bağlantılara işaret etmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımsal olarak çalışanın resmi iş tanımına dâhil olmayan, ancak kuruluşun işlevlerini etkin

¹⁶⁶ Steven M. Norman, James B. Avey, L. Nimnicht, Nancy Graber Pigeon. “The Interactive Effects Of Psychological Capital And Organizational Identity On Employee Organizational Citizenship And Deviance Behaviors.” **Journal of Leadership & Organizational Studies** 17.4 (2010):380–391.

¹⁶⁷Fred Luthans, Carolyn M. Youssef. **a.g.e** (2007).

bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan isteğe bağlı davranıştır¹⁶⁸. Örgütsel vatandaşlık davranışı yöneticiler açısından işlerin daha mükemmel yapılmasını sağlayan bir yönetim aracıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar daha paylaşımcı, istekli, özgüveni yüksek, psikolojik açıdan dayanıklı, çalışkan ve örgütün değerlerine sıkı sıkıya bağlı çalışanlardır. Aynı zamanda iyi takım çalışması sergilemekte ve diğer çalışanları da motive etmektedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar kendilerinden beklenenin ötesinde işler başararak geleceğe dair umut taşımaktadırlar. Örgütlerinin her zaman daha başarılı ve etkin olabilmesi amacıyla ekstra rol davranışı sergilemektedirler. Bu bakımdan bütün yöneticiler için çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi çok istenilir bir durumdur.

Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti; Yüksek pozitif psikolojik sermaye sahibi insanların bazı sebeplerle düşük işten ayrılma niyeti taşıdıkları belirtilmiştir. Yüksek derecede iyimserlik bu kişilerin gelecek ve mevcut işleri konusunda güven duymaları konusunda ve kaderlerini kendilerinin belirleyebilecekleri konularında kendilerini motive etmelerini sağlamaktadır¹⁶⁹. Bu durum da onları amaçlara ulaştıracak kaynakları bulma konusunda cesaretlendirir ve vazgeçenlerden olmalarını engeller, zorluklarla yüzleşmeyi tercih ederler. Ayrıca psikolojik esneklik sahibi bu bireyler olumsuz durumlarla karşı karşıya kaldıklarında başa dönüp yeniden başlayabilme gücünü kendilerinde bulurlar. Ve de ümit etme yeteneği yüksek olanlar amaçlara ulaştıracak alternatif yollar üretmeye çalışmayı vazgeçmeye tercih ederler. Bununla beraber pozitif psikolojik sermayenin işyeri davranışları konusundaki etkileri arasında işyeri devamsızlığını azaltması da bulunmaktadır. Dolayısıyla genel olarak psikolojik sermayenin işyerinde istenilen davranışları tetikleyerek istenilmeyen davranışları azaltıcı ve ekstra rol davranışlarını artırıcı etkisi olduğu bulgularına ulaşılmıştır¹⁷⁰. PPS çalışanların enerji ve niteliklerini gerekli olduğu zamanda gerekli yere aktarmalarını desteklemektedir.

¹⁶⁸ Dennis W. Organ. **Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome**, Lexington Books, Lexington, MA (1998), syf:4.

¹⁶⁹ Martin E. Seligman. **a.g.e** (1999).

Yaratıcılık ve Liderlik; Yüksek derecede rekabetin hüküm sürmekte olduğu, çalkantılı ekonomik koşullar altındaki günümüz dünyasında yaratıcılığın işletmeler açısından önemi oldukça büyüktür. Bu sebeptendir ki konu birçok araştırmacı tarafından sıklıkla araştırma konusu yapılmıştır. Buna göre küresel liderin pozitif psikolojik sermaye sahibi olması takipçileriyle olan ilişkilerini olumlu etkilemektedir. Yüksek pozitif psikolojik sermaye sahibi liderler liderlik tarzı olarak takipçilerine daha olumlu bir tutum takınmakta, bu da birbirleri arasındaki ilişkiye yansımaktadır¹⁷¹. Onları desteklemekte, ortaya koydukları karşısında daha iyimser, gelecekte daha yaratıcı olacaklarına karşı daha umutlu, aldığı geri dönüşler karşısında yılmadan çalışanlarını yönlendiren liderler örgütte ılıman bir iklim yaratılmasını sağlarlar.

Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık; Örgütlerin temel amaçlarından birisi organizasyon içerisindeki bireylere eşit davranılmasıdır ki bu durum örgütsel adalet olarak adlandırılır ve örgütsel adalet örgütsel bağlılık başta olmak üzere iş tatmini gibi birçok çalışan tutumunu da etkilemektedir¹⁷². Özellikle tüm yönetsel kademelerde yöneticilerin sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye adaleti, örgütte kalma isteğini ve de netice itibarıyla örgütsel bağlılığı olumlu şekilde etkilemektedir. Umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık niteliklerine yüksek oranda sahip bir yönetici çalışanları yönlendirme, ödüllendirme ve cezalandırma hususlarında daha olumlu ve ılımlı bir yaklaşım sergileyeceğinden, lider üye ilişkileri (LMX) daha olumlu, daha samimi ve uyumlu olacaktır. Bu durum ise işten ayrılma niyetini azaltarak, çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgüte bağlılıklarını artıracaktır.

¹⁷⁰ James B. Avey, Fred Luthans, Caroline M. Youssef. “The Additive Value Of Positive Psychological Capital In Predicting Work Attitudes And Behaviors.” **Journal of Management** 36.2 (2010): 430-452.

¹⁷¹Joana S. P. Story, Carolyn M. Youssef, Fred Luthans, John E. Barbuto, James Bovaird. “Contagion Effect Of Global Leaders’ Positive Psychological Capital On Followers: Does Distance And Quality Of Relationship Matter?” **The International Journal of Human Resource Management** 24.13(2013): 2534–2553.

¹⁷² Abhishek K. Totawar, Ranjeet Nambudiri. “How Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction And Organizational Commitment? Explaining With Psychological Capital.” **Vikalpa** 39.2 (2014):83-97.

İş talepleri; İş talebi birey üzerinde işe ilişkin oluşan olumsuz psikolojik, sosyal ve örgütsel faktörler toplamına denilmektedir. Birey üzerinde oluşan bu olumsuz tutum zaman içerisinde örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi ekstra rol davranışlarını etkileyebilmektedir¹⁷³. Pozitif psikolojik yeteneklere sahip çalışanlar geleceğe dair umut, kendilerine niteliklerine güven duydukları ve de karşılaşılan olumsuzluklarla yüzleşme konusunda daha güçlü davranarak daha kısa zamanda psikolojik iyileşme gösterdikleri için, işe ilişkin daha ısrarcı davranış özellikleri göstererek, hedeflerinden kolaylıkla vazgeçmemektedirler. Dolayısıyla işe ilişkin ılımlı tutumları, yeni iş taleplerini azaltmaktadır.

İşyeri Kabalığı; İşyeri kabalığı diğer insanlara saygı göstermeksizin yapılan düşüncesiz davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bazen gayri medeni davranışlar da kabalık olarak nitelendirilmektedir. Saldırgan davranışlar gibi davranışların aksine kaba davranışların etkisi bazen somut olmayabilmektedir. Fakat kaba davranışlar olumsuz duyguların oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Bu olumsuz davranışlar ise görev performansının azalmasına sebebiyet vermektedir¹⁷⁴. Pozitif psikolojik sermaye unsurları ise öncelikle insanın kendisini sevmesini, güvenmesini, olumlu ve iyimser davranışlar sergilemesini sağlamaktadır. Dolayısıyla yüksek pozitif psikolojik sermaye işyeri kabalığını engelleyerek dolaylı olarak görev performansını da yükseltir.

İş-Yaşam Dengesi; Bireyler birden fazla rol ve statüye (örneğin çalışan, aile üyesi, topluluk üyesi gibi) sahip olabilmektedirler. Bu roller arasında çeşitli ve farklı davranış özellikleri sergilemek her zaman kolay olmayabilmektedir. Rol çatışmaları bireylerin üstlendiği belirli bir role diğerlerinden daha fazla önem vermesi ya da bu görev ve sorumlulukları üstlenmek konusunda problemler yaşamaları nedeniyle meydana gelebilmektedir¹⁷⁵. Pozitif psikolojik sermaye sahibi kişiler olumlu ve

¹⁷³Kreshona Pillay, Joanna H. Buitendach, Herbert Kanengoni. “Psychological Capital, Job Demands And Organisational Commitment Of Employees In A Call Centre In Durban, South Africa.” **South African Journal of Human Resource Management**12.1(2014):1-13.

¹⁷⁴Christine L. Porath, Amir Erez. “Does Rudeness Really Matter? The Effects Of Rudeness On Task Performance And Helpfulness.” **Academy of Management Journal**50.5 (2007): 1181–1197.

¹⁷⁵Gary N. Powell, Jeffrey H. Greenhaus. **a.g.e.**

dengeli tutumlarını hem iş hem de aile hayatlarına daha kolay yansıtarak bu rol kalıpları arasında karşılaştıkları olumsuzluklara karşı esnek ve dayanıklı bir tavırla davranabilme konusunda diğerlerine nazaran daha başarılıdırlar.

Personel Güçlendirme (Empowerment); Güçlendirme yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) ve istekleri artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir¹⁷⁶. Güçlendirme çalışanlara ‘güç’ vermeyi ifade etmektedir. Bir yönetim kavramı olarak ‘güç’ değişik şekillerde ele alınmaktadır.

Bu uygulama bireylerde kendine güven, yeterlilik düzeyinde artış, sorumluluk duygusunun gelişmesi, örgüte bağlılığının artması, eğitsel tekniklere olan uyumluluğunun artması, diğer çalışanlarla yaşanabilecek çatışmaların önlenmesi, kariyer yolundaki farklı pozisyonlar için yetiştirilmesi, yüksek motivasyon sağlanması, çalışanlarla birebir etkili iletişim fırsatlarının yaratılabilmesi gibi birçok yarar sağlamaktadır.

Güçlendirme kavramı organizasyonun alt kademelerindeki personeli hedef almaktadır. Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için personele ait en azından şu hususların dikkate alınması gerekmektedir:

- Personelin kendini iyi tanıması (kimdir, istekleri ve kariyer hedefleri nelerdir, kuvvetli-zayıf yönleri nelerdir) güçlendirmeyi etkiler.
- Personelin sürekli kendini geliştirme arzusunun olması güçlendirmeyi etkiler.
- Değişime açık olan ve değişimi kolay kabul eden çalışanları güçlendirmek kolaydır.
- Kendine güven derecesi yüksek olan personeli güçlendirmek nispeten daha kolaydır.

¹⁷⁶ Judith F. Voght, Kenneth L.Murrel. **Empowerment In Organizations**, Pfeffer and Co. Amsterdam(1990),syf:8.

- Personelin dinleme ve feedback alma yeteneği güçlendirmeyi etkiler
- Aksiyona dönük olma güçlendirme üzerinde etkilidir.

Görüldüğü üzere en etkili yönetim uygulamalarının başında gelmekte olan güçlendirmenin başarıyla sürdürülebilmesi için güçlendirilecek personelde bulunması gereken özellikler pozitif psikolojik sermaye kavramının bileşenleriyle paraleldir. Dolayısıyla yüksek pozitif psikolojik sermaye bir kuruluştaki yüksek güçlendirme uygulamalarına yol açabilecektir.

Pozitif psikolojinin yukarıda bahsi geçenler dışında çeşitli insan kaynakları uygulamaları üzerinde de önemli olumlu etkileri mevcuttur. Pozitif psikolojik yaklaşım sayesinde organizasyonların en değerli kaynağı olan ‘insan’ unsurunun daha uyumlu, başarılı, verimli ve etkin olması sağlanabilir.

Örgütsel İnovasyon (Yenilik) Yeteneği; İnovasyon yeteneğini etkileyen üç unsur olduğu bilinmektedir ¹⁷⁷:

1. Sosyal Girdiler: Başlangıçta örgütler inovasyon için gerekli kilit unsurları sağlamaya çalışırlar. Bunlar ise odak grup araştırması, etnografik araştırmalar gibi çeşitli sosyal araştırma yöntemleriyle elde edilirler.
2. Sosyal Evrim: Örgütler sadece yaratıcılar değil, inovasyon takımları edinirler. Böylelikle kilit unsurları elde ederler ve yeni çözümler oluşturulur.
3. Sosyal İcra: Yargılamalar, beta programları ya da ticaret uygulamaları gibi sosyal çıktıları içerir. Müşteri gruplarının eğitilmesi inovasyon ihtiyaçlarının ifade edilmesi açısından kritik önem taşımaktadır.

¹⁷⁷ Riccardo Sartori, Giuseppe Favretto, Andrea Ceschi. “The Relationships Between Innovation And Human And Psychological Capital In Organizations: A Review.” **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal** 18.3(2013): 1-18.

Dolayısıyla donanımlı işgücünün inovasyon için yeterli olmadığı görülmektedir. İnsanların ihtiyaçlarını anlayabilmek için internet ve bağlantılı diğer sosyal medya uygulamaları ile özellikle sosyal ilişkileri kullanmak gerekmektedir. Yenilik yeteneğini geliştirmenin en uygun yolu örgüt içerisinde fikir alışverişini geliştirecek bir ortam oluşturmak, paylaşımcı bir örgüt iklimi oluşturmaktır.

Yeni fikirler ortaya koymak çalışanların kendine güvenlerini artırmalarını, geleceğe daha iyimser ve umutlu bakmalarını sağlayacaktır. Dolayısıyla örgütte yenilikçilik kültürünün teşvik edilmesi çalışanların pozitif psikolojik sermaye oluşumunu teşvik etmektedir aynı zamanda pozitif psikolojik sermaye birikimi ise örgütsel inovasyon yeteneğini artırmaktadır denilebilir.

Örgütsel Değişim; Organizasyonel değişim günümüz modern işletmelerinde sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Tüm örgütü etkileyen uygulamaların ve stratejilerin farklı alternatiflerinin uygulanması olarak tanımlanan örgütsel değişim stratejik yönetsel uygulamalarda ve değişim yönetiminde önemli bir yer tutar¹⁷⁸. Netice itibariyle çevresinde meydana gelen değişmelere karşı etki gösteremeyen, değişemeyen veya değişiklikleri belirli bir süre içerisinde (çağın gereklerine uygun biçimde hızlıca) gerçekleştiremeyen, dönüşemeyen hantal örgütler zaman içerisinde sektörden silinmeye mahkûm olacaktır.

Örgütün bir değişiklik yapma ihtiyacı ortaya çıktığında, bu değişim faaliyetlerinin başarılabilmesi çalışanların bu hususta irade ortaya koymaları yoluyla başarılacaktır. Örgüt çalışanlarının umut, iyimser bakış açısına, öz-yeterliliğe ve olumsuz durumlara ilişkin dayanıklılığa sahip olmaları örgütsel değişimin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktadır.

¹⁷⁸Shung J. Shin, Tae- Yeol Kim, Jeong-Yeon Lee, Lin Bian. “Cognitive Team Diversity And Individual Team Member Creativity: A Cross-Level Interaction.” **Academy of Management Journal** 55.1 (2012): 197–212.

2.6. Pozitif Psikolojik Sermaye Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Pozitif psikolojik sermayenin örgüt içerisindeki bireylere şahsi açıdan ve de organizasyonun bütünü için birçok olumlu etkide bulunduğu dair yapılan çalışmalardan yukarıda bahsedilmiştir. Bununla beraber psikolojik sermayenin diğer bireylere ‘değer katması’ söz konusu olduğuna dair bulgulara ulaşılmasının ardından işyerinde pozitif psikolojik sermaye sahibi olunması ve geliştirilmesine yönelik çalışmalar hız kazanmıştır ¹⁷⁹. Söz konusu çalışmalar ‘yeni ekonomi’ olarak adlandırılan bilgi temelli yaklaşımlara paraleldir.

Özellikle rekabet avantajı yaratması konusundaki faydaları örgütler açısından son derece önem arz etmekte olduğundan pozitif psikolojik sermaye bileşenlerini geliştirme konusunda birçok işletme çeşitli kurumlardan profesyonel yardımlar almaktadır. Ancak pozitif psikolojik sermaye oluşumunu desteklemek adına daha maliyetli ve yorucu olmakla birlikte hızlı veya kesin sonuçlar elde edebilmek için ise çalışanlar üzerinde tek tek yoğunlaşmak gerekmektedir.

2.6.1. İçsel Faktörler

Psikoloji bilimi insanlar ve hayvanların tavır ve davranışlarının sebeplerini araştırmaya yönelik bir bilim dalı olarak tanımlanmakta olduğuna göre, pozitif bakış açısına sahip olmanın kişinin kendi iradesi ve doğuştan sahip olduğu bir takım niteliklere bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla pozitif psikolojik sermaye oluşumuna zemin hazırlayan içsel faktörler arasında;

Bilişsel Yetenekler (Zekâ, Mantık, Düşünme, Akıl Yürütme Yetenekleri vb.); Psikolojinin hiçbir alanında önemli sosyal ve politik izler taşıyan ‘zekâ ve yeteneklerin doğası’ konusunda olduğu gibi tartışmalı bir konu yoktur. Araştırmalara göre hem genetik yapı hem de çevresel etkenler zekâ ve yeteneklerde rol

¹⁷⁹ Charles Galunic, Gokhan Ertug, Martin Gargiulo. “The Positive Externalities Of Social Capital: Benefiting From Senior Brokers.” **Academy of Management Journal** 55.5 (2012): 1213-1231.

oynamaktadır. *Mantık* düşünme bilimi iken, düşünce veya düşünme zihinde bir konuyu düşünmenin genel süreciyle ilgilidir. İki insan aynı konu hakkında düşünebilmekle birlikte, her ikisinin düşünmeyle ulaştığı sonuçlar farklı olabilir. Biri mantıklı diğeri mantıksız olabilir. *Düşünme* ise problem çözme, imgeleme, akıl yürütme, soyutlama ve yargılamanın zihinsel niteliklerinin kompleks etkileşimiyle bilginin dönüşümü sayesinde oluşmuş, yeni bir zihinsel temsil sürecidir. Düşünme eylemi, düşünme sürecinin üç unsurunu içerir ve dışlayıcı olmaktan çok kapsayıcı olmasıyla karakterize edilir. Düşünmenin davranışın ölçülebildiği oranda var olup olmadığı ve bir iç süreç olup olmadığı hakkındaki tartışmalar devam etmektedir. Örneğin iyimser bir tavır sergileyen bir kişinin bu tavrı sergilemeden önce birkaç dakika bu hareketi düşündüğü biliniyorsa, hareket gerçekleştiği anda mı düşünce gerçekleşmektedir yoksa süreç tam tersi şeklinde mi işlemektedir konusunda kesin bir bilgi yoktur¹⁸⁰:

Örgütlerde karar almaya dair geleneksel yaklaşımların mantık temelli olduğu, örgütsel davranışları araştıran uzmanların ise duygular ve duygu durumların karar almada büyük rol oynadığını ifade ettikleri bilinmektedir.

Pozitif psikolojiye ilişkin tutumlara sahip olmayı kişinin bilişsel yetenekleri ile paralel değerlendirmek bu durumda yanlış sayılmayacaktır. Kişinin karakter özelliklerinden- genlerinden- gelen kişilik özellikleri, yapısal olarak kişinin umutlu mu umutsuz mu, iyimser mi yoksa kötümser tavırlar mı sergilemeye daha meyilli olduğunu ortaya koymaktadır. Fakat bu kavramlar- tıpkı pozitif psikolojik sermayenin diğer kavramları gibi- geliştirilebilir ve değiştirilebilir nitelikte olduklarından kişinin bilişsel yetenekleri ölçüsünde öğrenme, algılama, düşünme, mantık yürütme yollarıyla değiştirilebilmektedir.

İnançlar; Dinin ya da inanışların insanın manevi dünyasını şekillendirdiği bilinmektedir. Din bireyin manevi tatmin duymasını, bu da beraberinde mutluluk

¹⁸⁰Robert L. Solso, M. Kimberly Maclin, Otto H. Maclin. **Cognitive Psychology**, Seventh Edition, Pearson Allyn And Bacon, USA (2007), syf:499.

hissini getirmektedir. Araştırmacılara göre pozitif psikolojik sermaye ve aklın huzuru uyumsal intra- fizik ve olumlu inanışlar ve olaylarla neticelenen bireylerarası aktivitelerin kaynağıdır. Artan sayıda çalışma ise bu olumluluk durumunun ilişkilerde, iyi oluştta ve işle ilgili tavır ve davranışlarda etkilerini saptamıştır. Stresle ve telaşla kaplı günümüz dünyasında aklın huzuru herkesin ulaşmaya çalıştığı bir olgudur. Aklın huzuru bireyin kendi içsel dünyasında dengeli ve uyumlu olmasıdır. Burada içsel huzur sakinlik ve dinginliği, içsel uyum ise bireyin iç dünyasında dengeyi yakalayabilmiş olmasını ifade etmektedir. Bu duygular birbiriyle ilişkilidir şöyle ki birey içsel huzura uyum ve denge ile ulaşabilir ya da içsel denge ve uyum ile içsel huzura ulaşabilir¹⁸¹. Bu iki durum birbirini tamamlamaktadır.

Pozitif psikoloji unsurları olan umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve esneklik (psikolojik dayanıklılık) çeşitli dini inanışlara ait bazı kurallarla da örtüşmektedir. Çünkü dini inanışların bireyler üzerinde psikolojik olarak ümidini kaybetmemek, iyimser olmak, olumlu yaklaşmak, güzel huylu olmak, sabırlı ve kararlı olmak, güvenmek gibi birçok telkini bulunmaktadır. Dolayısıyla inanışların pozitif psikoloji oluşumunda etken olan en güçlü içsel faktörlerden olduğu söylenebilir.

Demografik Faktörler (Eğitim/Yaş/ Cinsiyet/ Medeni Durum vb.);

Demografik faktörlerin psikolojik durum üzerindeki etkileri uzun zamandır psikoloji biliminin inceleme alanına dâhil edilmiştir ve sıklıkla araştırmalara konu edilmektedir. Psikoloji bilimi bireylerin hangi durumlarda hangi tepkileri verdiklerini ve nedenlerini açıklamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla psikolojide insanı çevresinden ve sahip oldukları niteliklerden ayrı tutabilmek imkânsızdır. Bu çerçevede bireyi öncelikle kendisi içerisinde, sonrasında çevresi ile ve en nihayetinde içerisinde yer aldığı toplumla ilişkileri açısından değerlendirmek psikolojik çözümlemeler vasıtasıyla yapılmaktadır.

¹⁸¹Muhammad Adeel Anjum, Syed Jameel Ahmed, Jahanvash Karim. “Do Psychological Capabilities Really Matter? The Combined Effects Of Psychological Capital And Peace Of Mind On Work Centrality And In-Role Performance.” **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**8.2 (2014): 502- 520.

Bu tanımdan yola çıkarak insanın ‘kendi kendisi ile’ ve ‘toplumsal çevresi ile’ ilişkisinde demografik faktörlerin yer almakta olduğunu, dolayısıyla demografik özelliklerinin pozitif psikolojik sermaye oluşumunda etkin olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin yaş ile iş doyumu arasındaki ilişkiye dair yapılan bazı araştırmalara göre en azından 60 yaşına kadar tatminle yaş arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu görülmektedir¹⁸². Bir başka örnekte ise erkek egemen iş sahalarında başarılı olan kadınlar, yönetici olarak daha az sevimli, daha saldırgan ve daha az istenilir olarak algılanmaktadırlar¹⁸³. Dolayısıyla bireyin kendisini umutlu, iyimser, öz-yeterlilik sahibi, olumsuz durumlara dayanıklı, sabırlı hissetmesinin bireylerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim derecesi gibi demografik faktörlerden de direkt olarak etkilendiği görülmektedir.

Günlük hayatta da genellikle, kadınların erkeklere nazaran daha duygusal olduğu, dolayısıyla daha iyimser tavırlar sergiledikleri, evli insanların hayat doyumu daha yüksek olması dolayısıyla geleceğe daha umutlu baktıkları, yaşlı insanların daha kötümser oldukları, gençlerin psikolojik dayanıklılık durumlarının yaşlılara oranla daha yüksek olduğu, eğitim düzeyi arttıkça bireylerin öz-yeterlilik seviyelerinin yükseldiği bilinmekte ve benzeri değişkenler sıklıkla araştırmacılarca araştırma konusu yapılmaktadır.

Fiziki Faktörler (Bedensel Sağlık); Psikolojinin temel çalışma alanları arasında bireylerin bedeni ve ruhsal açılardan gelişimi, tepkileri ve analiz edilmesine yönelik çabaların bulunduğu bilinmektedir. Dolayısıyla psikoloji biliminin birçok başka bilimle alakası olduğu görülmektedir. Bunlar arasında anatomi, fizyoloji, biyoloji ve hatta kimya gibi bilim dalları da yer almaktadır.

¹⁸²Raymond Lee, Elizabeth R. Wilbur. “Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis.” **Human Relations**38.8(1985): 781-791.

¹⁸³Maureen M. Black, E. Wayne Holden. “The Impact Of Gender On Productivity And Satisfaction Among Medical School Psychologists.” **Journal of Clinical Psychology In Medical Settings**5.1(1998): 117-131.

Dolayısıyla fiziksel sorunlar bireylerin psikolojisini etkileyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir diyebiliriz. Bedensel olarak yaşanan hastalıklar, engellilik durumu kişilerin ruhi sağlıklarını ve gelişimlerini de olumsuz olarak etkiler. Sağlığını kaybetmiş birey- ve de çalışanlar- verimsiz, motivasyonu düşük ve devamsızlık sorunları olan bireyler haline gelirler.

Aynı şekilde beden- ruh sağlığı arasındaki ilişki de önemlidir. Örneğin herhangi bir fiziki hastalık söz konusu olmamasına rağmen hastanelere kalp krizi, bayılma, tansiyon düşmesi gibi şikâyetlerle yapılan başvurularda bazı durumlarda psikolojik kaynaklı hastalık tanısı konulabilmektedir. Dolayısıyla zihin gücü bedene fiziki tepkiler verdirebilmekte, aynı şekilde gerçekten fiziki bir rahatsızlık geçiren bireylerde ise depresyon, panik bozukluğu gibi çeşitli psikolojik hastalıklar gelişebilmektedir.

Ruh ve beden bütünlüğü arasında bu derece sıkı bağlar olması bireylerin pozitif psikolojik sermaye oluşumu esnasında en sağlıklı bedensel hallere bürünmeleri gereğini ortaya çıkarır. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde de belirtildiği üzere kişinin fizyolojik ihtiyaçları giderilmeden psikolojik gelişimi sağlanamaz. Canı acıyan veya bir hastalığın semptomlarını yaşayan bir kişiden umutlu, iyimser olması veya psikolojik direnç göstermesi beklenemez.

2.6.2. Dışsal Faktörler

Pozitif psikolojik sermaye oluşumunda bireyin kendi doğasında var olan ya da zaman içerisinde geliştirilebilir/ yoğunlaştırılabilir özellikler kadar dışsal bazı faktörler de etkilidir. Bu dışsal faktörler arasında örgüt kültürü, (destekleyici) örgüt iklimi, yapılan işin niteliği, yönetimin tutumu, eğitim vb. uygulamaların etkisi sayılabilir.

Örgüt İklimi/ (Destekleyici) Örgüt Kültürü; Örgüt iklimi ile örgüt kültürü kimi zaman aynı anlamda kullanılsalar da, örgüt iklimi belirli özellikler bakımından

örgüt kültüründen ayrılmaktadır. Örgüt kültürü, örgütün üyeleri tarafından kabullenilen değerler inançlar ve varsayımlarda temellenen derin örgütsel yapıyı oluştururken, örgüt iklimi örgütün değer sisteminde temellenerek oluşan örgütsel çevreleri betimler ve örgüt üyeleri tarafından bilinçli şekilde algılanan sosyal çevrenin görüntüleriyle sınırlı, doğrudan kontrole bağlı, göreceli ve geçici olarak düşünülür¹⁸⁴. Temelde bahsedildiği üzere farklılıkları söz konusu olmakla birlikte bağlamsal olarak örgütün iklimi ile kültürü arasında bazı ilişkiler söz konusudur. Örneğin örgütün iklimi kültürün oluşumuna zemin hazırlarken, örgüt kültürü de örgüt iklimini buna bağlı olarak da çalışan davranışlarını etkilemektedir.

Eğer bir örgütte yüksek düzeyde biçimselleşmeye dayalı bir örgüt kültürü söz konusu ise bireyler kendilerine belirlenen çerçeve içerisinde amaçlar oluşturup başarmaya odaklı bir yaklaşım sergileyeceklerdir.

Yüksek düzeyde biçimselleşme öngörülü olmayı, düzeni ve tutarlılığı sağlamaktadır. Ancak güçlü bir örgüt kültürü yazılı belgelere ihtiyaç olmadan da aynı sonuca ulaşır. Yani bir örgütün kültürü ne kadar güçlüyse yönetimin çalışanların davranışlarına yol gösterecek biçimsel kuralları ve düzenlemeleri geliştirme ihtiyacı da o derecede az olacaktır¹⁸⁵. Kurallar, politikalar, prosedürler uygulamalarda yer bulacak ve tüm örgüt tarafından yazısız olarak benimsenecektir.

Kültürün bu görüntüsü örgütsel düzeyde takım ruhu gibidir. Kişiler neyin önemli olduğu ya da işin nasıl gittiği gibi konularda aynı duyguları taşıdıklarında bu tutumların etkisi tek tek bireysel tutumların toplamından daha büyük olmaktadır. Aynısı örgütler içinde söylenebilir. İşyerinde pozitif bir iklim bulunması, hem çalışan bağlılığını artırmakta hem de bireysel performansı örgütsel düzeyde yükseltmektedir.

¹⁸⁴ Daniel R. Denison. "What is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars." **The Academy of Management Review**21.3 (1996): 619-654.

¹⁸⁵ Shimon L. Dolan, Salvador Garcia. "Managing By Values: Cultural Redesign For Strategic Organizational Change At The Dawn Of The Twenty- First Century." **Journal of Management Development**21.2 (2002): 101-117.

Dolayısıyla her kademedeki çalışanın, örgüt içindeki politika, uygulamalar ve süreçlerden yola çıkarak, örgütleri için taşıdıkları değere ilişkin şekillenen algılarına dayalı olarak, bu değerin karşılığını vermek için çaba gösterecekleri ifade edilebilir. Her çalışan, üstlerinden gördüğü yardımlaşma, ilgi, geribildirim vb. konularını algıladığı destek ölçüsünde iş doyumunu sağlar ve bunun sonucunda da örgütü için daha fazla olumlu çaba içine girer. Denilebilir ki, çalışanlar tarafından örgüt ikliminin ne düzeyde destekleyici olarak algılandığı önem arz etmektedir¹⁸⁶. Örgüt ikliminin destekleyici olması ve de pozitif örgüt kültürü çalışanların pozitif psikolojik sermaye oluşumlarını artırmaktadır.

Psikolojik Yardım Alma /Eğitim; Psikolojinin bireylerin ruhsal durumlarıyla ilgilenen bir bilim dalı olması nedeniyle pozitif psikoloji oluşturma ve geliştirilebilir yetenekleri artırarak pozitif psikolojik sermaye sahibi bireyler haline gelmesi profesyonel psikolojik yardım olarak (psikolog/psikiyatrist eliyle) ya da bireyin kendi kendisini telkin yoluyla pozitif duygularının ortaya çıkmasını destekleyerek sağlanabilecektir.

Çalışma ortamında iş stresi birçok farklı sebepten ileri gelebilmekte ve olumlu duygu durumunu olumsuzla çevirebilmektedir. Bu durumla başa çıkabilmek ise yine olumlu bir tutum geliştirmekle mümkündür. Yani bireyin öncelikle iş stresini yenebileceğine dair bir niyeti söz konusu olmalı ve bu amaçla gerekli tıbbi ve alternatif yöntemlere başvurulmalıdır. Bu kapsamda bazen alınan profesyonel yardımın kapsamı bireyin çalıştığı organizasyonda yapısal bazı değişiklikler talep etmesine kadar varabilir.

İş stresinden korunma ve olumlu psikoloji yaratma konusunda birçok çalışma yapılmış olup, bu araştırmalardan en bilinenlerinden birisinde iş stresinden korunmak

¹⁸⁶ Pınar Sürat Özer, Tayfun Topaloglu, Ömür Timurcanday Özmen. “Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi.” **Ege Akademik Bakış**13.4(2013): 437-447.

için bir tür yaşama tarzı olarak benimsenmek üzere 8 basamaklı bir program önerilmiştir¹⁸⁷:

1. Birey kişisel sağlık alışkanlıklarını dikkatle takip etmelidir. (sağlıklı yaşam)
2. Birey devamlı kendisini tartmalıdır.
3. Birey kendi başarılarını fark etmeyi öğrenmelidir.
4. Birey tüm işleri tek tek yapmayı öğrenmelidir.
5. Birey her şeyi daha az ciddiye almayı öğrenmelidir.
6. Birey başkaları için de bir şeyler yapmayı öğrenmelidir.
7. Birey konuları başkalarıyla tartışmalıdır. (Farklı bakış açıları için)
8. Birey stresi zora gelmekle karıştırmamalıdır.

Çalışanların stresten uzaklaşarak pozitif bir psikolojik iklim oluşturmaları her ne kadar zor bir süreç olarak algılanmaktaysa da profesyonel yardım alarak başarılabılır olan bu süreç, bireysel çabalarla da gerçekleştirilebilir. Kişinin iyimser, umutlu, yeterlilik sahibi ve psikolojik olarak dayanıklı olabilmesi için piyasada satılan ‘kişisel gelişim’ temalı kitaplardan faydalanabilmesi veya günlük hayatta ‘dost terapisi’, psikolojide ‘sosyal destek’ olarak adlandırılan, arkadaşlarıyla paylaşımda bulunma, onlardan destek alarak olumsuz durumları ve olumsuz ruh halini atlatma yöntemleri uygulaması mümkündür.

Sosyal destek aynı zamanda tamamen toplumsal kültürden etkilenen bir olgudur. Örneğin Güney Asya kültürlerinde- Japonya, Kore, Çin gibi- insanlar sosyal destek ile psikolojik sıkıntılarından kurtulmak gibi bir yöntemi kullanamamakta, bu durumu ayıp ya da yanlış olarak algılamaktadırlar.

Stresin- özellikle de iş stresinin depresyon, kilo kaybı, diyabet gibi hastalıklara sebep olduğu bilinmektedir. Ayrıca çok miktarda iş stresine maruz kalan kişinin psikolojik dayanıklılığı (esnekliği) kaybolmakta, kişi kendisine güvenini de yitirerek öz-yeterlilik duygusu ortadan kalkmaktadır. Aynı zamanda birey stres

¹⁸⁷John H. Humprey. **Job Stress**, Allyn And Bacon Co. Boston (1998),syf:85.

altında olduğu durumlarda bu durumdan kurtulabilmek adına umutlu olmaya çalışabilirse bu da iyimser bir yapı oluşturmaya zemin hazırlayabilir¹⁸⁸. Ancak bunu başarmak her zaman kolay olmayabilir. Bireylerin duygularına odaklanmaları ve stresi umutla yenmeye dair güdülenmeleri gerekmektedir.

Sistematiik duyarsızlaştırma gibi yöntemlerle bireyler duygularını yok saymaksızın olumlu bir ruh hali oluşturabilirler. Bu ruh halini de zaman içerisinde geliştirerek pozitif psikolojik sermaye gelişimini sağlayabilirler.

Yönetisel Destek; Pozitif psikolojik sermayenin örgütler açısından faydaları göz önüne alındığında yönetimin tutumunun ne derece önem taşıdığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin ilişkiler üzerindeki etkisi geçmişte sıklıkla göz ardı edilmiştir. Operasyonel bakış açısından bakılırsa insan kaynaklarının resmi (ast-üst), problem çözmeye yönelik (çalışanlar arasındaki çatışmalar), tanıştırmacı (oryantasyon ve sosyalleşme sağlayıcı) ve içsel (bölümler arası) ilişkilerle daha fazla ilgilendiğı düşünülmektedir. Hiyerarşik pozisyona bağılı olmayan -gayrı resmi- gruplar arası ilişkiler insan kaynakları yöneticilerince uzun zamanlar göz ardı edilmiştir. Fakat artık bu bağlantıların çok daha akışkan, özellikli olmayan, toplumsal ilişkilerden temellenen ve rekabetçi başarıyı getiren ilişkileri içerdiği bilinen bir gerçektir. İnsan kaynakları fonksiyonunun teknik yönüyle kıyaslandığında, stratejik insan kaynakları yönetimi düşüncesi iş bağlantılı örgütsel yetenekleri ve piyasa rekabetini artırmaya odaklı olduğundan ilişkiler kurma ve besleme amaçlıdır¹⁸⁹. Sosyal sermaye, insanlar arasındaki ilişki kalitesiyle bağlantılı olması dolayısıyla yönetimin bu bağlantıları hızlı haberleşme ağı oluşturmakta kullanması vesilesiyle iş akışında kesintisizliğin, hizmet kalitesinin ve müşteri tatmininin sağlanması gibi çıktılara zemin hazırlamaktadır.

¹⁸⁸ Shelley E. Taylor. “A Positive Approach To Workplace Stress This World-Renowned Researcher Explores Anxiety At Work And How Support Systems Can Alleviate It.” **The Gallup Management Journal** June, 888 (2007): 274-5447.

¹⁸⁹ Mark L. Lengnick-Hall, Cynthia A. Lengnick-Hall. “HR’s Role In Building Relationship Networks.” **Academy of Management Executive** 17.4 (2003): 53-63.

Çalışanların pozitif psikoloji düzeyine kavuşması ve umut, iyimserlik, yeterlilik, dayanıklılık niteliklerine sahip olabilmesi yönetimin desteğinden yüksek oranda etkilenmektedir. Örneğin, kendisine yetki devredilen çalışanın öz-yeterlilik duygusu gelişmekte, görevin gerekliliklerini başardıkça geleceğe dair ümitleri (yükselme, terfi, kıdem, gelir artışı vb.) artmakta, daha iyimser yaklaşım sergilemekte ve de bu umutlu ruh haliyle karşısına çıkan olumsuzluklara karşı daha dirençli (esnek- dayanıklı) davranabilmektedir.

Çalışanların işyerinde günlük duygularını saklayabilmeleri son derece zor olmaktadır. Bireylerin güne başlarkenki modu (mood) ile işyerinde yaşanan olaylar çalışanların nasıl hissettiklerini ve verimliliklerini etkileyebilecektir. Duygu durum (mod- mood) günler ve saatler arasında değişiklik gösterebilir. Her gün çalışanlar farklı duygu durumlarla işe başlayabilirler ve bu durum onların günlük iş tecrübelerini ve çalışmalarını etkiler. Güne olumlu bir duygu durum ile başlayan çalışanlar diğerlerine nazaran daha verimli çalışırlar ve daha yüksek günlük iş performansını yakalarlar¹⁹⁰. Çalışanların günlük duygu durumları yönetimin tutumundan son derece etkilenmektedir. Yönetimin olumlu yaklaşımı, paylaşımcı tavrı ve çalışanlarla iletişimi çalışanların işyerindeki verimliliklerini olumlu yönde etkilemektedir. Yöneticinin/liderin çalışanlara karşı psikolojik tutumu ve sonuçlarına ilişkin farklı açılardan birçok çalışma yapılmıştır ve hala yapılmaktadır. Örneğin olumlu, ilgili, şeffaf ve etik tavırları bünyesinde toplayan otantik liderlikte, liderin pozitif yaklaşımının takipçilerinde (çalışanlarda) olumlu ruh halleri geliştirme- pozitif psikolojik sermaye oluşumuna katkıda bulunma- hususunda destek sağladığı ifade edilmiştir. Her ne kadar çalışanların yönetimin bu tutumundan etkilenme dereceleri farklı ise de pozitif liderlik davranışının çalışan verimliliğini direkt olarak etkilediği görülmektedir. Benzer şekilde çalışanların sahip olduğu pozitif psikolojik sermaye ile liderin otantik liderlik derecesi arasındaki ilişki de çalışmalara konu edilmiş olup, aralarında bağlantı bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır¹⁹¹. Dolayısıyla

¹⁹⁰ Nansy P. Rothbard, Steffanie L. Wilk. “Waking Up On The Right Or Wrong Side Of The Bed: Start-Of-Workday Mood, Work Events, Employee Affect, And Performance.” **Academy of Management Journal** 54.5 (2011): 959–980.

yönetimin desteğinin pozitif psikolojik sermaye oluşumuna etkisi akademik çalışmalarla kanıtlanmıştır diyebiliriz.

Buraya kadar araştırmamızın bağımlı ve bağımsız değişkenleri olan farklılık iklimi ve pozitif psikolojik sermayeye ilişkin özellikler literatürden derlenen bilgiler çerçevesinde aktarılmıştır. Sonraki bölümde ise çalışmamızın aracı değişkenleri olan etik liderlik ve psikolojik güvenlik kavramlarına ilişkin unsurlara detaylı şekilde yer verilecektir.



¹⁹¹ Hui Wang, Yang Sui, Fred Luthans, Danni Wang, Yanhong Wu. “Impact Of Authentic Leadership On Performance: Role Of Followers’ Positive Psychological Capital And Relational Processes.” **Journal of Organizational Behavior** 35.1 (2014): 5–21.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK GÜVENLİK

Bu bölümde araştırma amaçlarımız paralelinde aracı değişkenler olarak belirlenen etik liderlik ve psikolojik güvenlik kavramlarımızın temel nitelikleri, kapsamı, boyutları ve işletme yönetimi açısından önemi açıklanacaktır.

Öncelikle etik liderlik başlığı altında etik, etik liderlik davranışı ve etik liderliğin örgütsel faydaları vb. bilgilere yer verilecek sonrasında ise psikolojik güvenlik kavramının kapsamı, gelişimi, işletmelerdeki belirleyici nitelikleri ile boyutları incelenecektir.

3.1. Etik Liderlik

Etik çoğunlukla bir duruma ilişkin bireyler arasındaki hak ve standartlar olarak ifade edilmektedir. Bu standartlarla ise ‘adalet ve eşitlik içeren kabul görmüş sosyal kurallar’ kastedilmektedir. Etik davranış organizasyonlarda son derece önemli bir gerekliliktir çünkü çalışanların görev aldıkları organizasyonun iş çevresinde yasal açıdan doğru ve yanlışa karşı tavrını benimsemesi ve görev yaptıkları işletmeye saygı duyması gerekmektedir. Dolayısıyla etik davranış, ahlaken doğru olan davranış için organizasyonu bir aracı olarak kullanmaktır denilebilir ¹⁹² . Benzer şekilde organizasyon da etik davranışın vücut bulduğu ortamdır.

Etığe ilişkin gittikçe büyüyen, artan ve devam eden uygulamalar oldukça dikkat çekicidir. Ahlaklılık (etik), faaliyetleri neyin doğru olduğu konusunda motive eder, destekler ve meşrulaştırır ¹⁹³ . Toplum vicdanına seslenir, ahlaki bireysel değerleri ortaya çıkarır. Bireyler bu ahlaken doğru olan faaliyetleri desteklemedikleri zaman ¹⁹⁴ ve kendi kendileriyle karşıt duruma düşüp etik olanı tekrar ettikçe utanma

¹⁹²Chin-Shan Lu, Chi-Chang Lin. “The Effects Of Ethical Leadership And Ethical Climate on Employee Ethical Behavior In The International Port Context.” **Journal of Business Ethics**124.2 (2014): 209–223.

¹⁹³Daniel A. Effron, Dale T. Miller. “How The Moralization Of Issues Grants Social Legitimacy ToAct On One’s Attitudes.” **Personal Social Psychological Bulletin** 38.5 (2012):690-701.

¹⁹⁴Louis Cohen, Lawrence Manion, Keith Morrison. **Research Methods In Education**, 7th edn. Abingdon, Oxon, England: Routledge (2011).

ve suçluluk hissederler¹⁹⁵. Bu nedenle zaman içerisinde davranışlarını etik olana doğru yönlendirirler ve düşünceleri de etik düşüncesine yakınlaşır.

Geçmişte ve günümüzde yaşanan skandalların yıkıcı etkilerinin iş dünyası, hükümetler ve eğitim alanına yansısıyla beraber, yöneticiler, düzenleyiciler, akademisyenler ve kamunun büyük çoğunluğu örgütsel liderlikte etik konusuna ilgi göstermeye başlamışlardır. Bu ilgi sadece üst yönetim kademelerinde değil, örgütün tüm seviyelerinde görülmektedir¹⁹⁶. Etiğe ilişkin düşünce ve davranış kalıplarının örgütsel anlamda tam anlamıyla kabul görebilmesi ancak örgütün tüm hücreleriyle inanması ve destek göstermesiyle mümkün olabilecektir.

Etik kavramının yönetim dünyasındaki izdüşümü etik liderlik düşüncesi ile uygulanmaktadır. Etik liderlik son dönemlerde araştırmacılarca sıklıkla çalışılan ve etkileri ile kapsamının halen tartışıldığı bir konudur. Liderliğin farklı bir görünümü olan etik liderlikte etik davranmak bir ödev ve sorumluluktur. Modern anlamda ödev ve sorumluluk kavramları yalnızca kelime halinde ya da marjinal bir şekilde görünür; iyilik, erdem ve basiret kavramları merkezidir. Bu kavramların her birinin kendine özgü rolü merkezi bir ayrıma dayanır. Genelde ‘Grek Etik’i ‘Rahat yaşamak için ne yapmak zorundayım?’ diye sorar. ‘Modern Etik’ ise ‘Doğru davranmak için ne yapmalıyım?’ diye sorar ve bu soruyu öyle bir tarzda sorar ki doğru davranmak rahat yaşamaktan tamamen bağımsız bir şey kılınır¹⁹⁷. Doğru davranmak insanlara örnek olmak, onları yönlendirmek ise liderlik konusunun temel taşıdır. Davranışlarında dürüst olmayan, güven yaratmayan, ahlaki öğelere önem vermeyen bir kişi takipçilerini yönlendirebilmek için gerekli ‘etkileme’ gücünü kaybeder. Liderlerine saygı, sevgi ve imrenme duymayan bireyler onu benimsemez ve de özdeşleşmeye çalışmazlar. Bu durumda işletme içinde liderlik kapsamını kaybeder ve uyum bozulur.

¹⁹⁵Jonathan Haidt. **The Moral Emotions**. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, H. H. Goldsmith (Eds), *Handbook Of Affective Sciences*: 852-870, Oxford: Oxford University Press (2003).

¹⁹⁶Shannon G. Taylor, Marshall W. Pattie. “When Does Ethical Leadership Affect Workplace Incivility? The Moderating Role Of Follower Personality.” **Business Ethics Quarterly** 24.4 (2014): 595-616.

¹⁹⁷Alasdair MacIntyre. **Ethik’in Kısa Tarihi**, 1. Basım, Paradigma Yayınları (2001), syf:97.

Çalışanların davranış şekillerini etkilemenin birçok yöntemi olup, etik liderlik düşüncesinde amaç çalışanların işyerinde gönüllü ahlaki davranış sergilemesini sağlamaktır. Dolayısıyla iş etiği ile etik liderlik kavramları arasında güçlü bağlantılar bulunmaktadır. En nihayetinde her iki kavram da işyerindeki etik davranış kalıplarını belirlemeye ve insanları bu davranışlara yönlendirmeye kilitlenir.

Etik liderlik teorisi iş liderinin etik davranışının takipçilerin etik kararları ve hareketlerini nasıl etkilediğini açıklar. Teoriye göre, liderler takipçilerin etik kararlarını ve davranışlarını sosyal öğrenme teorisi, etik standartların önemi konusundaki iletişim, sosyal değişim süreçleri ve de çalışanların ölçülebilir sonuçlarını performans yönetim sistemi aracılığıyla etkilerler¹⁹⁸. Bu noktada etik davranış liderin düşünceleri, değer yargıları, kültürü, örgüt iklimi, yaş, statü, takipçi-lider ilişkileri gibi birçok farklı faktörün etkileyebildiği görülmektedir. Pozisyon gücüne bağlı olarak (etik davranış ödüllendirme ve etik olmayan davranış cezalandırma) etik liderler kurallara uygun davranışın sergilenmesini sağlayabilir¹⁹⁹. Ancak yönetsel anlamda asıl istenen çalışanların etik davranış liderlerini rol model olarak ve kendi istekleriyle gerçekleştirmeleridir. Dolayısıyla yüksek derecede yönlendirmenin çalışanların kendi karar alma süreçlerini şekillendirmelerini engellediği düşünülse de, özellikle oryantasyon sürecinin başlarında yani yeni işe başlayan çalışanların örgütün etik iklimi konusunda yönlendirilmeleri yerinde bir davranıştır.

Yönetim dünyasında etik liderler dürüst, adil ve prensipli karar alıcılar olarak algılanırlar. Ayrıca bu liderler takipçilerine gerekli ilgiyi gösterirler ve hem profesyonel hem de kişisel hayatlarında etik davranırlar²⁰⁰. Etik lider- çalışan ilişkisinde güvenin büyük rol oynaması bu sebeptir ki çalışanlar etik liderin yönlendirmeleri doğrultusunda hareket etme isteği duymaktadırlar. Bu noktada etik

¹⁹⁸Michael E. Brown, Linda K. Trevino. “Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, And Deviance In Work Groups.” **Journal of Applied Psychology** 91.4 (2006): 954–962.

¹⁹⁹Robert Steinbauer, Robert W. Renn, Robert R. Taylor, Phil K. Njoroge. “Ethical Leadership And Followers’ Moral Judgement: The Role Of Followers’ Perceived Accountability And Self-Leadership.” **Journal of Business Ethics** 120.3 (2014): 381–392.

²⁰⁰Aamir Chughtai, Marann Byrne, Barbara Flood. “Linking Ethical Leadership To Employee Well-Being: The Role Of Trust In Supervisor.” **Journal of Business Ethics** 128.3 (2015): 653–663.

liderin başlıca amacının çalışanların her davranışında ahlaka uygunluk denetimi sayılabilecek şekilde yönlendirmelerde bulunmak değil, bireyin kendi ahlak standartlarını oluşturması ve bu doğrultuda kararlar almasıdır. Bunun için de gerekli ve önemli olan başlıca unsur örgüt içerisinde etik örgüt iklimi oluşturulmasıdır.

Etik örgüt iklimi bir örgütün ahlaki yapısını etkiler ve etik lider çalışanları ahlaki, sosyal değerler ve işletmenin ortak ilgisini içeren demokratik/katılımcı kararlar almaları konusunda güçlendirir. Bu bağlamda, etik liderler çalışanları organizasyonel hedeflere verimli ve etik yollar vasıtasıyla ulaşabilecekleri yaratıcı ve etik karar alma süreçleri oluşturmaları konusunda cesaretlendirir²⁰¹. Çalışanlar bu sebeple zaman zaman örgütün çıkarları ile etik arasında bazı ikilemler yaşayabilir. Bununla beraber etik iklimin amacı etik karar alma ve davranma süreçlerini etkilemektir ve etik iklimle liderlik stilleri arasında bağlantı olduğuna dair çeşitli çalışmalar mevcuttur²⁰². Liderlik stiline her örgütün kendi yapısı uyarınca şekillendiği düşünülürse etik iklimin de şart ve koşullara göre oluşacağı kesindir. Örneğin otokratik yönetim yapısı ile ve otokratik lider eliyle yönetilen bir işletmede çalışanlar emir komuta ilişkisi içinde kendilerinden bekleneni sorgulamaksızın yerine getirmek durumunda olduğundan kararları etik anlamda sorgulayamayacak, dolayısıyla ılımlı bir etik iklimin varlığından söz edilemeyecektir.

Yüksek etik liderlik yüksek saygınlık ile birleştirildiğinde, etik liderler performans açısından sadece aracı olarak işyerindeki zorunluluklarını tamamlamakla kalmaz ahlaki açıdan birçok standartlar oluşmasını da sağlar. Sonuçta sosyal değişim çerçevesinden bakıldığında çalışanların etik liderlik davranışına ilişkin saldırgan davranışlarının örgüte artan oranda bağlılık geliştirilmesi yoluyla azaldığı görülür²⁰³.

Etik davranışın sergilenebilmesi örgütün etik iklimine bağlıdır. Güçlü bir etik iklim bulunmayan işletmelerde etik liderlik davranışı sergilenmesi beklenemez,

²⁰¹Suk Bong Choi, S. M. Ebrahim Ullah, Won Jun Kwak. “Ethical Leadership And Followers’ Attitudes Toward Corporate Social Responsibility: The Role Of Perceived Ethical Work Climate.” **Social Behavior and Personality** 43.3 (2015): 353-366.

²⁰²Jr. Charles H. Schwepker, Roberta J. Schultz. “Influence Of The Ethical Servant Leader And Ethical Climate On Customer Value Enhancing Sales Performance.” **Journal of Personal Selling&SalesManagement** 35.2 (2015): 93-107.

²⁰³Pedro Neves, Joana Story. “Ethical Leadership And Reputation: Combined Indirect Effects On Organizational Deviance.” **Journal of Business Ethics**127.1 (2015): 165-176.

dahası bunun yerine etkileşimci (transactional, işe- dayalı) liderlik görülebilir. İşletmeler açısından grup yaşamında etik (ahlaki) kayıpların bir sebebi ise grubu amaçlarına ulaşması konusunda ahlaki hususlardan sapmaya yönlendiren kişilerdir²⁰⁴. Dolayısıyla yukarıda daha önce de belirtildiği üzere insanları sadece amaçlar doğrultusunda güdüleyen liderlik stillerinin etik düşüncesi ile bağdaşmayacağı görülmektedir.

Bugüne kadar firma seviyesinde yapılan analizler üst yönetimin etik liderlik uygulamasının etik iklim beklentisi oluşturduğunu, bu durumun da firma performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılan iki örgütsel çıktı ile üst yönetimin etik liderlik davranışı konusunda moderatör etki yaratan prosedür adaleti iklimine zemin hazırladığını göstermiştir²⁰⁵. Çalışan açısından prosedür adaleti iklimi bir örgütte çalışmaya devam etmek konusunda belirleyici bir kavramdır. Bu bakımdan etik liderlik dolaylı olarak iş devamsızlığına etki etmektedir.

Etik liderlik kavramının örgütler açısından önemi, etik iklim yaratma sorunsalı ve etik liderlik davranışının özellikleri araştırmacılarca çalışmalara sıklıkla konu edilmekte olup, bununla beraber etik ya da ahlak öğretisinin ilk olarak ‘evde’ başladığı, insanların etik konusunda değer yargıları oluşturmaya başladığı dönemin çocukluk zamanlarına kadar ulaştığı yadsınamaz bir gerçektir. Sonrasında ise işyerinde liderin davranışları etik karar alma bilinci oluşmasına yardım etmektedir. Tüm bu sebeplerden liderlik etiği iş dünyasının temelinde mutlaka olmalıdır. Birbirini adım adım takip eden bu sürecin etkilerinin sadece iş dünyasını değil, toplumun genelini sosyolojik anlamda etkilediği görülmüştür. Örneğin bankacılık ve endüstri sektöründeki güncel skandalların etik olmayan liderlik uygulamalarına dikkatleri yönelterek etik liderlik konusuna yerel ve özelde basının ilgisini çektiği

²⁰⁴Crystal L. Hoyt, Terry L. Price. “Ethical Decision Making and Leadership: Merging Social Role and Self-Constructual Perspectives.” **Journal of Business Ethics**126.4 (2015): 531–539.

²⁰⁵Yuhung Shin, Sun Young Sung, Jin Nam Choi, MinSoo Kim. “Top Management Ethical Leadership and Firm Performance: Mediating Role of Ethical and Procedural Justice Climate.” **Journal of Business Ethics**129.1 (2015): 43-57.

bilinmektedir²⁰⁶. Hatta bu noktada etik dışı liderlik yaklaşımının kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulmasını ve uygulanmasını yönlendirdiği düşünülebilir.

Etik olmayan liderlik ‘örgüt liderlerinin yasa dışı ya da ahlak standartlarına saldıran, süreçlere ya da yapılara zorla kabul ettirilen ve takipçiler tarafından etik olmayan tavırlarla sonuçlanan davranışlar’ olarak ifade edilmektedir²⁰⁷. Örgütteki güven iklimini bozan bu tür etik olmayan liderlik davranışları örgütsel çıkarları etik değerlerden önde tutan bir yaklaşımın ürünü olmakla beraber uzun vadede örgüt açısından son derece olumsuz neticeler doğurur. Bu durum çalışanların sahip olduğu ekstra rol, vatandaşlık, işe devamlılık ve özdeşleşme gibi birçok bireysel değişken düzeyinde azalma eğilimi yaratır.

Örgütlerde etik liderlerin etik iklimi hâkim kılabilmesi için yasal olarak zorunlu veya yasal olarak zorunlu olmayan bazı yönetim enstrümanları kullanması gerekebilir. ‘Yasal olarak zorunlu’ etik kültür sistem politikaları (örn. zorunlu etik kodları), otorite yapıları, ödüllendirme sistemleri ve etik eğitim programlarını içerir. ‘Yasal olarak zorunlu olmayan’ sistemler ise benzerlerin davranışları, mitler, hikâyeler ve etik normları içermektedir²⁰⁸. Organizasyonlar her iki yöntemi de izlemektedirler. Ancak yasal- zorunlu- olmayan etik iklim yöntemlerinin kullanılabilmesi için öncelikle örgüt içi yasal yöntemlerin uygulanıyor olması zorunludur. Söz gelişi etik kodları bulunmayan bir işletmede çalışanların başka çalışanların etik olmadığını düşündükleri davranışları konusunda şikâyet etmeleri imkânsızdır. Çünkü böyle bir durumda öncelikli olarak başvurulacak bir cezalandırma sistemi bulunmamaktadır.

Etik kavramının işletme yönetimi açısından önem taşıyan birçok pozitif örgütsel değişkenle ilişkili olduğu ve çeşitli çıktılar sağladığı ortaya çıkarılmıştır. Bu çıktılar çeşitli çalışmalarla ortaya konulmuş olup, çarpan etkisiyle işletme yönetimini

²⁰⁶Silke Eisenbeiß, Felix Brodbeck. ‘‘Ethical and Unethical Leadership: A Cross-Cultural and Cross-Sectoral Analysis.’’ **Journal of Business Ethics**122.2 (2014): 343–359.

²⁰⁷Michael E. Brown, Marie S. Mitchell. ‘‘Ethical And Unethical Leadership: Exploring New Avenues For Future Research.’’ **Business Ethics Quarterly**20.4 (2010): 583–616.

²⁰⁸John M. Schaubroeck, Sean T. Hannah, Bruce C. Avolio, Steve W. J. Kozlowski, Robert G. Lord, Linda K. Trevino, Nikolaos Dimotakis, Ann C. Peng. ‘‘Embedding Ethical Leadership Within And Across Organization Levels.’’ **Academy of Management Journal**55.5 (2012): 1053-1078.

ve örgütsel davranış araştırmacılarını ilgilendiren farklı değişkenler üzerinde araştırmalara da zemin hazırlamıştır. Örneğin iş tatmini, devamsızlık, işgücü devir oranı, örgütsel bağlılık bu çıktılarından bazılarıdır. Bunların dışında sosyal değişim perspektifinden bakılınca, bireysel örgütsel desteğin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasında düzenleyici bir etki sağladığı söylenebilir. Çünkü daha önce ifade edildiği üzere, etik liderler çalışanları için gerekli destek ve ilgiyi ortaya koymak adına adil davranmaya dikkat ederler²⁰⁹. Adil davranmayan bir lider güven vermeyecektir.

Etik liderliğin yönetim sarmalında önemli yeri olan etik karar alma düşüncesi ve lider çalışan ilişkileri gibi süreçleri hangi şekillerde etkilediğine ilişkin çalışmalar hala devam etmektedir. Çalışmalar rekabetçi bir işletmede en üst düzey yönetici (CEO) tarafından zorlayıcı şekilde etik yönlendirmenin, etik olmayan davranışlar konusunda kendi CEO'larının bile motivasyonlarını bozabildiğini ortaya koymuştur²¹⁰. Bu durum etik liderlik davranışı konusunda bir işletmede başarı sağlayabilmenin en üst düzeyde yönetim kademesinin katkısına doğrudan bağlı olduğunu ve tüm kademelerde çalışan katılımının etik karar alma süreçlerini yakından etkilediğini göstermiştir. Bununla beraber liderlerin etik konusunda ne yaptıklarına dair sorulması gereken öncelikli soru, yöneticilerin nasıl insanlar olduklarıdır. Bu konuda literatürün çoğunluğu çalışmalardan elde edilen sonuçlar üzerine odaklanır. Oysaki bilinmesi gereken 'insan' derken liderliği kastettiğimizdir. Merak edilen ise bir organizasyonda bireyden bireye ile bireyden pozisyon sahibi bireye geçiş arasında bir fark olup olmadığıdır²¹¹. Tüm bu sebeplerle etik liderin karakteri, sahip olduğu özellikler, iş yapma usulleri ve etiğe ilişkin ifade biçimleri son dönemlerde inceleme konusu yapılmaktadır.

²⁰⁹Raymond Loi, Long W.Lam, Hang Yue Ngo, Sok- Ian Cheong. "Exchange Mechanisms Between Ethical Leadership And Affective Commitment." **Journal of Managerial Psychology**30.6 (2015):645 – 658.

²¹⁰Joshua R. Gubler, Nathan P. Kalmoe, David A. Wood. "Them's Fightin' Words: The Effects Of Violent Rhetoric On Ethical Decision Making In Business." **Journal of Business Ethics** 130.3 (2015): 705–716.

²¹¹Alan Lawton, Iliana Pa'ez. "Developing A Framework For Ethical Leadership." **Journal of Business Ethics**130.3 (2015): 639–649.

Liderliğin görev alanındaki işleri ‘doğru yapma’ misyonu konusunda örgütü isteklendirmeye dair yönetsel görevi kadar ‘doğru işleri’ yapma konusunda da psikolojik açıdan yönlendirmesi beklenir²¹². Psikolojik yönlendirme güçlü liderlik becerisinin göstergesidir. Ancak psikolojik liderliğin etik dışında başka kavramları da göz önünde bulundurduğu, etik liderliğin özellikli olarak ahlaki yönlendirmelere önem verdiği gözden kaçırılmaması gereken bir husustur. Etik liderliğe yönelik bir sosyal öğrenme bakış açısına göre liderler takipçilerini modelleme aracılığıyla (gözlemsel öğrenme, taklit etme ve özdeşleştirme) etkilemektedirler. Etik liderliğe ilişkin bu uygulamalar (a) çalışma koşullarından örgüt kültürüne kadar en küçük köşeden başlayarak etik liderlik modeli oluşturma (b) yönetsel anlamda özel kriterler geliştirme gibi yöntemler izlenirse verimli olabilecektir²¹³. Veya bu iki model bir arada kullanılarak uygulamalar pekiştirilebilir.

Örgütün bütününde etik kültür oluşturmak sadece çalışanlara yahut sadece yönetime ilişkin bir görev değildir. Bir örgütün kültürüne belirli değerleri yerleştirmek zaman içerisinde çeşitli davranış kalıpları oluşturulmasını sağlamak, ancak hem çalışanların hem yönetimin bireysel olduğu kadar topluluk olarak da istek, çaba ve katılımlarıyla mümkündür. İşletmecilik açısından örgütün bütününde etik konusuna değer veren ve bunu tüm uygulamalarına ve süreçlerine yayabilen bir yönetsel yapı, ancak güçlü bir etik iklim algısı oluşturulmasıyla mümkün olabilecektir.

Güçlü bir etik iklim ve dolayısıyla huzurlu bir çalışma ortamı oluşturulabilmesi için yapılabilecek bazı işlemler söz konusu olabilir. Bunlardan bazıları ²¹⁴:

- Seçilen görevliler ya da hayran olunanlara politik bir şekilde davranılması
- Birleşik bir yönetim takımı kurulması
- İşletme için bir etik kodu oluşturulması

²¹² H. Steven Moffic, SyAtezaz Saeed, Stuart Silver, Steve Koh. “Ethical Challenges In Psychiatric Administration And Leadership.” **Psychiatric Quarterly** 86.3 (2015): 343–354.

²¹³ Velga Veveş. “Ethical Leadership: Student Perceptions Of Exercising Ethical Influence In Organization.” **European Integration Studies** Vol. 8 (2014): 159-167.

²¹⁴ Martha Perego. “What’s On Your Wall? Be An Advocate For Ethics.” **Public Management**, September, ICMA (International City /County Management Association), Washington D.C (2015), syf:3.

- Etik konusunun ciddiye alındığının işletme içerisinde duyurulması

Şeklindedir. Ancak bu tavsiyeler örgütten örgüte değişebilmektedir.

Özetle, etik iklim güçlü ise çalışanlar kendilerinden beklenen davranış kalıplarını daha net şekilde algılayabilmekte ve örgüt içerisinde etik olan ve olmayan davranışları daha iyi anlayabilmektedirler. Karşıt olarak etik iklim zayıf olduğunda ise, çalışanlar işletmelerinin etik süreçler ve prosedürler konusundaki etik algılarını farklı şekillerde yorumlamakta ve çalışanların etik iklim ve bağlılıkları arasındaki ilişkiyi zayıflatan yüksek derecede karmaşıklık meydana gelmektedir²¹⁵. İşletme içerisinde etik kodlar veya etik sözleşmeler oluşturulması ve tüm çalışanlara duyurulması söz konusu bu karmaşıklığı giderebilmek adına alınmış önlemlerdendir.

Etik liderliğin olumlu sonuçlarını açıklamak için literatürde iki farklı teorik yapı kullanılmıştır. Bunlar Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Teorisi ve Bandura'nın (1977) Sosyal Öğrenme Kuramı'dır. Liderin takipçileri tarafından ne kadar etik ve adil olduğu görülürse, sosyal değişim o kadar kuvvetli yönde olmakta olup, bu durumda bireyler performanslarını arttırarak daha fazla katkı sağlamaktadırlar. Buna ek olarak etik liderler, rol modelleme süreci sayesinde takipçilerini etkileyen sosyal öğrenme sürecini de yaratmış olmaktadır. Bu iki bakış açısıyla etik liderliğin sadece bireysel etki yaratma amacının olmadığı, aynı zamanda örgütsel yapıyla da ilişki içerisinde olup onu etkilediği görülmüştür²¹⁶. Olumlu davranışların bulaşıcı etkisi bu noktada kendisini göstermektedir.

3.1.1. Etik Liderlik Davranışının Özellikleri

Etik liderlik kavramı gerektirdiği nitelikler bakımından farklı araştırmacılarca farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Ancak genel itibariyle bakıldığında etik liderlerin

²¹⁵Jiseon Shin, M. Susan Taylor, Myeong- GuSeo. "Resources For Change: The Relationships Of Organizational Inducements And Psychological Resilience To Employees' Attitudes And Behaviors Toward Organizational Change." **Academy of Management Journal**55.3 (2012): 727-748.

²¹⁶Fred O. Walumbwa, Elizabeth Wolfe Morrison, Amanda L. Christensen. "Ethical Leadership And Group In-Role Performance: The Mediating Roles Of GroupConscientiousness And Group Voice." **The Leadership Quarterly**23.5 (2012): 953-964.

7 temel davranış özelliği mevcuttur. Bunlar adalet, paylaşılan liderlik, rol paylaşımı, özen, geniş bir bakış açısı, etik liderliğin etkili iletişim ile sağlanması ve doğruluktur

217.

Adalet; Etik liderliğin adalet boyutu iş ve işlemlerinde adil ve dürüst davranış sergilenmesini ifade eder.

Paylaşılan Liderlik; Karar alma hususunda diğerlerinden fikir alışverişi yapmak şeklinde liderlik davranışı göstermek etik liderliğin önemli bir özelliğidir. Bu sayede örgüt içi güçlendirme uygulamaları hız kazanır.

Görev ve Rol Belirlenmesi (Paylaşımı); Örgüt içi rollerin belirlenmesi çalışanın yaptığı işi sahiplenmesinde, örgüte bağlılık göstermesinde ve başarı kazanabilmesinde önem arz etmektedir.

Özen (İtina); Çalışanları örgütün paydaşı olarak görmek ve onlara karşı tavır ve davranışlarında özen göstermek etik liderliğin önemli bir kavramıdır. Özenli lider çalışanlarının gösterdikleri tepkilerin nedenlerini araştırır ve özel durumlarını anlayışla karşılar.

Bakış Açısı; Geniş bir bakış açısına sahip olmak toplumda meydana gelen faaliyetler konusunda misyon sahibi olmaktır. Etik liderlerin olaylara geniş ve farklı açılardan bakabilmesi herkesten farklı yorumlarda bulunabilmeleri için gereklidir.

Etik Davranışın Ödüllendirilmesi; Örgüt içerisinde etik davranış gösterenlerin çeşitli şekillerde ödüllendirilmesi diğer çalışanlar üzerinde özendirici etki yaratacaktır.

Dürüstlük; Bireylerin tavır ve davranışlarında tutarlılıklar sergileyerek diğer bireyler üzerinde inanç yaratmasını ifade eden dürüstlük kavramı etik liderlikte çok önemlidir. Çalışanların etik lideri rol model olarak algılayabilmeleri ancak güven söz konusuysa sağlanabilir.

²¹⁷Karianne Kalshoven, Corine Boon. “Ethical Leadership, Employee Well-Being, And Helping: The Moderating Role Of Human Resource Management.” **Journal of Personnel Psychology**11.1 (2015): 60-68.

Etik liderler takipçilerine ilgi, saygı ve adaletle davranırlar ve çevrelerinde prensipli olarak algılanan kararlar verirler. Sonuç olarak, takipçiler liderle kendilerini daha fazla özdeşleştirirler ve ortak davranış kalıplarına daha fazla katılırlar (çalışan sesi gibi). Bağlantısal özdeşleştirme ise etik liderin üst seviyede liderlik yaptığı durumlarda daha önemli gözüktür. Çalışan lideriyle düzenli olarak iletişimde bulunur ve onun faaliyet ve kararlarını gözlemler ki hepsi özdeşleşme gerçekleştirilmesi için gereklidir²¹⁸. Bu durum özdeşleşme kavramının çeşitli alt boyutları kapsadığını da ortaya koymaktadır. Ancak hepsinin temelinde etik lidere olan güven yatmaktadır ve özellikle kırılğan güveni muhafaza etmek son derece zordur.

Bunların dışında Harvey, etik liderlikle ilgili yaptığı araştırmalar sonucu etik liderliğin on temel özelliğini ortaya koymuştur ²¹⁹:

1.Etik liderler, etik standartları ve değer yargılarını düzenli biçimde dile getirerek, bunların anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlarlar.

2.Etik liderler, bireylere sorumluluk vererek, kendilerini de işgörenleri de etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.

3.Etik liderler örnek davranışlar sergileyerek diğer bireylerden de aynı ölçüde dürüst tutum ve davranışlar beklerler.

4.Bu liderler, karar alma süreçlerinde rehberlik ederek yaptıkları her davranışta etik değerlerini korurlar.

5.Etik liderler, politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen gösterirler.

6.Etik liderler, insanların doğru buldukları inançlarını etik davranışlara dönüştürmek bakımından gereken güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak için zaman ve kaynak ayırırlar.

²¹⁸Weichun Zhu, Hongwei He, Linda K. Trevino, Melody M. Chao, Weiyue Wang. “Ethical Leadership And Follower Voice And Performance: The Role Of Follower Identifications And Entity Morality Beliefs.” **The Leadership Quarterly**26.5 (2015):702–718.

²¹⁹EricHarvey. “Liderlik ve Etik.” **Executive Excellence** 8.87 (2004):23.

7.Etik liderler, çevresinde bulunan herkesin duygu, davranış ve tepkilerine dikkat ederler.

8.Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucu olduğundan etik liderler, pek çok alanda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler.

9.Etik liderler, personel hareketlerinde ölçüt olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.

10.Etik liderler, birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olmak yönünde motive ederler.

3.1.2. Etik Liderliğin Boyutları

Yapılan araştırmalar ışığında etik liderliğin: (1) ahlaki insan ve (2) ahlaki yönetici olmak üzere iki boyutu tanımlanmıştır. Etik liderliğin ‘ahlaki (ahlaklı) insan’ boyutu liderin kişisel karakter özelliklerini, davranışlarını, fedakâr liderlik motivasyonunu ifade eder. Daha önce de belirtildiği üzere etik liderler dürüst, doğru, adil ve prensipli karar alıcılardır²²⁰. Ayrıca, bu liderler takipçileri konusunda hassasiyet gösterirler ve hem profesyonel hem de özel hayatlarında etik davranırlar. Her insan gibi bazı etik ikilemlerle karşı karşıya kalsalar bile değerleri ve standartları çerçevesinde kararlar verirler. Bu sebeple etik liderlerin aldıkları kararlar ve seçim süreçleri genellikle diğer bireylere örnek teşkil etmesi amacıyla şeffaf ve demokratik süreçlerden geçer.

Araştırmacılara göre etik liderliğin örnek olmak, insanlara adil davranmak ve etiği aktif olarak yönetmek gibi üç anahtar temeli bulunmaktadır. Bu temel taşlardan ilk ikisi etik liderliğin adil ve güvenilir olma gibi vazgeçilmez özelliklerini kapsayan *ahlaki (etik) insan* bileşimine işaret eder. Son temel taş olan *ahlaki (etik) yönetici* bileşimi ise etik liderlerin sürekli olarak etik davranışlar göstermelerini ve etik dışı davranışlardan çalışanları etik konusunda iletişim kurma ve cezalandırma gibi

²²⁰ Michael E. Brown, Linda K. Trevino, David A. Harrison. “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing.” **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 97.2 (2005): 117– 134.

işlemsel güçleri aracılığıyla vazgeçirmeyi ifade eder²²¹. Etik liderliğin etik yönetici bileşimi örgütsel düzenin işleyişine etki etmesi bakımından oldukça önemlidir, zira ahlaki insan niteliği birçok bireyde mevcut olabilir ancak bu nitelikleri uygulamalara yansıtabilmek maharet gerektirir.

Son derece hassas dengelere sahip olan etik konusunda önemli bir başka husus liderin inanılrlığını zedeleyecek herhangi bir davranışta bulunmasının etik liderlik sürecinin etkinliğini bozmasıdır. Çünkü insanların inanışları, değerleri ve kültürü güçlükle değiştirilebilir ve en ufak bir güvensizlik bireylerde önyargıya zemin hazırlayarak insanları değişime tepkili hale getirir.

Etik karar alma konusundaki çalışmaların birçoğu, bireysel seviyede, insanların ahlaki sebeplendirme kavramına atıf yapar. Örneğin Kohlberg tarafından yapılan sınıflandırmada etik karar alma otoriteye uyma ya da cezalandırılma korkusu, ilişkilerin kurulamaması ya da sözleşme öncesi seviyede değişimler yaşanması, başkalarının beklentilerini algılama konusunda sosyal katılım ve de adaletin ödüllendirilmesinde kişisel haklar gibi geleneksel ilkelere saygıyı içermekte ve bireylerin ahlaki gelişimlerini değerlendirmek için yapılmaktadır²²². Bu sebeplerin hangisi bireyde davranışı yönlendirme konusunda öncelikli olursa olsun, etik liderlik yaklaşımı ile temelde etik karar alma ve uygulama sürecinin alışkanlığa ve de kişisel bir değere dönüşmesi amaçlanmaktadır.

Liderin etik davranışı örgütte çalışanlar açısından temel olarak uygun görülen davranış biçimidir. Bu uygun görülen davranış biçimi çalışanların ve yöneticilerin örgüt için çabalarının en iyisini ortaya koyacakları bir işyeri ortamı sağlar. Liderin etik olmayan davranışı ise esas itibarıyla uygun görülmeyen davranış biçimidir ve nihayetinde örgüt için en iyi performansı ortaya koymak isteyenlerin işi terk etmesine ve başka yerlere gitmelerine sebebiyet verecektir²²³. Bunun sebebi

²²¹Michael E. Brown, Linda K. Trevino, David A. Harrison. **a.g.e.**

²²² Maria Rozario G. Catacutan, Alan B. Guzman. “Ethical Decision-Making In Academic Administration: A Qualitative Study Of College Deans’ Ethical Frameworks.” **Australian Education Resources** 42.4 (2015): 483–514.

²²³ W. Glenn Rowe. “Some Antecedents and Consequences of Ethical Leadership: An Examination Using the Kings of Judah From 931 BC to 586 BC.” **Journal of Business Ethics** 123.4 (2014): 557–572.

bireylerin genel itibariyle etik konusunda endişe duymaksızın davranabilecekleri, sınırları belirli bir işyerini ve davranışları belirli bir lideri tercih edecekleri gerçeğidir. Bu asgari şartları sağlayamayan işletmelerde genellikle işgücü devir oranı yüksektir. Yani bireyin içsel olarak etik davranış sergileme konusunda motive edilmesi ve bu durumun örgüte katkısının kendisine başarı, unvan, kazanç gibi çeşitli şekillerde döneceğini bilmesi sözü geçen toplumsal duyarlılığın da sağlanmasına dolaylı şekilde yardımcı olacaktır.

Etik liderliğe ilişkin bir diğer boyutlandırmaya göre ise etik liderliğin iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik ve iletişimsel etik şeklinde dört alt boyutu bulunmaktadır.

3.1.2.1.İklimsel Etik (Etik İklim)

Etik iklim bir organizasyonda üyeler tarafından kurumsal etik kodu prosedürleri ve politikası aracılığıyla paylaşılan durağan psikolojik eğilim ve bilinçtir²²⁴. Etik iklim kısaca bir örgüt içerisinde çalışanların etiğe dair algılarıdır. Örgütün etik konulara ilişkin hassasiyetinin çalışanlarca nasıl hissedildiğiyle ilgilidir. Dolayısıyla birçok faktörden etkilenebilmektedir. Çevresel kuralları, örgütün yapısı ve yönetim tarzını da içeren bazı çevresel ve örgütsel faktörler çalışanların etik iklim algılarını etkilemektedir²²⁵. Ancak bu etki her çalışanda farklı derecelerde meydana gelebilmektedir. Yani her bir çalışan farklı faktörlerden farklı derecelerde etkilenebilmektedir. Bu durumun sebebi örgütsel iklimin yöneticinin tutumundan yüksek oranda etkilenebilir. Bazen de liderin bizzat kendisi etik liderlik özellikleri sergilemekte bu durumda örgüte ılımlı etik iklim bütünüyle hakim olmaktadır.

Günümüzde etik standartların belirlenebilmesi ve kamu yönetiminin her kesiminde etik davranışın zorunluluk haline getirilmesi için etik kurallar da resmileşmekte ve kanunlaşmaktadır. Hemen hemen tüm çağdaş demokratik ülkeler, kamu görevlilerinin resmi bilgileri ve kamu dışında çalışma gibi çıkar çatışmasına

²²⁴Benjamin Schneider. "Organization climates - an essay." **Personnel Psychology**, Vol. 28 (1975): 447-479.

²²⁵Kelly D. Martin, John B. Cullen. "Continuities And Extensions Of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review." **Journal of Business Ethics**69.2 (2006): 175–194.

neden olabilecek durumlarda uyması gereken standartları oldukça ayrıntılı bir şekilde düzenlemektedir²²⁶. Kanunlar ve standartların belirlenmesi genel olarak ülke, özel olarak ise işletme içerisinde ılıman bir etik iklim yaratılmasını sağlayarak etik düşüncesinin daha sağlam şekilde reel hayata uygulanabilmesini sağlamaktadır. Bununla beraber kişilerce benimsenen ve değer olarak temellendirilmeyen bir etik algısı, kanunlarla oluşturulmaya çalışılsa da başarılı olamayacaktır.

Victor ve Cullen'in Etik İklim Modeli uyarınca etik iklim üç etik yaklaşımdan oluşmaktadır. Bu yaklaşımlar, egoizm, yardımseverlik ve ilkelilik çevresinde temellendirilmiştir²²⁷. Her bir yaklaşım birbirini tamamlamaktadır, birbirinden tamamen ayrı değildir.

3.1.2.2.Karar Verme (Alma) Etiği

Etik karar verme bir toplumu veya örgütü ilgilendiren çeşitli paydaş ve potansiyel rakiplerin de çıkarlarının tanınmasına ilişkin yorumları gerektiren çok yönlü bir süreçtir. Bu süreç ahlak gereklerine göre yapılmalıdır²²⁸. Karar vermede etik kurallara uygunluk göstermek örgüt içi tüm süreçleri kapsamalıdır ve de bu felsefeyi bir adım ileri götürerek işletme içi etik kodları oluşturularak, tüm iş ve işlemlerin bunlara uygun şekilde yürütülmesi sağlanmalıdır.

Son aşamada etik liderlerin işletme yönetimine ilişkin kararlar alırken etik prensipleri göz önünde bulundurdıkları ve bu sürecin diğerleri tarafından görülebilir olmasını sağladıkları bilinmektedir. Diğer bir deyişle etik liderler takipçilerini davranışları aracılığıyla etkilemektedirler²²⁹. Yönetimin etik karar almada adalet, dürüstlük, hak ve kurallar çerçevesinde davrandığını gözlemleyebilen çalışanlar ise

²²⁶ Adeleke Olorunnimbe Mamora. "Legislative Ethics In A Multicultural Society." **The Parliamentarian** Vol. 87 (2006): 22-25.

²²⁷ Bart Victor, John B. Cullen. "The Organizational Bases Of Ethical Climate." **Administrative Science Quarterly** 33.1 (1988): 101- 125.

²²⁸ Iain A. Davies, Andrew Crane. "Ethical Decision Making in Fair Trade Companies." **Journal of Business Ethics** 45.1 (2003): 81-82.

²²⁹ Alexander Newman, Kohyar Kiazad, Qing Miao, Brian Cooper. "Examining the Cognitive and Affective Trust-Based Mechanisms Underlying the Relationship Between Ethical Leadership and Organisational Citizenship: A Case of the Head Leading the Heart?" **Journal of Business Ethics** 123.1 (2014):113–123.

bu durumdan etkilenerek kendi kararlarında etik düsturları ve de yöneticilerini örnek almak suretiyle daha adil, dürüst ve etik davranışlar sergileyeceklerdir. Bu noktada diğer çalışanlar arasından fark edilmek ve ödül almak düşüncesi de motivatör olacaktır.

Örneğin Rest'in dört bileşenli modeli etik karar almanın öncelikle etik konusunun temelini içeren etik farkındalıkla başladığını iddia eder. Ve en nihayetinde etik karar almayı dört farklı aşamaya ayırır: (1) farkındalık (2) yargılama (3) niyet (4) davranış²³⁰. Etiğe ilişkin bir ikilemin varlığının kabullenilmesi etik karar alma süreci açısından oldukça önemlidir. Çünkü alınan kararın etik konusunda kafalarda soru işareti bırakmasını normal karşılayan bir çalışan en baştan etik dışı davranma eğilimindedir. Bu durum birey tarafından bir defa kabul edildikten sonra yargılamalarını bu konuyu göz önünde bulundurarak yapar, etik davranmaya niyet eder ve nihayetinde etik davranış sergiler²³¹. Bu süreçte vicdanını göz önüne alarak kararını yargılamaya niyetlenmek tüm süreci başlatan en önemli adımdır. Çünkü bireye etik dışı gelmeyen bir davranış bir sorun olarak gündeme taşınmaz ve etik dışı ise bile etik dışı olarak kalır, sorun ertelenmiş olur ve çözülmez.

Etik düşünce oluşturma yazınının iki en önemli temeli sonuçsalcılık ve biçimciliktir²³². Her iki yöntemin farkı birisinin sonuca diğerinin ise yönleme vurgu yapmasındadır. Sonuçsalcılık (Teleoloji) tanrısal ya da sonuç- bazlı etik karar almayı ifade eder. 'Son'a ya da tüm yapılanların neticelerine vurgu yapar ve etik davranmanın en iyiyi ya da en büyük faydayı getireceğini ya da artıracığını iddia eder. Karşıt olarak biçimcilik ise etik karar almada deontolojik ya da amaç bazlı olarak davranmadır. 'Yolları-yöntemleri' davranışın uygun konusunu ve bileşenlerden nelerin etik olduğunu içeren diğer yasal standartları vurgular²³³. Bu

²³⁰ James Rest. **Moral Development: Advances in Research Theory**, Praeger, New York (1986).

²³¹ Lumina S. Albert, Scott J. Reynolds, Bulent Turan. "Turning Inward Or Focusing Out? Navigating Theories Of Interpersonal And Ethical Cognitions To Understand Ethical Decision-Making." **Journal of Business Ethics**130.2(2015): 467-484.

²³² F. Neil Brady, Gloria E. Wheeler. "An Empirical Study Of Ethical Predispositions." **Journal of Business Ethics**15.9 (1996): 927-940.

²³³ Scott J. Reynolds. "Moral Awareness And Ethical Predispositions: Investigating The Role Of Individual Differences In The Recognition Of Moral Issues." **Journal Of Applied Psychology**91.1

anlamda iki yaklaşımın arasında ciddi farklılık söz konusudur ve bireylerin etik karar alma konusunda son veya yöneme odaklanmaları etiğe ilişkin algılarına ve örgütün kültürüne göre şekillenecektir.

Etik karar alma modellerinin ve bağlantılı araştırmaların büyük bir kısmı sonuçluluğun (sonluluk) ahlaki değerlere ulaşmayı sağlamakta olduğunu ve etik düşüncesini teşvik ettiğini iddia etmektedir²³⁴. Her maddenin sonunun olması yani sonluluk düşüncesi insanları hata yapmaktan alıkoyar ve daha adil, ahlaki davranmaya teşvik eder. Aynı zamanda bu düşünce toplumsal açıdan din- ahlak üzerine yapılan tartışmalara da zemin oluşturur.

Yönetim dünyası üzerine yapılan çalışmalar iş etiğinde kültürler arasında ahlaki tavır ve davranışlarda hem benzerlikler hem de farklılıklar bulunduğu dair kanıtlar ortaya koymuştur. Ahlaki sebeplendirmelerde durumsal olarak ahlaki yoğunluğun etkisi farklı kültürlerde farklı etik kodlarda algılanabilir²³⁵.Örneğin bazı kültürlerde rüşvet almak normal görülürken başka kültürlerde – Örn. Türk Kültürü- hem kanunlarca cezalandırılmakta hem de toplum içerisinde dışlanmaya maruz bırakılmaktadır.

3.1.2.3.Davranışsal Etik

İş lideri rolünü kabul eden kişi bunun bulaşıcı bir rol modeli olduğu konusunda bilinçlidir ve de bu durumu bilerek hareket etmelidir. Kişi davranışının bu rolün kapsamında ya da ötesinde kendisinin davranışlarını taklit edebilecekler tarafından genel bir gözlem içerisinde olduğunun farkında olmalıdır. Bu bakımından iş liderleri rol modeli olarak ebeveynlere ve din adamlarına benzemektedir. Ebeveyn ve din adamı olmayı seçenler genel bir rol modeli olmayı gönüllü olarak seçmişlerdir. Dolayısıyla ister iş lideri, ister ebeveyn ister din adamı olsun, üç

(2006): 233–243; Shelby D. Hunt, Scott J. Vitell. “A General Theory Of Marketing Ethics.” **Journal of Macromarketing**26.2 (2006): 1–11.

²³⁴Brian C. Gunia, Long Wang, Li Huang, Jiunwen Wang, J. Keith Murnighan. “Contemplation And Conversation: Subtle Influences On Moral Decision Making.” **Academy of Management Journal**55.1 (2012): 13–33.

²³⁵Bryan W. Husted. “Wealth, Culture and Corruption.” **Journal of International Business Studies** 30.2 (1996): 339-359.

durumda da, ün, otorite ya da güç genel itibariyle takipçileri etkileyecektir²³⁶. Ayrıca tıpkı bu rol tanımlarının da içerdiği gibi iş liderlerinin davranışlarında istikrar göstermeme imkânları yoktur çünkü böyle bir durum güvenilirliği sarsar.

İşletme yönetiminin can damarı olan liderlerden hem profesyonel hayatında hem de özel hayatında etik davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Karşıt bir durumda lider takipçilerinin inancını yitirir. Diğer bir ifadeyle güven etik liderlik düşüncesinin olmazsa olmazıdır ve davranışları ile söylemleri arasında tutarlılık bulunmayan bireyler güven kaybederler.

3.1.2.4. İletişimsel Etik

Etik tutumların işletme içerisinde uygulanabilmesi ve tüm süreçlerde çalışanlar tarafından benimsenebilmesi ancak yönetimin etik ve etik dışı tavırlara olan tutumlarının çalışanlar tarafından açık ve şeffaf şekilde bilinmesiyle mümkündür. Bu da örgütün tüm kademelerinde mükemmel iletişimle mümkündür. İletişim ise her yönüyle karmaşık bir olaydır. Dil, kelime, üslup ve vücut dili iletişimin tarafları arasında yanlış algılara yol açabilir. Dolayısıyla etik liderin çalışanlarla iletişiminin de etik çerçevede yürütülmesi güven ilişkisinin zedelenmemesi açısından oldukça önemlidir.

Bununla beraber yüksek derecede duyarlılık gerektiren özel ve hassas bilgilerin kurumda doğru iletişim yolu ve mesaj şekli seçilmeden paylaşılması yanlış anlaşılmalara sebebiyet vererek güven ortamını bozan ve huzursuzluk yaratan faktörlere dönüşebilecektir. Bu bağlamda etik liderlerin önem arz eden ve gizlilik gerektiren bilgiler dışında çalışanlarla şeffaf iletişim ortamı sağlaması istenilir bir durumdur.

Çünkü etik liderlerin davranışları ahlaki kurallara dayanır. Bu tarz liderler, çalışanların haklarına saygı duyarlar ve onlara dürüst davranırlar. Etik liderler, işlem adaletinin kapsamını genişletmek için çalışanların karar verme sürecine katılımını sağlar ve onlara kendi çalışma alanlarında özerklik tanıyarak tecrübelerini artırma

²³⁶ Earl Spurgin. “Do Business Leaders Have Role-Model Obligations to Be Good Political Actors?” *Business and Society Review* 120.2 (2015): 277–301.

şansı tanır²³⁷. Bu tarz uygulamalar çalışanlar açısından destekleyici örgüt ikliminin de bir belirleyicisidir. Ayrıca katılımcı uygulamalar, çalışanların potansiyellerini ortaya koymaları ve kendilerini geliştirmeleri açısından önemlidir ²³⁸. Çünkü destekleyici örgüt iklimi söz konusuysa katılımcı uygulamaları destekleyen bir örgütsel yapı bulunmaktadır denilebilir.

3.1.3. Etik İkilemler

İkilem, bir sorun karşısında neyin doğru neyin yanlış olabileceği konusunda kararsız kalınan, birden fazla cevabın sorunun doğru karşılığı olabileceğinin düşünüldüğü bir durumu ifade etmektedir. Etik ikilemler dünyada artış gösteren finansal skandalların ardındaki en önemli nedenlerdendir.

Karar alma sürecinde karşılaşılan seçenekleri etik açıdan analiz ederken bazı durumlarda etik ikilemlerle karşılaşılmaktadır. Bu durumda olayın niteliği, karar vericinin karakter özellikleri, sahip olduğu kültür ve değerler, bireysel bakış açısının yanı sıra örgüt içerisindeki etik iklim yapısı, örgüt kültürü ve örgütsel etik kodlar da sürece dâhil olmaktadır.

Öte yandan etik olarak neyin doğru olduğuna karar vermek küresel bir ekonomide oldukça zordur; bunun nedeni ise belirli etik konular üzerine farklı kültürlerde farklı görüşlerin görülebilmesidir. Bu bağlamda çalışanlar etik ikilem içerisinde kalabilmekte ve doğru, yanlış davranış biçimlerini tanımlamak durumunda kalıp, etik seçimlerde bulunmaya çaba harcayabilmektedirler²³⁹. Bu süreç genellikle yıpratıcı olup, kararsızlıklar yüzünden kaçırılan fırsatlar da söz konusu olabilmektedir.

²³⁷ Cem Cüneyt Arslantaş, Merve Dursun. “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü.” **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 8.1 (2008): 111–128.

²³⁸ Weichun Zhu, Douglas R. May, Bruce J. Avolio. **a.g.e.**

²³⁹ A. Ben Oumlil, Joseph L. Balloun., 2009, “Ethical Decision-Making Differences Between American and Moroccan Managers” **Journal of Business Ethics** 84 (4), 457-478.

Etik ikilemlerle başa çıkabilmek için yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları çözüm bekleyen duruma ilişkin doğru analizler yapabilmeleri, çok yönlü düşünebilmeleri, hangi açıdan yanlış, hangi açıdan doğru bir karar alıyormuş duygusu yarattığının ortaya açıkça konulması, ifadelerin net olması ve de duygulardan ziyade mantıkla hareket edilmeye çalışılması, yine de kararsız kalınan durumlarda etik konusunda uzman kişilerden yardım talep edilmesi gerekmektedir.

3.1.4. İş Hayatında Etik Dışı Uygulamalar

İş hayatında etik ilkelerin uygulanması gereksinimi olan ancak gerek teknik, gerek kişisel, gerekse de yönetsel sebeplerle tam netlik kazanamayan tartışmalı bazı konular söz konusu olabilmektedir. Kendisini insan kaynaklarından, üretim sürecine, yönetsel uygulamalardan, denetim sürecine kadar tüm alanlarda hissettiren etik dışı bazı davranışlar, çalışma ortamının huzurunu bozarak, örgütün güven iklimine zarar vermektedir. Bunlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

Ayrımcılık; Ayrımcılık olgular ve nesneler arasında fark gözetmektir ki aslında bu yorumuyla kötü bir durum değildir. Bir çalışanın diğerinden daha iyi olduğunu fark etmek, iyi çalışanları işe alabilmek için gereklidir. Terfi kararlarını alırken de bir çalışanın diğerinden daha etkin liderlik özellikleri gösterdiğini fark etmek önemlidir. Ayrımcılık terimini kullanırken genellikle davranışlarımızın bir grup insanın kalıp yargılardan etkilenmesini kastederiz. Bireysel özellikleri dikkate almadan, grubun bütün üyelerinin aynı özelliklere sahip olduğunu varsaydığımızda bu görüşümüz adil olmayan ayrımcılıktır. Bu tip bir ayrımcılık hem çalışanlar, hem de kuruluşlar açısından zararlıdır²⁴⁰.

İşletme yönetimi açısından en sık görülen ayrımcılık türleri ve örnekleri arasında kısaca şunlar sayılabilir;

- *Ayrımcı politikalar ve uygulamalar;* İşyeri temsilcilerinin eşit iş yapabilme fırsatını veya eşit performansa eşit ödüllendirmeyi engelleyen uygulamaları olarak tanımlanmaktadır. Ayrımcılık genellikle demografik farklılıklardan

²⁴⁰Stephen P. Robins, Timothy A. Judge. **a.g.e.** syf:42.

kaynaklanmaktaysa da bazı durumlarda derin (ilk bakışta fark edilemeyen) farklılıkların da ayrımcılığa sebep olduğu görülmektedir.

- *Cinsel Taciz*; Saldırgan ve düşmanca bir iş ortamı oluşmasına neden olan istenmeyen cinsel yaklaşımlar veya cinsellik içeren diğer sözlü veya fiziksel hareketler olarak tanımlanabilir. Cinsel taciz genellikle tazminat davalarıyla sonuçlanan bir etik dışı davranıştır.
- *Baskı*; Baskı tanım olarak belirli bir grubun üyelerini açıkça tehdit etmek olarak ifade edilebilir. Bu tarz baskıcı davranışlara yönetim tarafından göz yumulması durumunda örgüte bağlılık ve güven duyguları kalıcı olarak zarar görebilir ve baskıya maruz kalan taraf genellikle işten ayrılma kararı verir.
- *Aşağılama ve Küçük Görme*; Aşağılama ve küçük görme kavramsal olarak bazen sonuçları çok ileriye gidebilen şakalar veya olumsuz tiplerini içermektedir. Aşağılama ve küçük görme gruplar arasında bölücü yaklaşımlar meydana getirmesi nedeniyle özellikle takım esasına göre çalışılan işyerlerinde büyük olumsuzluklara neden olur.
- *Dışlama*; Kasıtlı olmadan da gerçekleşebilen, bazı kişileri iş fırsatlarından, sosyal organizasyonlardan, tartışmalardan veya gayri resmi koçluk uygulamalarından dışlama durumudur. Dışlanan bireyler genellikle tepki vermek amacıyla birlikte eylemde bulunma arzusu duyarlar ve genellikle zararı tazmin etmek durumunda kalan işletme yönetimleri olur.
- *Gayrimedeni Davranışlar*; Gayrimedeni davranışlar arasında agresif tutumlar, kişiyi rahatsız etme, fikirlerini dikkate almama gibi bazı saygısız davranışlar yer almaktadır. Bu tarz davranışlar kişilerin yanlış veya yetersiz değerleri, kültürü, inanışları gibi başka faktörlerden de etkilenmektedir. Aynı zamanda örgüt içerisindeki ılımlı iklimi de zedelerler.

Ayrımcılık kavramının kendisini en sıklıkla insan kaynakları alanında gösterdiği, özellikle de işe alma ve kariyer yolu konusunda sıkıntılar oluşturduğu bilinmektedir. Dolayısıyla işe alma ve seçme sürecinde iş ahlakına aykırı uygulamalardan kaçınmak için aşağıdaki ilkeler izlenebilir ²⁴¹:

- İşe başvuranların işin niteliği hakkında tam ve doğru bilgi sahibi olma hakkı, işletmelerin de kişiler hakkında etkili istihdam için gerekli bilgileri edinme hakkı,
- Kişilerin kişisel durumlarındaki bir değişiklikten ötürü iş başvurusundan vazgeçme hakları, işletmelerin de ekonomik koşullardaki değişimlerden ötürü adayları bilgilendirecek iş teklifini geri alma hakları,
- Kişilerin başvurdukları işlerde kişisel olarak yükselme ve kariyer imkânları konusunda bilgi sahibi olma hakları, işletmelerin de başvuranların potansiyel başarılarını tahmin etme konusunda bilgi sahibi olma hakları,
- Hem kişilerin hem de işletmelerin sınavlar ve görüşmeler konusunda anlaşmaları,
- Hem kişilerin hem de işletmelerin istihdam konusundaki yasal mevzuata uymaları,
- Başvuran kişilerin işe almadaki süreç ve kriterleri bilme hakları,
- Başvuranların ve işletmelerin birbirleri hakkında edindikleri gizli, özel ya da mahremiyete giren bilgileri birbirlerinin izni olmadan kullanmamaları,
- Hem adayların hem de işletmenin nihai karar verme konusunda iki tarafın da üzerinde anlaştıkları bir zaman payının verilmesi.

İfşaat (WhistleBlowing); Bir işletmede ifşaya konu edilebilecek durumlar şunlar olabilir²⁴²;

1. Kurum içi ya da dışı kişi ya da gruplara gereksiz yere zarar verici uygulamalarda bulunmak.

²⁴¹K. O. Dowd. **Ethical Issues in Recruiting and Selection**, Encyclopedic Dictionary Of Business Ethics, Blackwell (1997), syf:24.

²⁴² Ronald F.Duska. 'WhistleBlowing' **Encyclopedic Dictionary of Business Ethics**, Blackwell (1997), syf:67.

2. İnsan haklarına aykırı faaliyet ya da tutumlar
3. Yasalara aykırı davranışlar ve her türlü yolsuzluk
4. Söz konusu örgütün amaçlarına aykırı hareketler (örneğin Yeşilay Derneğinin taşınmazlarının alkol satışı yapan firmalara kiralanması gibi)
5. Kamuyu bilgilendirmemenin ahlaki olmayacağı diğer tüm durumlar

Ülkemizde de yasal ifşaya örnek olarak Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığınca yapılan düzenli denetimler sonrasında halk sağlığına zarar veren ürünler üreten işletmelerin listesinin bakanlığın internet sitesi aracılığıyla, ya da vergi kaçırarak, kayba sebebiyet veren, mali yükümlülüklerini yerine getirmeyen firmaların isimlerinin Maliye Bakanlığının internet sitesi ve de sosyal medya aracılığıyla kamuya açıklanması verilebilir. Bu durumlar ilgililerin kurumsal imajlarının sarsılmasına yol açar ve bir işletme açısından kurumsal imaj ya da prestij olarak ifade edilen tanınırlığın zarar görmesi çok yıpratıcı bir cezadır.

Küçülme (Downsizing) ve İşten Çıkarmalar; Bir organizasyonun küçülmesi işletme yönetiminin bilinçli olarak (proaktif) aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri, iş ve süreçleri azaltması anlamına gelmektedir. Bu anlamda küçülmenin amaçları olarak şunlar sayılabilir ²⁴³:

- Maliyetleri düşürmek
- Karar sürecini hızlandırmak
- Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek
- İletişimdeki bozulmaları (distortion) azaltmak
- Daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek
- İşletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak
- Güçlendirmeyi (empowerment) hızlandırmak
- Verimliliği artırmak
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak
- Sinerjiyi artırmak
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek

²⁴³Tamer Koçel. a.g.e.,syf:422.

Amaçlarından anlaşılacağı üzere esasında küçülme uygulamaları işletmeyi canlandırıcı, yenileyici, iş ve faaliyetlerin etkinliğini artırıcı uygulamalardır. Ancak personelin moralini bozması, işletmeye olan bağlılığı azaltması, kayıtsızlığı ve yabancılaşmayı artırması küçülme uygulamalarının dikkatli bir şekilde yapılması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır²⁴⁴. Ancak bu riskler doğru yönetilebilirse küçülmenin neticeleri çok faydalı olabilmektedir.

Küçülme organizasyonlarda bazen finansal, bazen sosyal ya da teknik açıdan zorunlu sebeplerle ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin küçülme kararı alması bazı durumlarda gerekli ve zorunlu olabilmekte ve fakat küçülürken meydana gelen işten çıkarmalar ise sonuçları itibarıyla sıkıntı, huzursuzluk ve gerilim yaratabilmektedir. Ayrıca işletmede küçülme nedeniyle işten çıkarmalar söz konusu olduğunda öncelikle bayan, yaşlı ya da engelli çalışanların çıkarılması da benzer şekilde etik dışıdır.

İşyerinde Cinsel Taciz; İşyerinde cinsel taciz insan kaynakları açısından çalışanların iş verimini düşüren ve temel insan haklarını ihlal eden bir sorundur. İşyerindeki cinsel tacizin, mağdurlara yönelik diğer şiddet biçimleri gibi bir güç ilişkisi olarak değerlendirilmesi gerekir. Burada amir veya işveren durumunda olan mağdura göre daha üst konumda, mesleki gelişmesinde rolü olan, mesleki gelişmelerini onaylama, rapor etme yetkisinde olan kişilerin tacizleri söz konusu olabilmektedir. Cinsel taciz çoğunlukla daha zayıf ve aciz durumda olana karşı iktidarı elinde tutan tarafından yapılabilmektedir, aksi durumlar kolay cezalandırılabilmesi için nadirdir²⁴⁵. Ancak yine de örnekleri görülmektedir.

İşyerinde cinsel tacizin nedenleri belirli durumlarda önem kazanabilmektedir. Özellikle dava konusu edildiği durumlarda cinsel tacizin dürtüsel bir olgu olarak gerçekleşmesi veya tahrik söz konusu olması belirlenen tazminat miktarını etkileyebilmektedir.

²⁴⁴ James R. Emshoff. “How To Increase Employee Loyalty While You Downsize.” **Business Horizons** 37.2(1994): 49-57.

²⁴⁵ Barbara A. Gutek. “Understanding Sexual Harrasment At Work.” **Notre Dame Journal of Law, Ethics&Public Policy** 6.2(1992): 335-358.

Ayrıca işyerinde özellikle kadınların maruz kaldığı cinsel taciz içeren davranışlar insanın doğasında mevcut olan cinsel arzuya eğilim nedeniyle ortaya çıkmaktadır diyebiliriz. Temel sebep insan doğasında mevcut cinsel eğilimlerin baskılanmaması, ahlaki değerlerin eksikliğidir.

Mesleki Yozlaşma; Güvenirlilik güvenilme durumu, güvenilir olma durumu olarak tanımlanmaktadır. Güvenilir olmak güven duygusu vermektir. Yani insanların birbirine korku, kuşku duymadan inanmaları bağlanmalarıdır. Bir çalışanın güvenilir olması üstlendiği işi en iyi şekilde, en kısa zamanda, istenildiği gibi yapması ile mümkündür. Bilgilerini diğerlerine yardımcı olmak için kullanmaktır. Güvenilir kişi bir işi üstlendiğinde başaracağı kabul edilir. Çünkü tüm çabalarını ve bilgisini o işe yönelteceğine inanılır. Güvenilir kişi bir işi ya da kendisinden yardım isteyen bir kişiyi asla yarı yolda bırakmayacaktır.

İşte mesleki yozlaşma genel itibariyle iş yapılan kişi ve kurumlara olan güvenin yitirilmesiyle sonuçlanan, çoğu zaman kişide hayal kırıklığı ve öfke, işgören tarafında ise tükenmişlik ve tatminsizlik yaratan bir sosyal olgudur. Mesleki yozlaşmanın sebebi genellikle bir görevi yerine getirecek yeterlilik düzeyine sahip olmamak veya zaman içerisinde yeterliliğini yitirmektir.

Yeterlilik bir görevi icra etmek ve görevin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmek için ihtiyaç duyulan yetenek, bilgi ve becerileri anlatan bir kavramdır. Bu kavram belirli bir görevi ya da rolü kabul edilebilir bir düzeyde yerine getirmek için sahip olunması gereken kapasiteyi vurgular. Yeterlilikler mesleki performans göstergeleri olarak önemsenmekte ve bir iş ya da meslek alanını tam olarak tanımlamak için karşılanması gereken minimum standartlar olarak düşünülmektedir. Bir mesleğe ilişkin olarak belirlenmiş yeterlilikler temel alınarak meslek üyelerinin etkililiği analiz edilebilir, değerlendirilebilir. Yeterlilik temelli pek çok yönetsel eylem çalışanların performansını artırmayı amaçlamaktadır. Yeterlilikler çalışanların işe ilişkin özellikleri hakkında daha doğru bilgiler elde etmenin, daha doğru değerlendirmeler yapmanın, geri bildirimde bulunmanın, geliştirmenin ve ödüllendirmenin etkili bir aracı olarak düşünülmelidir. İş hayatındaki gelişmeleri

takip etmek, iş hayatına uyarlamak mesleki gelişmişlik düzeyi açısından önemli bir yer tutmaktadır.

Mesleki tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanlarda kişisel veya sosyal bazı sebeplerle mesleki yeterliliğini geliştirme isteği ortadan kalkar, zaman içerisinde kendisini yenilemeyen çalışan beklentileri yerine getiremez ve hizmet alan ile veren arasında bıkkınlık duygusu oluşur. Memur güvencesinin de etkisiyle çoğunlukla kamu kurumlarında görülmekte olan tükenmişlik sendromu, zaman zaman özel işletmelerde de görülebilmektedir. Mesleki yozlaşma sebebiyle tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya kalınmasının olumsuz sonuçları arasında;

- Üretilen mal ve hizmet kalitesinin düşmesi
- Üretilen mal ve hizmet miktarının azalması (verimlilik azalması)
- Çalışan- müşteri ya da çalışan- çalışan arası çatışmaları artması
- İş devamsızlığının artması
- İş yavaşlatılmasına gidilmesi (gizli işsizlik yaşanması)
- Yaşam doyumunun azalması
- Strese bağlı hastalıkların artması
- Verimliliğin düşmesine bağlı statü, gelir ve hayat standardı azalması

gibi ciddi sonuçlar görülebilmektedir.

Rüşvet /Zimmet/ Hediye Kabul Etme; Rüşvet ve zimmet kanunlarımızda özel olarak düzenlenmiştir ve suç kapsamına girmektedir. Hediye kabul etmek ise yasaktır ve özellikle kamuda hediye kabul yasağına ilişkin kurallar birçok kurum ve kuruluşta panolara asılarak duyurulmaktadır. Rüşvetin hukuki yoldan cezalandırılması dışında toplumsal yaptırımları da söz konusudur. Toplum rüşvet suçundan cezalandırılanları dışlamaktadır.

Rüşvet, zimmet gibi menfaat sağlama üzerine kurulu ilişkilerin söz konusu olduğu ortamlarda etik davranıştan söz edilemez. Rüşvet almak kasıtlı ve bilinçli bir şekilde başkalarından çıkar sağlayarak, iş ve işlemlerin başkalarının menfaatine olacak şekilde kanun ve kurallar dışında gerçekleştirilmesine zemin hazırlar ve bu da

yolsuzluklara sebep olur. Yolsuzluk usullere, kanunlara, yönetmeliklere aykırı işlemler teşkil edilmesidir ve kamu vicdanını rahatsız eder.

Görevi Kötüye Kullanma; Görevi kötüye kullanma bir kişinin sahip olduğu güç ve yetkilere dayanarak başkalarından çeşitli şekillerde menfaat sağlamasıdır. Kanunlarımızda suç olarak yer alan görevi kötüye kullanma genellikle üst'ün ast üzerindeki yetkisine dayanarak psikolojik, fizyolojik ya da cinsel istismarda bulunması çeşitli şekillerde vuku bulmaktadır.

Bazen de görev kötüye kullanılarak rüşvet gibi ekonomik veya aynı yararlar elde edilmektedir. Ülkemizde bu duruma yer verilmemesi adına kamu görevlilerine yönelik mal bildiriminde bulunma zorunluluğu denetim mekanizması olarak belirlenmiştir.

Yukarıda ayrıntısıyla açıkladığımız bu sınıflamaların dışında Gruys literatürde yer alan çalışmalardan yola çıkarak 87 farklı etik dışı davranış tanımlamış ve rasyonel sıralama ve faktör analiz teknikleri kullanılarak 11 etik dışı davranış kategorisi belirlemiştir. Bunlar şu şekildedir ²⁴⁶:

- Hırsızlık ve benzeri davranışlar (para ve mal çalmak, mal ve hizmetlerin hediye edilmesi, çalışanlara tanınan indirimden kötüye kullanılması),
- Mülkiyete zarar verme (tahrip etme, zarar verme, malları imha etme, üretimi baltalama),
- Bilginin kötüye kullanılması (gizli bilgileri açığa çıkarma, kayıta sahtecilik),
- Zaman ve kaynakların kötüye kullanılması (zaman israfı, puantaj kartındaki bilgileri değiştirme, çalışma vaktinde özel işlerle uğraşma),
- Güvenliğe riayet etmeden davranma (güvenlik önlemlerine riayet etmeme, güvenlik önlemlerini öğrenmeme),

²⁴⁶Salih Yeşil, Selçuk Ferit Dereli. “İş Yaşamında Çalışanların Etik Olmayan İş Uygulamalarına Yönelik Tutum Ve Davranışları Üzerine Bir Alan Çalışması.”**Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi** (The Journal Of Social and Economic Research)13.26(2013): 249-282.

- İşe devam konusunda yetersizlik (özürsüz devamsızlık veya geç kalma, hastalık izninin kötüye kullanılması),
- Düşük çalışma kalitesi (kasıtlı olarak yavaş veya baştan savma çalışma),
- Alkol kullanımı (işte alkol kullanılması, işe alkollü gelme),
- Uyuşturucu kullanımı (işte uyuşturucu bulundurma, kullanma ve satma),
- Uygunsuz sözler sarf etme (müşterilerle tartışma, iş arkadaşlarını sözle taciz etme),
- Uygunsuz fiziki davranışlar (iş arkadaşlarına fiziksel saldırı, iş arkadaşlarına fiziki cinsel taciz).

3.1.5. Etik Liderlik Davranışlarının İşletme İçi Yansımaları

Etik liderlik organizasyonlar için önemli olarak bilinir çünkü işletme maliyetlerini düşürmeye yardımcı olmaktadır²⁴⁷. Etik liderlik davranışlarının işletme içerisinde birçok farklı değişken üzerinde olumlu etkide bulunduğu dair yapılmış çalışmalar mevcuttur. Yönetmel açıdan bakıldığında fiziki çıktılarının daha hayati ve işletmenin devamlılığı açısından gerekli olduğu düşünülmekteyse de, fiziki olmayan çıktılarının da işletmenin amaçlarına ulaşp, uzun ömürlü olması için son derece mühim olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur. Etik liderlere ilişkin devam eden araştırmalarda etik liderlik sürecinin nasıl işlediği, nasıl uygulanabildiği ve sonuçlarına ilişkin çeşitli verilere ulaşılmaya çalışılır.

Etik konusundaki temel çalışmalar düzenli karşılaştırmalarla analiz edilerek (1) etik liderliğin değerli yönlerini özendirecek ve etik kararlar alırken değer perspektifinden bakmayı sağlayacak bir etik çerçeve oluşturulması (2) tepe yönetimin etik çerçeveyi nasıl geliştirdiğini açıklayan bir model oluşturulması şeklinde iki model geliştirilmesiyle etik modelleme sürecine ilişkin temel süreç etik araştırmacılarınca tamamlanmıştır²⁴⁸. Modelleme yoluna gidilmesinin sebebi etik

²⁴⁷Terry Thomas, John R. Schermerhorn Jr., John W. Dierhart. “Strategic Leadership Of Ethical Behavior In Business.” **Academy of Management Executive**18.2 (2004): 56–66.

²⁴⁸Catherine Marsh. “Business Executives’ Perceptions Of Ethical Leadership and Its Development.” **Journal of Business Ethics**Vol. 114 (2013): 565–582.

değerlerin oluşturulması sürecini tamamlamak olup, bu sayede etiğin işletmelere örgütsel yansımalarının incelenmesi kolaylaşmaktadır.

Her ne kadar etik standartlar sadece toplumun işleyen birimleri olan işletmeler bazında değil, devlet ve aile gibi kurumlar açısından da son derece önemliyse de araştırma kapsamımız çerçevesindeetik liderliğin bazı yönetsel getirileri aşağıda belirtilmiştir.

Bulgular etik liderliğin psikolojik sermayenin isteklendirme boyutuyla **psikolojik sermayeyi** artırdığını göstermektedir²⁴⁹. Psikolojik sermayenin unsurları olan umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz-yeterlilik işletme içerisinde bireyde motivasyon yaratır ve işyerinde huzurlu çalışma imkanı tanır. Bireyde ortaya çıkan bu olumlu hisler ve motivasyon duygusu, verimlilik düzeylerine ve de dolayısıyla işletmenin başarısına olumlu etki eder.

Etik lider çalışanların akıllarına hitap ederek onlarla devamlı ilgilenmektedir. Bunun sonucunda ise çalışanların sorumluluk duygusu ve bağlılıkları gelişerek neticede beklenen davranış kalıbı olarak **örgütsel vatandaşlık davranışı** ortaya çıkar²⁵⁰. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların motivasyonu yüksek, başarılı ve örgüte son derece yüksek bir adanma göstermelerini sağlar. Etik liderler örgütsel vatandaşlık gösteren çalışanlarını hak ve yükümlülükleri konusunda diğer çalışanlardan ayrı tutmazlar. Bununla beraber ahlaki bir yönetici olarak, etik liderler sadeceyasalar ve düzenlemelerle ilgilenmezler, hem adil hem de haksal kurallara dayanan bir örgütsel sistem oluştururlar²⁵¹. Bu da yönetsel adalet süreçlerinin etkin ve verimli işlediğinin bir göstergesidir. Adalet ve dürüstlük ilkeleri çerçevesinde işleyen döngüsel süreçte tüm çalışanlar daha verimli ve daha mutludurlar. Bu durağan ve şeffaf durum çalışanların örgüte dair psikolojik sahiplik duygularını

²⁴⁹Dave Bouckennooghe, Asma Zafar, Usman Raja. “How Ethical Leadership Shapes Employees’ Job Performance: The Mediating Roles Of Goal Congruence And Psychological Capital.” **Journal of Business Ethics**129.2 (2015): 251–264.

²⁵⁰Xiaojun Lu. “Ethical Leadership And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles Of Cognitive And Affective Trust.” **Social Behavior and Personality** 42.3 (2014): 379-390.

²⁵¹ Michael E. Brown, Linda K. Trevino, David A. Harrison. **a.g.e.**;Karianne Kalshoven, Corine Boon. **a.g.e.**

artırır²⁵². Ancak fazla psikolojik sahiplenme duygusu örgüt içerisinde bazı sıkıntılar yaşanmasına da sebebiyet verebilir. Örneğin bu duygular örgüt için sorumluluk duygusu ve yükümlülük yaratır ve çalışanların **ekstra rol davranışı** sergilememelerine yol açabilir²⁵³. Bu da örgüt için daha verimli olabilecekken daha az faydalı çalışanlardan oluşan bir grup yaratır ve sinerjiyi düşürür.

Benzer şekilde, etik liderlik algısının takipçilerin talep beklentileri ile **katılımcı davranışları** arasındaki ilişkide düzenleyici etki gösterdiği düşünülmektedir. Talep beklentisi, çalışanlar yardım beklentisi içerisinde gözüktüklerinde ya da liderlerinden aktif olarak yardım talep ettiklerinde ortaya çıkar²⁵⁴. Ancak bu durumun tam tersi de söz konusu olabilir. Yani lider çalışanlarından aldığı kararlara itaat göstermelerini talep edebilir. Liderlerini etik olarak gören takipçiler daha az etik olanlara kıyasla, kendilerinden herhangi bir konuda istekte bulunan liderlerine yardımcı olurlar çünkü geleceğe dair pozisyon beklentisi söz konusudur²⁵⁵. Etik lider adalet duygusuyla kendisine en fazla destek veren çalışana hak ettiği statüyü, unvanı vs. verecektir. Diğer bir deyişle, takipçiler kendilerinden beklenen görevleri yerine getirirler ve liderleri ile diğer elemanlara yardımcı olurlar çünkü kendilerine benzer şekilde karşılık vereceğini düşündükleri birinin yüklediği sorumlulukları yerine getirmektedirler²⁵⁶. Sonuçta en katılımcı ve etiğe ilişkin konularda en istekli olan çalışan belirlenen çerçevede unvan ve statüsünü üste taşımaya hak kazanacaktır.

²⁵² James B. Avey, Tara S. Wernsing, Michael E. Palanski. “Exploring The Process Of Ethical Leadership: The Mediating Role Of Employee Voice And Psychological Ownership.” **Journal of Business Ethics**107.1 (2012): 21-34.

²⁵³Don Vandewalle, Linn Van Dyne, Tatiana Kostova. “Psychological Ownership: An Empirical Examination Of Its Consequences.” **Group&Organization Management**20.2(1995): 210-226.

²⁵⁴Mark C. Bolino, MicheleKacmar, William H. Turnley, J. Bruce Gilstrap. “A Multi-Level Review Of Impression Management Motives And Behaviors.” **Journal of Management**34.6 (2008): 1080–1109.

²⁵⁵ K. Michele Kacmar, Dawn S. Carlson, Kenneth J. Harris. “Interactive Effect Of Leaders’ Influence Tactics And Ethical Leadership On Work Effort And Helping Behavior.” **The Journal of Social Psychology**153.5 (2013): 577–597.

²⁵⁶Raymond T. Sparrowe, Budi W. Soetjipto, Maria L. Kraimer. “Do Leaders’ InfluenceTactics Relate To Members’ Helping Behavior? It Depends On The Quality Of The Relationship.” **Academy of Management Journal** 49.6(2006): 1194–1208.

Diğer bir yandan yönetim finansal ve finansal olmayan konularda kararlar almayı gerektirir. Finansal olmayan kararlar da dolaylı yönden işletmenin finansal performansına etkide bulunur. Örneğin finansal tabloların düzenlenmesinde kullanılan yöntemler yatırımcıları işletmenin bulunduğu duruma ilişkin yanıltacağından etik ilkelere dayanarak şeffaflık ve tam açıklama konularında dürüst davranılması, vergi kaçırılmaması gerekmektedir. Birçok muhasebe kararı belirsizlik durumu altında verilen ve potansiyel olarak doğru olduğu düşünülen kararları içerir. Örneğin bazı yöneticiler genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri adı altında yüzdeye tamamlama gibi metotlarla gelir hesaplarken küsurat yuvarlama konusunda tutucu davranabilmektedirler. Böylesi etik ikilem içeren kararlarla karşılaşınca finans yöneticileri liderlerince sıklıkla yönlendirilmek isterler²⁵⁷. Bu yönlendirme farklı faktörlerin etkisi altında yapılabilir ancak çalışanları değerler ve dürüst davranma gibi yükümlülüklerle yöneltme konusunda en çok etkileyebilecek olan faktörler etik değerlerdir. Etik liderlik davranışlarını takipçilerine ilişkin kararlar konusunda hassasiyetle uygulayan bir yöneticinin **finansal kararlarında** ahlaki değerler çerçevesinde olması beklenir. Bu durum kendisini, maaş, ücret ayarlamaları, tedarikçilerle ve müşterilerle ilgili finansal kararlarda göstermektedir.

Etik liderlik davranışlarında liderin karakter özellikleri dışında aynı zamanda cinsiyetine ilişkin farklılıkların da önemli olduğuna dair çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, COSO -uluslararası denetim dürüstlüğü- çerçevesine göre, üst yönetimin etik değerlere ilişkin felsefesi kontrol evrenini etkilemektedir. Buna göre, kadınlar geleneksel bakış açısı ve etik liderlik davranışları, geleneksel ve etik finansal raporlama üzerinde daha güçlü vurgu yaparak daha iyi etik içsel kontrol evreni yaratmaktadır. Erkek CEO'lar kurumsal liderlik konusunda daha baskın olduğundan, üst yönetimin etik karar almasına ilişkin literatür baskın olan erillik sebebiyle gizli bir zarar görmektedir. Her ne kadar araştırmalar kadın ve erkeğin biyolojik ve psikolojik olarak farklı olduğunu ortaya koymaktaysa da kadın CEO'ların liderlik özellikleri henüz geniş çapta keşfedilmemiştir. Yine de bugüne

²⁵⁷ Barbara Arel, Cathy A. Beaudoin, Anna M. Cianci. “The Impact Of Ethical Leadership, The Internal Audit Function, And Moral Intensity On A Financial Reporting Decision.” **Journal of Business Ethics**109.3(2012): 351–366.

kadar belirlenmiş olan bu özelliklerden **risk almama ve etik hassasiyet** olarak ayrılan önemli iki tanesi finansal raporlamada gelenekçilik ve dolandırıcılığa (hileye) asla taviz vermeme gibi bazı kilit finansal muhasebe konularında farklılıklar yaratmaktadır²⁵⁸. Dolayısıyla araştırmalara göre kadın liderlerin etik konusunda finansal anlamda daha hassas oldukları görülmektedir.

Araştırmalar etik liderliğin **iş tatmini ve iş performansı** gibi birçok çalışan davranışını ve alışkanlığını olumlu, etik olmayan davranışlar ve çalışma birimlerinde çatışma gibi birçok davranışı ise olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir²⁵⁹. Burada kastedilen olumsuz yönlü etkileme ters yönlü bir etkidir. Yani işyerinde etik dışı çalışan davranışı ve çatışmalar azalmıştır. Bununla beraber, etik liderliğin rol modelliğine ilişkin sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Ancak söz konusu sınırlı sayıda araştırmalar ise etik liderlerin etik konularda rol modeli olarak algılandığını net bir şekilde ortaya koymuştur²⁶⁰. Dolayısıyla liderin etiklik derecesi çalışanın etiklik derecesini, iş tatmini ile performansını algısı oranında etkilemektedir.

Adalet etik liderliğin bir gereğidir. Ancak burada adaletin sübjektif mi yoksa objektif adalet mi olduğu net olarak bilinmemektedir. Araştırmalar adil davranmanın çalışanların otoriteye doğru evrimleşmesinde önemli olduğunu göstermiştir²⁶¹. Çalışanların liderin otorite ve adalet duyarlılığına ilişkin algılarının gelişmesi ise örgüt içerisinde ılıman bir iklim aracılığıyla güven ve denge duygusu oluşmasını sağlar. Bu güven ve denge duygusu çalışanların hak ettikleri ödüllere ulaşacaklarına emin olmalarıyla sonuçlanır.

²⁵⁸ Simon Ho, AnnieLi, Kinsun Tam, Feida Zhang. “CEO Gender, Ethical Leadership, and Accounting Conservatism.” **Journal of Business Ethics**127.2(2015): 351–370.

²⁵⁹Michael E. Brown, Linda K. Trevino, David A. Harrison. **a.g.e.**; David M. Mayer, Karl Aquino, Rebecca L. Greenbaum, Maribeth Kuenzi. “Who Displays Ethical Leadership And Why Does It Matter? An Examination Of Antecedents And Consequences Of Ethical Leadership.” **Academy of Management Journal** 55.1(2012): 151–171; Fred O. Walumbwa, David M. Mayer, Peng Wang, Hui Wang, Kristina Workman, Amanda L. Christensen. “Linking Ethical Leadership To Employee Performance: The Roles Of Leader-Member Exchange, Self Efficacy, And Organizational Identification” **Organizational Behavior And Human DecisionProcesses**115.2 (2011): 204–213; Fred O. Walumbwa, Elizabeth Wolfe Morrison, Amanda L. Christensen. **a.g.e.** (2012).

²⁶⁰Babatunde Ogunfowora. “It’s All A Matter Of Consensus: Leader Role Modeling Strength As A Moderator Of The Links Between Ethical Leadership And Employee Outcomes.” **Human Relations** 67.12 (2014): 1467– 1490.

²⁶¹Sheldon Alexander, Marian Ruderman. “The Role Of Procedural And Distributive Justice In Organizational Behavior.” **Social Justice Research**1.2 (1987): 177–198.

Etik kişilik sergileyen liderler takipçilerinin tutum ve davranışlarını etkilerler. Bu konuya ilişkin iki taraflı gerçekleştirilen bir çalışmada işe bağlanmanın etik liderlik ve **çalışan (içgirişimcilik) girişimciliği** (örgütsel vatandaşlık davranışının bir farklı görünümü) arasındaki ilişkide iş davranışlarının aksine düzenleyici bir etkiye bulunduğu görülmüştür. Bu durum etik liderlik davranışı sergilemenin inançlar ya da kurallarla gösterilen ya da ifade edilen genel bir kimlik olduğunu ortaya koymaktadır²⁶². Çünkü etik davranma bir yaşam tarzıdır ve bireyin tüm hayat felsefesine sirayet etmektedir.

Geniş bir seviyede etik davranmanın çok büyük örgütsel çıktıları olduğu bilinmektedir. Etik tavırlar sergileyen liderler daha **mutlu** ve tatmin olmuş çalışma ortamı yaratır ve bunlar örgüt içinde istenmeyen davranışları daha az sergilerler. Elbette ki bu noktada liderin tavırları sadece ahlaki veya etik davranışlar sergilemiş gibi görünmek kaygısıyla olmamalıdır. Aksine, bir lider bu davranış kalıplarını kimliğinin bir parçası olarak algılanacak şekilde sergilemelidir²⁶³. Ahlaki standartları kendi karakterinin ve profesyonel hayatının da bir parçası haline getirmiş olan lider takipçilerinde saygı uyandırır ve özdeşleşme isteği yaratır. Böylece liderin davranışlarını taklit ve özenme yoluyla sahiplenilen çalışanlar liderin tüm değerlerini de sahiplenir. Ve zaman içerisinde **örgütsel kimliği** benimseyerek organizasyonun bir parçası haline gelir.

Etik davranışın bir tamamlayıcısı olarak çalışanlarca örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi hem örgütün hem de örgüt liderinin başarılarını artırmak amacı doğrultusunda örgütsel zenginliğin artırılmasını sağlar²⁶⁴. Sözü edilen örgütsel zenginlik faktörleri içerisinde örgütsel dönüşüm sağlayan çeşitli unsurlar da bulunmaktadır. Bu zenginlik unsurlarının örgüte faydaları uyarınca devamlılığı sorgulanmalıdır. Ayrıca, büyük organizasyonlar dönüşümcü ilişkisinin sinerjik olarak büyümesi için örgütler içerisinde karşılıklı bağlılığı da kapsayan **psikolojik**

²⁶²Deanne N. Den Hartog, Frank D. Belschak. “Work Engagement And Machiavellianism In The Ethical Leadership Process” **Journal of Business Ethics**107.1 (2012): 35–47.

²⁶³Samuel T. Hunter. “(Un) Ethical Leadership And Identity: What Did We Learn And Where Do We Go From Here?” **Journal of Business Ethics**107.1 (2012): 79–87.

²⁶⁴Cam Caldwell, Mark H. Hansen. “Trustworthiness Governance, And Wealth Creation.” **Journal of Business Ethics** 97.2 (2010): 173–188.

anlaşmalar yapmaktadırlar²⁶⁵. Yine de zorlama yoluyla veya psikolojik anlaşmalar yoluyla elde edilebilen örgütsel zenginlik unsurları hem çalışan hem de yöneticiler açısından beklentilere cevap verebilmelidir. Her insanın psikolojik sözleşmede karşılıklılık algısı davranışsal hatalar ya da yanlış anlaşılmalara nedeniyle hatalı yorumlanabilir ve de bazen çalışan ile işvereni ya da partneri arasındaki ilişkiyi zedeleyebilir²⁶⁶. Bu güven ilişkisinin zedelenmesi ise etik liderin sahip olduğu etkiyi azaltır. Potansiyel yanlış anlaşılmaları azaltmak için ekstra rol davranışı sergileyen çalışan ve onunla beraber çalışanların eleştirilmesi gerekmektedir²⁶⁷. Dolayısıyla çalışanla örgüt arasındaki psikolojik anlaşmanın özellikle beklentiler konusunda açık ve net olarak dile getirilmesi önemlidir. Böylece çalışanlar, yöneticilerin davranışlarında etik değerlerin bulunduğu konusunda ikna olur ve çalışanların motivasyonu ile verimliliği artar.

Son olarak, etiğin **kazançla** olan ilişkisine dair de yapılmış çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Zamana yayılmış gelir verilerinin toplanmasıyla tahmin edilebilir etik ölçümleri bu ilişkiye ait daha net sonuçlar görmemizi sağlayabilir. Bu konuda yoruma açık bir husus, yöneticilerin kazanç seviyesi ile diğerlerinin etik algıları arasındaki ilişkiye yöneliktir. Tartışılabilir şekilde, etik konusunda daha az duyarlı olanların gelirlerini daha fazla abarttıkları, kazançla etik arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğunu düşündürmektedir. Bununla beraber, gelir denkleştirilmesi konusunda yapılacak düzenlemeler yöneticileri maddi konularda az da olsa etik davranmaya motive etmektedir²⁶⁸. Özetle etik davranmanın kazancı artıracağı düşüncesi çalışanları motive edecektir.

Geçişli ekonomiler, acımasız ekonomik ilerlemelere rağmen, genellikle etik olmayan işletme ilişkileri ve piyasa ekonomilerinden planlı ekonomilere dönüşümde

²⁶⁵ Marc Thompson, Paul Heron. "Management Capability And High Performance Work Organization." **International Journal of Human Resource Management** 16.6 (2005): 1029–1048.

²⁶⁶ Diane M. Bergeron. "The Potential Paradox of Organizational Citizenship Behavior: Good Citizens at What Cost?" **Academy of Management Review** 32.4(2007): 1078– 1095; Jacqueline A- M Coyle-Shapiro, Ian Kessler, John Purcell. "Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity or "It's my Job?" **Journal of Management Studies** 41.1 (2004): 85–106.

²⁶⁷ Cam Caldwell. "Duties Owed To Organizational Citizens –Ethical Insights For Today's Leader." **Journal of Business Ethics** 102.3 (2011): 343–356.

²⁶⁸ Ronald B. Morgan. "Self- And Co-Worker Perceptions Of Ethics And Their Relationships To Leadership And Salary." **Academy of Management Journal** 36.1(1993): 200-214.

aşırı şekilde iyimser olmalarıyla karakterize edilirler²⁶⁹. Ancak her ne kadar ekonomik gidişat işletmeleri yıkıcı bir rekabet içerisinde etik dışı uygulamalara zorlanmaktaysa da, uzun vadede etik liderler tarafından yönetilen firmaların daha kalıcı ve performans konusunda başarılı olduğu görülmektedir. Bu durumun başlıca sebeplerinden birisi ekonomik şartlardaki ve piyasadaki değişikliklere işletmenin tarafsız kalamaması ve etik liderlikle **örgütsel değişim** arasındaki ilişkidir.

Örgütlerde herhangi bir değişim yaşandığı durumlarda etik liderlik çalışanların değişim karşısındaki gerçek tepkilerini anlamak konusunda fayda sağlamaktadır. Bununla beraber değişim sürecinde etiğin rolü konusunda literatürde çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Fakat etiğin değişim sürecinde özellikle iki konuda önem arz ettiği bilinmektedir. Birincisi değişim sürecinde etik liderin takipçilerini fazla zorlaması, ahlaki prensiplerde bağlılığa zarar verebilir ve takipçilerde liderlerinin etiğe bağlılığı konusunda olumsuz algı oluşturabilir. İkincisi ise değişim sürecinde etik kurallar çerçevesinde davranan liderler takipçiler nezdinde olumlu tavır ve davranışlarıyla daha **güvenilir** olarak düşünülmektedirler²⁷⁰. Güvenin bu noktada çalışanı yönlendirmedeki etkisi göz ardı edilemez çünkü çalışanlar etik liderin oluşturduğu güven çerçevesinde tüm değişimleri gerçekleştirmeye gönüllü ve yaşanan olumsuzlukları atlatma konusunda cesaretli görünürler.

Genel itibariyle işletmelerde etik konusunun yüksek seviyede **örgütsel sermaye, sosyal sermaye ve insan kaynakları** ile bütünleştiği yapılan çalışmalardan görülmektedir. Bu bulguların üç sebepten kaynaklandığı düşünülmektedir. İlk olarak etik değerlerle yönetilen bir işletme etik tutumları pekiştirir ve çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler gibi paydaşlarda güven yaratır. Etik değerler ve **güvene** ilişkin etkiler etiklik ve güvenilirlik konusunda bir örgütsel kültür oluşturur ve çalışanların şeffaf, bilgi paylaşımcı, birlik halinde, yaratıcı, daha iyi problem çözme ve anlama yeteneği olan, iletişim içerisinde oldukları, örgütsel

²⁶⁹ Qing Zheng, Yadung Luo, Stephanie Lu Wang. “Moral Degradation, Business Ethics, And Corporate Social Responsibility In A Transitional Economy.” **Journal of Business Ethics** 120.3 (2014): 405–421.

²⁷⁰ Monica Sharif, Terri Scandura. “Do Perceptions of Ethical Conduct Matter During Organizational Change? Ethical Leadership and Employee Involvement” **Journal of Business Ethics** 124.2 (2014): 185–196.

sermayenin daha yüksek oranda yönetildiği olumlu bir çevre yaratır. İkinci olarak etik değerler altında yönetilince çalışanlar müşteriler ve tedarikçiler gibi diğer paydaşlara etik öncelikleri anlatabilirler. Bu etik öncelikler daha yararlı bağlantılar kurulabilmesi açısından güven oluşturur. Üçüncü olarak çalışanlar etik değerlere sahip bir işletmenin parçası olarak **değerli** hissederler²⁷¹. Böylelikle ılımlı etik iklimin oluşturulması kolaylaşır, çalışan memnuniyeti ve başarısı desteklenir.

Daha önce de belirtildiği üzere, işletme etiğinin artırılması, kuvvetlendirilmesi, iyileştirilmesi konusunda yapılan eğitimler, uygulamalar her bir pozitif psikoloji değişkenini (**ahlaki yararlılık, ahlaki anlamlılık ve ahlaki cesaret** vb.) etkilemektedir. En büyük değişim ahlaki yararlılık faktöründe meydana gelmektedir bunu ise ahlaki cesaret ve ahlaki anlamlılık takip etmektedir²⁷². İncelendiğinde etik değerlerle çalışan değerli bir örgütün parçası olan çalışanlar kendilerini değerli ve de ahlaki yargılamalar yapabilecek kapasitede hissederler. Dolayısıyla çalışanların olayları ahlaki olarak anlamlandırma, sebep sonuç ilişkisine bağlayabilme, kendileri ve işletme açısından ne derece faydalı olduğunu ahlak sınırları dâhilinde düşünebilme ve de son olarak etik dışı bulduklarını çeşitli dış ve iç faktörlerin etkisi altında kalmaksızın ifade edebilme yetilerinin gelişmesi son derece önemlidir.

Ayrıca, birey düzeyinde yapılan araştırmalardan da anlaşıldığı kadarıyla liderlik etiği ve doğruluk bir örgütü **örgütsel yapılanma, insan kaynakları sistemleri, örgütsel kültür ve kurumsal sosyal sorumluluk** alanlarında etkileyebilmektedir²⁷³. Etik değerlerin hâkim olduğu işletmelerde unvan ve kadroların dağılımı, buna bağlı olarak ücretlendirme, izin sistemleri ve emeklilik gibi tüm süreçlerde çalışanlara adaletle davranılmaktadır. Bu dengeli durumun nihai sonuçları da kendisini örgütsel çıktılarda göstermektedir. Fakat her liderlik türünde

²⁷¹Hwan- Yann Su. “Business EthicsAndThe Development Of Intellectual Capital.” **Journal of Business Ethics**119.1(2014): 87–98.

²⁷²Douglas R. May, Matthew Luth, Catherine E. Schwoerer. “The Influence Of Business Ethics Education On Moral Efficacy, Moral Meaningfulness, And Moral Courage: A Quasi-Experimental Study.”**Journal of Business Ethics** 124.1 (2014): 67–80.

²⁷³ Steven L. Grover, Thierry Nadisic, David L. Patient. “Bringing Together Different Perspectives On Ethical Leadership.” **Journal of Change Management**12.4 (2012): 377–381.

örgütsel çıktılarının benzer şekilde sonuçlandırılması beklenemez, bu durum örgütlerde liderlik türünün önemini gözler önüne sermektedir.

Lider ve üst yönetim, işe alma ve performans değerlendirme aşamasında etik davranışlar sergileyerek, etik eğitim vererek, örgüt içerisinde izlenecek yollarda etik kodların yerleştirilmesini sağlayarak sürece katkı sağlamaktadır²⁷⁴. Ancak örgüt içerisinde etik kültür ve liderlik türünün (etik, otokratik, otantik, hizmetkâr vb.) oluşturulması işletmenin içerisinde hayat bulduğu toplumun **kültürüne** de bağlıdır. İşletmelerin toplumdan bağımsız, ayrı bir varlık olarak düşünülmemeyeceği gerçeği örgütleri yaşayan ve tüketen birer kültürel varlık haline getirmektedir. Dolayısıyla her işletme yönetimi öncelikle kendi toplumsal ve kültürel yapısına uygun şekilde uygulamalar ve yönetim metotları geliştirmekte, ardından toplumun yapısına göre (kolektif, bireyci) çeşitli örgütsel uyarlamalar yapılmaktadır.

Bilindiği üzere etik liderlik düşüncesinin kamuda ve özel sektörde son zamanlarda yüksek oranda gelişme göstermesinin başlıca sebepleri yolsuzlukların, çıkar odaklı yönetim yaklaşımlarının ve torpil uygulamalarının artması, adalete duyulan güvenin sarsılması ve de toplum hayatının yapısında meydana gelen değişikliklerdir. Yukarıda da sıklıkla ifade edildiği üzere, örgütlerde etik liderlik davranışlarının yaygınlaşmasıyla beraber işletmelerde ılıman etik iklim hâkim olması sağlanarak huzurlu çalışma ortamı, mutlu ve başarılı çalışanlar, buna bağlı olarak ruhsal ve bedenen sağlıklı bireyler ile verimliliği ve rekabetçi gücü yükselmiş organizasyonların ekonomiye hâkim olacağı düşünülmektedir.

3.2. Güven ve Güvenlik Kavramları

Güvenlik kavramının kökü güvendir. Sosyal sermayenin ana ögesi güven, örgüt içinde ilişkileri bir arada tutan temel yapıştırıcıdır. Güven olmaksızın hiçbir kurum hedefini gerçekleştiremez. Hiçbir şeyi iyi işletemez. Aynı zamanda güven etkili ilişkilerin önemli öğelerinden birisidir²⁷⁵. Hem sosyal hayatta hem de ticari

²⁷⁴John C.Thoms. “Ethical Integrity In Leadership And Organizational Moral Culture.” **Leadership** 4.4 (2008): 419- 442.

hayatta bütün uzun vadeli ilişkiler güven temeline dayanmaktadır. Örgütsel davranış araştırmacıları tarafından üzerinde önemle durulan bir konu olan güven kavramını, hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven şeklinde tasnif edebiliriz ²⁷⁶:

Hesaplanmış Güven; Hesaplanmış güven, şekli davranışların tutarlılığına dayanır. Buna göre bireyler yaptıkları ve söylediklerinin sonuçlarından korktukları için güven duymak durumundadırlar.

Bilgiye Dayalı Güven; Güvenin ikinci şekli bilgiye dayalı güvendir. Güvenin bu formu diğerinin tahmin edilebilirliği üzerine inşa edilmiştir. Başka bir deyişle “diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme” aşamasıdır.

Özdeşleşmeye Dayalı Güven; Bir birey karşısındaki kişinin görüşlerini onayladığında güven süreci kendisi açısından faal hale gelir.

Güven kavramının bu üç ayrımı birbirinden tamamen bağımsız değildir. Bununla beraber bir işletmede en fazla olması istenilen güven tipi özdeşleşmeye dayalı güvendir. Özellikle iş liderine veya mentöre duyulan özdeşleşmeye dayalı güven çalışanların kendilerini ait hissetmelerini, sahiplenme duygularının artmasını ve işletmenin stratejik hedeflerine topluca kilitlenmelerini sağlayacaktır.

Elbette ki bireysel seviyede oluşan güven kavramı da örgüt içerisindeki çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Çünkü kendisine güveni yüksek olan bireyler örgütsel güven iklimini de olumlu etkileyebilirler. Örgütsel güven algısı yüksek olan çalışanlar ise hem kişisel hem de örgütsel sonuçlar bakımından düşünce, tavır ve davranışlarını daha rahatça ortaya koyabilmekte, en azından olaylar karşısında zarar görmeyeceklerine inanmaktadırlar. Bu durum ise örgütsel güvenle çeşitli değişkenler

²⁷⁵ Ömer Faruk İşcan, Ufuk Sayın. “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki” **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**24.4 (2010): 195-216.

²⁷⁶ İpek Kalemci Tüzün. “Güven, Örgütsel Güven Ve Güven Modelleri” **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Aralık (2007): 93-118.

arasında yapılan araştırmalardan da görüleceği üzere çalışanların iş tatminleriyle ve örgüte bağlılıklarıyla doğrudan ilişkilidir. Ayrıca bu durum duygusal bulaşma etkisi de yaratacak ve tüm örgüte yayılan bir sinerji oluşturacaktır.

Güvenlik ise kelime anlamı olarak bireylerin herhangi bir konuda endişe duymaması, telaş veya korku hissetmemesi’ olarak tanımlanabilir. Güvenlik her bireyin bulunduğu ortamda mutlu olabilmesi ve yaşamını devam ettirebilmesi için bulunması zorunlu unsurlardandır. Bu nedenle motivasyon teorilerinin en bilinenlerinden olan 'Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nde de emniyet ihtiyacı olarak bahsedilen güvenlik, kişiler açısından giderilmediği takdirde verimliliği düşüren bir ihtiyaçtır.

Tıpkı güven kavramında olduğu gibi güvenlik kavramı da makro açıdan bakıldığında kişinin içerisinde bulunduğu her türlü organizasyonun işleyişini etkileme kapasitesine sahiptir. Kişiler kendilerini güvende hissetmediklerinde örgüte adanma, aidiyet, motivasyon ve devamlılık arzuları azalır, neticede huzursuzluktan çatışmaya kadar ulaşabilen olumsuz neticeler ortaya çıkabilir dolayısıyla örgütler açısından önem taşımakta olan bir konudur.

3.2.1. Güvenlik Kavramının Boyutları

Güvenlik kavramının çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan tanımlarına bakıldığında birden fazla boyutu olduğu görölmektedir. Bu tanımlardan yola çıkarak güvenlik olgusunun üzerinde anlaşılan iki farklı boyuta sahip olduğunu tespit etmek mümkündür. Bunlardan birincisi; “korku ve tehlikeden uzak olma durumu ”nu ifade eden fiziksel boyut, ikincisi ise; “korku ve tehlikeden uzak olma hissi” ni ifade eden psikolojik boyuttur²⁷⁷. Söz konusu boyutlar birbirini tetikleyen duygu durumları içermektedir ancak belirli noktalarda ayrışmaktadır.

Fiziki Boyut; Fiziki güvenlik insanlar açısından temel ihtiyaçlar arasında yer almaktadır. Temel ihtiyaçların karşılanmaması durumunda bireylerin motive

²⁷⁷Akif Behiç Özcan. “Uluslararası Güvenlik Sorunları Ve ABD’nin Güvenlik Stratejileri” SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi11.22(2011):445-466.

olamaması nedeniyle fiziki güvenliğin sağlanması verimlilik açısından önem taşıamaktadır.

Fiziki güvenliğin sağlanması ile sağlıklı, korunaklı, risk ve tehlikelere karşı önlemlerin alındığı ortamlar kastedilmektedir. Bireylerin can ve mal güvenliğinin fiziki anlamda sağlanamadığı durumlarda kaos, endişe, stres ve buna bağlı olarak verim düşüklüğü, hayat kalitesinin azalması söz konusu olmaktadır.

Çalışanların fiziki güvenliğinin sağlanması yasalarla koruma altına alınmış olup, çeşitli düzenlemeler çerçevesinde işyerlerinin takip etmesi gereken yol haritaları devlet makamlarınca belirlenmektedir. Ülkemizde ayrıca işverenlerin çalışanların fiziki güvenliğini sağlamalarına ilişkin alınması gereken önlemler belirli periyotlarda kontrol edilmekte, söz konusu düzenlemelere uymayan işletmelere işyeri kapatmaya kadar varabilen cezalar kesilmektedir. Örneğın işyeri hekimliği ve iş güvenliği uzmanı bulundurulması gibi yükümlülükler daha çok fiziki güvenliğin sağlanmasına yönelik uygulamalardır.

Psikolojik Boyut; Güvenlik kavramının psikolojik boyutu oldukça önemlidir. Çünkü bireyler fiziken ne derece güven altında olurlarsa olsunlar psikolojik anlamda kendilerini güvende hissetmedikleri durumlarda davranışlarına ve iş performanslarına bu güvensizlik duygusunun sonuçları yansımaktadır.

Hislerin bireylerin tüm düşünce, tavır ve davranışlarını etkilemekte olduğu bilindiğine göre bireyin kendisini psikolojik olarak güvende hissetmesinin bir algı meselesi olduğu görülmektedir. Algılanan psikolojik güvenlik ise bir organizasyonda kavramsal uzmanlığa ilişkin iki önemli hususu ortaya çıkarır: olumlu saygı ve karřılıklılık²⁷⁸. Olumlu saygı ve karşılıklılık eğer bir örgütte bireyler arasındaki ilişki kalitesi iyiye ve bireylerin meslektaşlarıyla değer yaratıcı bağlantılar kurma konusunda istekli olduğu durumlarda düşüncelerini ve duygularını paylaşma konusunda daha istekli olmasını ifade etmektedir. Dolayısıyla bireylerin hislerinin psikolojik güvenlik algısına etkisi güçlü ve doğrudandır diyebiliriz.

²⁷⁸ Abraham Carmeli, Daphna Brueller, Jane E. Dutton. “Learning Behaviors In The Workplace: The Role Of High-Quality Interpersonal Relationships And Psychological Safety.” **Systems Research and Behavioral Science** 26.1 (2009): 81–98.

Duygular dışında işyerinin çalışanların nezdindeki psikolojik güvenlik algılarını örgüt kültürü, iş gerekleri, yasal düzenlemelere uygunluk derecesi, iç ve dış çevre faktörleri gibi farklı koşullar da etkilemektedir. Söz konusu faktörlerin çalışanların psikolojik güvenlik algılarını hangi seviyede ve doğrultuda etkilediklerine dair çalışmalar devam etmektedir.

Artık günümüzde güvenlik denilince, sınır güvenliğine dayalı klasik askeri güvenliğe ek olarak ekonominin korunması, kültürün korunması, başka coğrafyalardaki enerji kaynaklarının güvenli bir biçimde kontrolü, mali gücün korunması, medya ve film endüstrisi hâkimiyeti, uluslararası iletişimin korunması ve izlenmesi, uluslararası sermayenin yönlendirilmesi, çevresel tehditlerden ve salgın hastalıklardan kaçınılması, sonuç olarak dünyanın altına, yüzeyine ve dışına hâkim olunması gibi birçok boyutta analiz edilebilecek hedefler anlaşılmaktadır²⁷⁹. Bu noktada güvenliğin psikolojik boyutunun gün geçtikçe dikkatleri üzerinde topladığı açıktır.

3.2.2. İşyerinde Güvenlik Kavramı

İşletmeler güvenlik kavramının fizyolojik ve psikolojik boyutlarının öneminin anlaşılmış olması sebepleriyle çeşitli uygulamalarla çalışanların fizyolojik ve psikolojik güvenliğini sağlamaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Fizyolojik güvenliği sağlamaya yönelik olarak iş sağlığı ve güvenliği yasalarca düzenlenmekte olup, yürürlükteki 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 4. Maddesince belirlenen düzenlemelere uymamanın adli ve idari birçok yaptırımları mevcuttur.

İşyerinde güvenlik çalışanların verimliliğini etkileyen bir unsurdur. Fiziksel anlamda güvende olduğunu bilen çalışanlar sağlıklarını kaybedeceklerine dair bir korku duymazlar. Aksi bir durumda ise çeşitli hastalıklar, huzursuzluklar ve işten ayrılmaya kadar varan neticeler söz konusu olabilmektedir.

Literatürde işyerinde psikolojik güvenlik olgusu genellikle iş stresi ile bağlantılanmaktadır. İş stresi çalışan ve çevresi arasındaki etkileşim sonucunda

²⁷⁹Akif Behiç Özcan. a.g.e.

ortaya çıkan gerilim durumu olarak tanımlanabilir²⁸⁰. Çalışan kendisini güvende hissetmediğinde yeterlilik duygusu sarsılır ve özgüven kaybı söz konusu olur. Çalışanların özgüven kaybı yaşaması ise örgütsel öğrenme düzeylerini, örgütsel değişim yeteneklerini, örgütsel hafızayı, katılımcı uygulamaları ve aidiyet duygusunu zedelemektedir.

Çalışanların kişilikleri dışında işten ve örgütten kaynaklanan bazı faktörler çalışanların stres seviyelerini etkilemektedir. Örgütten ve işten kaynaklanan stres yapıcılar; örgütün politikaları, yapısı, iş yapma süreçleri, çalışma koşulları, kişilerarası ilişkiler, yapılan işin niteliği gibi faktörlerdir²⁸¹. Kişilikten kaynaklanan stres faktörlerinin aksine işten ve örgütten kaynaklanan bu stres faktörleri yönetilebilir ve bu durum psikolojik güvenlik sağlanması açısından önemlidir.

Psikolojik güvenlik iklimi sağlandığında insanlar rahatça fikirlerini söyleyebilmektedirler. Gelişim ve değişimin sağlanabilmesi ise insanların düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleriyle mümkündür. Bu bağlamda liderler takipçilerini düşüncelerini ifade edebilmeleri konusunda cesaretlendirir ve fikirlerini ifade etmelerine engel olan hususları ortadan kaldırarak yüksek psikolojik güven sağlayan bir çevre yaratırlar²⁸².

İşyerinde fizyolojik ve psikolojik güvenliğin sağlanması özellikle üst yönetimin görevi olup, alınabilecek bazı önlemler bulunmaktadır. Örneğin;

- Yasalarla belirlenen koşulları yerine getirmek ve tüm çalışanların uymasını sağlamak,
- Çalışanların özgüvenini desteklemek adına katılımcı uygulamalar gerçekleştirmek,

²⁸⁰İ. Efe Efeoğlu ve Hüseyin Özgen. “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma” **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**16.2 (2007):237-254.

²⁸¹ Ömer Turunç ve Ömer Çelik. “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi” **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**17.2 (2010): 183-206.

²⁸² Mesut Sağnak. “Ethical Leadership and Teachers’ Voice Behavior: The Mediating Roles of Ethical Culture and Psychological Safety” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi** 17.4 (2017): 1101-1117.

- Bireylerin kendilerini özgürce ifade edebilmeleri için işletme içi öneri havuzları oluşturmak,
- İşletme etik kurulları, farklılık eşitlik birimi gibi dengeleyici uygulamaları geliştirmek,
- Çalışanların küresel gelişmeler paralelinde eğitilmesi için gerekli eğitimleri düzenlemek.

3.2.2.1.İşyerinde Güvenlik Kurallarına Uyulmamasının Neticeleri

İşyerinde güvenlik sağlayıcı uygulamalar işletmeler açısından zaman zaman bazı zorunluluklar getirmekteyse de uzun dönemde işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve çalışanların desteğiyle stratejik hedeflere ulaşılabilmesi açısından önemi büyüktür. Çünkü işyerinde fizyolojik ve psikolojik güvenlik tedbirleri alınmadığı takdirde iş kazaları ve meslek hastalıkları meydana gelmektedir.

Çalışanların ruh ve beden sağlıklarını işyerlerinin olumsuz etkilerinden korumak, iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı önlem almak onların rahat ve güvenli ortamlarda çalışmalarını sağlamak, işçi sağlığı ve iş güvenliği çalışmalarının ana amacını oluşturur²⁸³. Dolayısıyla işçi sağlığı ve güvenliği uygulamalarının öncelikli amacı önleyici tedbirlerin alınmasıdır.

İş kazası ve meslek hastalıkları, işletmeye olan maliyeti açısından işletmenin verimlilik ve kârlılığını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Kuşkusuz işletmelerde yapılan her faaliyetin bir maliyeti bulunmaktadır. Dolayısıyla sağlık ve güvenliğe ilişkin uygulamaların da bir maliyeti olacaktır. İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda işverenin karşılaşacağı maliyet iki türlü olacaktır. İlki koruyucu ve önleyici tedbirler için yapılacak harcamalar diğeri de iş kazası ve meslek hastalığına uğrayan kişinin tedavi masrafları, olası tazminat talebi, işine gidemediği günler için yapılamayan üretim kaybı ile iş kazası sonucu işyerinde meydana gelen zararların yol açtığı parasal kayıplar²⁸⁴. Ayrıca psikolojik güvenlik ortamı sağlanmadığı

²⁸³Öznur Yüksel. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Gazi Kitabevi, Ankara,2003.

durumlarda ise özellikle örgütsel öğrenme yeteneklerinde meydana gelen azalmalar, iş tatminsizliğinin yol açtığı sonuçlar, çatışmalar ile değişime gösterilen direnç nedeniyle yaşanan kayıplar da söz konusu maliyetler arasında sayılabilir.

3.3. Psikolojik Güvenlik Kavramı

Bu kısımda psikolojik güvenlik kavramının tanımı, kavramsal doğası, gelişimi, özellikleri ve işletme yönetimi açısından faydaları ayrıntılarıyla açıklanacaktır.

3.3.1. Tanım

Psikolojik güvenlik kavramı konuya dair geniş araştırmalar yapan Kahn'a göre 'Bireyin kendisini bireysel imaj, statü veya kariyer konusunda olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalma korkusu olmaksızın göstermesi veya çalışması' şeklinde tanımlanmıştır²⁸⁵. Burada söz konusu olan korkular eleştirilme, dışlanma, yaptırımlara maruz kalma gibi korkulardır.

Başka bir ifadeyle psikolojik güvenlik, çalışanın konu hakkında soru sorması, bir hatanın bildirilmesi, geribildirim istenmesi ve yeni bir fikrin ileri sürülmesi gibi durumlarda nasıl bir cevap alınacağına dair inançlarıdır²⁸⁶. Psikolojik güvenlik algısı örgüt iklimiyle yakından bağlantılıdır. Çalışanlar ılıman bir örgüt iklimine sahip bir işletmede düşünce ve duygularını endişe etmeksizin ifade edebilirler. Eleştirilmekten korkmayan çalışanlar bu sayede gerçek hissiyatlarını ortaya koyabilir, eksiklerini kapatabilir ve değişime daha yatkın hale gelebilirler. Aksi durumda ise çalışanlar duygu ve düşüncelerini ifade etmekten çekinirler. Genellikle sürekli itaat etme güdüsü taşır ve yanlışlıkla herhangi bir yorumda bulunmamak için sürekli tedirgin olurlar. Bu da genel huzuru ve iş tatminini azaltan bir durumdur.

²⁸⁴ Esin Karacan ve Özlem Nazan Erdoğan. "İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım" **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 21.1(2011) :102-116.

²⁸⁵ Ning Li ve Jin Yan "The Effects Of Trust Climate On Individual Performance." **Frontiers of Business Research in China** 3.1(2009): 27-49.

²⁸⁶ Amy C. Edmondson. "Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens." https://www.researchgate.net/publication/268328210_Psychological_Safety_Trust_and_Learning_in_Organizations_A_Group-level_Lens 2013 (çevrimiçi), 04.04.2018.

İşletme yönetimi sürecinde psikolojik güvenlik kavramı daha çok organizasyon içerisinde takım çalışmasını kolaylaştırıcı bir etki sağlamakta olup bu sebepten bazı araştırmacılarca örgütsel düzeyde ele alınmıştır. Bu bağlamda takım psikolojik güvenliği takım üyelerinin risk alma davranışı konusunda güvende olduklarına dair paylaşılan bir inancı ifade etmektedir²⁸⁷. Takımın tamamı psikolojik olarak güvende hissettiğinde birbirlerinin hatalarını düzeltme, geri bildirimde bulunma, doğru bulduklarını takdir etme gibi tepkileri rahatlıkla verebilmekte, bu da takım çalışmasını başarıya ulaştırmaktadır. Yani bireylere ilişkin psikolojik güvenlik algısı toplamda takımların psikolojik algısına veya örgütün psikolojik algısına dönüşmektedir. Psikolojik olarak güvenli bir çevrede takım üyeleri hataları nedeniyle diğerlerinin onları cezalandırmayacağına dair genel bir kanıya sahiptirler²⁸⁸. Benzer şekilde çalışanlar da diğer çalışanlar veya örgüt yönetiminin yaptırımlarına maruz kalmayacaklarına inanırlar.

Edmondson (2003) Psikolojik Güvenlik Olgusunu, bireylerin çalışma alanlarında algıladıkları kişilerarası endişe'' olarak tanımlamaktadır. Endişe durumu bireylerde verimliliği düşüren en büyük faktörlerdendir. Beklentilerin yüksek olduğu bir örgütte bireyleri başarıya götüren en büyük motivatör vazgeçmemektir. Yapılan her faaliyetin daha iyisini yapabileceğine güdülenen çalışanlar kolay öğrenir ve başarısızlığa karşı daha toleranslı olurlar. Dolayısıyla bireylerin doğru veya yanlış fark etmeksizin düşündüklerini, duygularını ve davranışlarını endişelenmeden ortaya koyabilmeleri örgütsel öğrenme yeteneklerini artıracaktır. Bu da işletmenin temel stratejik başarısı ve sektör içerisindeki yerini koruması bakımından şarttır.

Psikolojik güvenlik ikliminin sağlandığı bir çevrede takım üyeleri davranışlarında korunma ihtiyacı hissetmezler, aksine mevcut uygulamalar konusunda rahatlıkla soru sorabilir ve grubun yaratıcı çözümler üretmesini geliştiren sıra dışı düşüncelerini paylaşabilirler. Psikolojik güvenliğin sağlanmadığı

²⁸⁷ Amy C. Edmondson. "Psychological Safety And Learning Behavior In Work Teams." **Administrative Science Quarterly** 44.2 (1999):350-383.

²⁸⁸ Qinxuan Gu, Greg G. Wang, Lihong Wang. "Social Capital And Innovation In R&D Teams: The Mediating Roles Of Psychological Safety And Learning From Mistakes" **R&D Management** 43.2 (2013): 89-102.

durumlarda ise yeni yöntemler önermek, profesyonellik sınırlarını aşmak²⁸⁹ ya da istenilmediği halde geri bildirimlerde bulunmak oldukça riskli hale gelmektedir²⁹⁰. Çünkü bireyler bu tarz geri dönüşlerde bulundukları durumlarda muhtemelen eleştirilecekler, hatta belki bazı işletmelerde topluluk içerisinde rencide edilmekten cezalandırılmaya kadar varabilen bir takım yaptırımlara maruz kalacaklardır.

Takımlar açısından değişime adapte olma ve örgütsel öğrenme bilgi çağının gereği olarak son dönemlerde zorunlu hale gelmiştir. Teknik açıdan ele alındığında öğrenmenin önemli bir bölümü varsayımlara meydan okumayı ve grup içerisinde utanma veya tehdit potansiyeli yaratabilecek davranışlardan olan düşünce farklılıklarını eleştirmeyi kapsamaktadır²⁹¹. Bu sebeple psikolojik güvenlik kavramı örgütsel ve bireysel öğrenme düzeylerine olumlu etkileriyle ele alınmakta ve bu yönüyle değerlendirilmektedir çünkü sorgulanmayan, eleştirilmeyen ve geri besleme yapılmayan öğrenme süreçleri genellikle başarısızlıkla sonuçlanmaktadır.

Psikolojik güvenlik kavramı aynı zamanda organizasyon içerisinde uzmanlıklara da işaret etmektedir. Takım içerisindeki güç yapısı, yüksek uzmanlık sahibi çalışanların düşük uzmanlık sahibi çalışanlara göre görev performansında daha fazla yer aldığını göstermektedir. Bu bağlamda literatür ortalama bir takımında bu durumun aslında bir çıktı olduğunu iddia etmektedir²⁹². Daha açık bir ifadeyle takımlar içerisinde bireylerin yüzeysel farklılıklarından ziyade farklı eğitim, tecrübe ve uzmanlık farklılıklarına sahip olması tercih edilir. Bu sayede bireylerin psikolojik güvenlik algıları yükseldiğinde farklı uzmanlıklara sahip bireyler daha fazla fikir

²⁸⁹William A. Kahn. “Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work.” **Academy Of Management Journal** 33.4 (1990): 692–724.

²⁹⁰Ingrid M. Nemphard, Amy C. Edmondson. “Making It Safe: The Effects Of Leader Inclusiveness And Professional Status On Psychological Safety And Improvement Efforts In Health Care Teams” **Journal of Organizational Behaviour** 27.1 (2006): 941–966.

²⁹¹Shirley A. Ashauer, Therese Macan. “How Can Leaders Foster Team Learning? Effects of Leader-Assigned Mastery and Performance Goals and Psychological Safety” **The Journal of Psychology** 147.6 (2013): 541–561.

²⁹²Luis L. Martins, Marieke C. Schilpz and, Bradley L. Kirkman, Silvester Ivanaj, and Vera Ivanaj. “A Contingency View Of the Effects Of Cognitive Diversity On Team Performance: The Moderating Roles Of Team Psychological Safety And Relationship Conflict” **Small Group Research** 44.2 (2012):96–126.

beyan edebilecek, yenilikçilik yapabilme kapasitesi artacak ve örgüt için daha faydalı sonuçlar elde edilecektir.

Netice itibariyle psikolojik güvenlik kavramı işletme yönetimi açısından çalışanların farklılıklara, herhangi bir konudaki merak ettiği bir konuya, bireye doğru gelmeyen bir duruma ilişkin düşüncelerini eleştirilme, tehdit edilme veya gruptan dışlanma korkusu olmaksızın ifade edebildiği ortamı işaret etmektedir ve belirtildiği üzere örgütsel öğrenme, etik, katılımcılık, liderlik, girişimcilik, çeşitlilik, iletişim, bireylerarası ilişkiler gibi birçok kavramla ilişkilidir.

3.3.2. Gelişimi

Güvende olma, güvenlik (safety) duygusu insanın doğasında mevcuttur. Bireyler hayata gözlerini açtıkları ilk günden itibaren kendilerini güvende hissetmek isterler.Çocukluk ve gençlik dönemlerinde kendilerini güvende hisseden bireyler daha cesur, daha girişimci ve dolayısıyla da iş ve özel hayatlarında daha başarılı olmaktadır.

Psikolojik güvenlik kavramı ise işletme yönetimi alanında örgütsel davranış bilim dalının önem kazanmaya başlamasıyla örgüt içerisinde bireylerin davranışlarını etkileyen bir değişken olarak kabul edilmiş ve çalışmalar aracılığıyla etkileri ölçülmeye başlanmıştır.

Psikolojik güvenlik kavramına ilişkin ilk çalışmalar Edmondson'a aittir. Edmondson psikolojik güvenliği tanımlamış, öğrenme süreçleriyle ilişkilendirmiş ve vazgeçilmez bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Sonrasında ise kavram Kanada devletinin hazırlattığı bir ilkeler kitabı çerçevesinde ele alınmış, gelişim sürecinde verimliliği artırma çıkış noktası olmuş, şiddetin ve tacizin azaltılmasına yönelik düzenlemelere kadar varan çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır.

Psikolojik güvenlik ikliminin işletmelere katkıları incelenmeye başlandıkça işyerinde gerilim, stres, çatışma, devamsızlık, işten ayrılma, aidiyet, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan sesi gibi kavramlarla ilişkileri araştırılmış ve küresel

anlamda işletmelere yol gösterici bazı gereklilikler, el kitapları, prosedürler oluşturulmuştur.

Bu bağlamda Dünya Sağlık Örgütü (WHO) de çalışanların işyerindeki psikolojik sağlıklarını tehdit eden unsurları ‘Psikolojik Tehlike Modeli’ adı verilen bir model haline getirmiştir. Modele göre iş kaynaklı stres risk kaynakları stres tepkilerine sebep olur ve bu da çalışanda uzun dönemli bazı sonuçlar doğurur. Aynı zamanda bireysel farklılıklar da bu ilişkiye etki eder.

İş sağlığı ve güvenliği konusunda dünyada bir standart oluşturarak bunu iş dünyasına aktaran ilk ülke Kanada’dır. Kanada Akıl Sağlığı Komisyonunun (MHCC) oluşturmuş olduğu standartlar işverenlere çalışanları için psikolojik güven ortamının oluşturulmasına yönelik sistematik bir referans sunmaktadır²⁹³.Yapılan analizler çerçevesinde bir çalışanın psikolojik açıdan sağlığını kaybetmesi, işine devam edememesi veya işyerine devam sağlamakla birlikte psikolojik gerginlikler ve iş stresi gibi nedenlerle verimsiz olmasının maliyeti yaklaşık olarak hesaplanmaya çalışılmıştır. Hesaplanan bu rakamlar ortalama rakamlar olup, reel miktarların daha yüksek olduğu tahmin edilmektedir.

Bunun yanı sıra psikolojik sorunları olan çalışanların işyerindeki süreçleri de bozması, işyerindeki huzur ve sükûnun kaybolması ve diğer çalışanların bu durumlardan olumsuz olarak etkilenmesinin getireceği maliyetlerin ise gerçek anlamda rakamsal olarak hesaplanması mümkün değildir. Dolayısıyla işyerinde psikolojik güvenlik ikliminin oluşturulmamasının hem çalışan hemde işverenler açısından bu derece ağır maliyetler getirmesi Kanada örneğinde de görüldüğü üzere hem sektörel bazda hem de ülke genelinde ekonomiye zarar vermektedir. Bu bağlamda çalışma hayatının düzeni ve kalitesinin korunmasına yönelik uygulamalar geliştirmek devletlerin görevidir.

Özellikle son yirmi yıldır, bu konuda dünya yazınında pek çok kavramsal ve kuramsal çerçevede çalışmalar yapılmış ve konunun anlam ve önemi açıkça

²⁹³ Serdar Yener. “Psikolojik Rahatlık Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması” *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (OÜSBAD)* Kasım (2015):280-305.

belirtilmiş olmasına rağmen psikolojik taciz konusunda kamuoyunda yeterli düzeyde farkındalık ve bilgilendirmenin sağlanması mümkün olmamıştır. Ülkemizde psikolojik güvenlik kavramı işverenler tarafından özellikle artan rekabete bağlı olarak çalışandan beklentilerin artması nedeniyle içerisinde bulunduğumuz yüzyılın son çeyreğinde önem kazanmıştır. Son on yılda ise yasal düzenlemelerle çalışan ve işyeri uyumu sağlanmaya çalışılmış olup, bu süreç neticesinde çalışanların psikolojik ve fizyolojik sağlıkları korunmaya çalışılmıştır.

Birey ve örgüt hatta toplum üzerinde yıkıcı sonuçlar doğuran psikolojik taciz konusunda kamuoyunda güçlü farkındalığın yaratıldığı ve hukuksal düzenlemelerin, cezai yaptırımların olduğu ülkeler bu konuda en sistematik araştırmaların yapıldığı İskandinav ülkeleri olmuştur²⁹⁴. Türkiye’de işyerinde psikolojik taciz 2000’lerin başlarından itibaren tartışmaya açılmış, ilk başlarda yapılan çalışmalar daha çok kavramsal boyutlarda gerçekleşmiştir²⁹⁵. Sonrasında ise yasal düzenlemelerin ve kamuoyunda dile getirilen bazı vakaların da etkisiyle çalışanlar bu konuda farkındalık kazanmış olup yine de tacizin boyutlarına ve kişinin içerisinde bulunduğu koşullara göre farklı tepkiler gösterebilmektedirler.

Yapılan araştırmalara göre çalışanlar işyerinin psikolojik güvenlik iklimine göre saldırgan, sinik, girişimci veya duyarsız bir yapıya bürünebilecektir. Bu bağlamda psikolojik güvenlik kavramının gelişimsel süreci içerisinde işyeri stresi, işyerinde şiddet, taciz (yıldıрма), çatışma, iletişim kopuklukları gibi başka faktörlerin de etkilerinin araştırılması yoluna gidilmiş ve son on yılda dünya çapında çeşitli organizasyonlar yayınladıkları çalışmalarla işyerinde psikolojik güvenliğin nasıl sağlanabileceği konusunda yol haritaları oluşturmuşlardır.

3.3.3. Örgütsel Faydaları

Psikolojik güvenlik kavramı yönetim bilimleri, klinik psikoloji, örgütsel davranış, sosyoloji, üretim yönetimi, grup etkileşimi gibi birden çok alanı

²⁹⁴Lyn Qine. “Workplace Bullying, Psychological Distress, and Job Satisfaction in Junior Doctors”, **Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics**12.1 (2013): 91–101.

²⁹⁵Serap Palaz, Sultan Özkan, Necla Sarı, Fehim Göze, Nurdan Şahin, Ömrüye Akkurt. “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği” **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**10.4 (2008):41-58.

ilgilendirdiğinden disiplinler arası bir özellik taşımaktadır. Bu bağlamda sahip olduğu nitelikler ve faydalar da çeşitli disiplinlere göre değişiklik gösterebilmektedir. Tezimizin amacı göz önüne alınarak bu kısımda psikolojik güvenliğin işletme yönetimi açısından faydaları incelenmiştir.

İşletme ve örgütsel davranış araştırmalarına sıklıkla konu edilen psikolojik güvenlik olgusu küresel ekonomide stratejik yaklaşımların vazgeçilmez faktörlerindendir. Çünkü uzun vadede varlığını sürdürme ve karlılığını daim kılma amacı güden işletmeler insan faktörünün işletmeye katkısını hangi şartlar altında artırabileceklerine dair varsayımlar geliştirmekte ve bu bakış açısıyla çalışanlar açısından işyeri koşullarını mükemmelleştirmeye odaklanmaktadır.

Bugüne kadar yapılmış araştırmaların ışığında psikolojik güvenlik kavramının öne çıkan örgütsel faydaları arasında;

- Örgüt içerisinde bireylerin (çalışanların) yaratıcılık ve girişimcilik niteliklerini pekiştirir.
- Çalışanların öğrenme süreçlerine katkıda bulunur.
- Çalışanların farklılıklara hoşgörü kazanmasını sağlar
- Çalışanların fiziki ve psikolojik dayanıklılıklarını artırır.
- İş stresini azaltır.
- İletişim süreçlerini kolaylaştırır, şeffaf iletişime yardımcı olur.
- Çatışmaları önler.
- Çalışanların kariyer gelişimine destek olur.
- İş devamsızlığında azalma yaratır.
- Örgüte adanma ve aidiyet duygularını geliştirir.
- Katılımcı yönetim uygulamalarını kolaylaştırır.
- Örgütsel değişim ve dönüşüm süreçlerine katkı sağlar.
- Geri bildirim mekanizması olarak düşünüldüğünde örgüt içi aksayan yönlerin fark edilmesi ve düzeltici önlemlerin alınmasını sağlar.
- Eğitim programlarının yeterliliğini ölçmeye katkı sağlar.
- Çalışanların işveren gözüyle, işverenlerin ise çalışan gözüyle işletmeye dair unsurları yorumlayabilmesini kolaylaştırır.

- İş süreçlerini etkinleştirmeye katkı sağlar.
- İş değerlendirme ve iş yükü envanteri oluşturulması aşamalarına katkı sağlar.
- İşletme amaçlarına ve stratejik hedeflere çalışanların yönlendirilmesine yardım eder.
- İnsan kaynakları faaliyetlerini kolaylaştırır.
- Örgütsel hafıza oluşturulmasına yardımcı olur.
- Bireylerin özgüven duygularını destekler.
- Yönetime karşı olumlu çağrışımlar yaratır.
- İşyerinde psikolojik taciz (mobbing), psikolojik şiddet ve saldırgan davranışlara karşı çalışanları korumaya yardımcı olur.
- Örgütün etik kültür geliştirmesine (çalışanlarla beraber oluşturulan kültür) katkı sağlar.
- Yöneticiler açısından liderlik uygulamalarını kolaylaştırır.
- Çalışanların genel itibarıyla motivasyonlarını yükseltir, uyum ve koordine problemlerini ortadan kaldırır.
- Çalışanların uzmanlık kazanmaları konusunda onları cesaretlendirir.
- Çalışanlar üzerindeki baskı ve stresörleri azaltır.
- Çalışanlar tarafından açılan psikolojik saldırı niteliğindeki (mobbing, taciz, şiddet, kaba davranışlar, dışlanma vs.) davaların ve bu davalar neticesinde ödenen tazminatların azalmasına katkıda bulunur.

Sayılabılır.

3.4. Psikolojik Güvenlik Kavramını Etkileyen Faktörler

Psikolojik güvenlik kavramının içsel ve dışsal birçok değişkenden etkilenmekte olduğu söylenebilecektir. Ancak bu alanda çalışan en bilinen araştırmacılardan Kahn'a göre dört faktör psikolojik güvenlik iklimini etkilemektedir²⁹⁶;

²⁹⁶ William A. Kahn. **a.g.e.**

Kişilerarası İlişkiler; Bu tür ilişkiler insanların sonuçlarından korkmaksızın olayları deneyimlemesi ve kaybetme ihtimaline izin veren bir esnekliğe sahiptir. Dolayısıyla katılımcı ve yapıcı bir yaklaşım yaratmaktadır. Bireylerin diğerleriyle bağlantısız çalışma koşullarında kendilerini yeterince güvende hissetmedikleri görülmektedir. Çalışma ortamında açık iklim söz konusu ise kişilerarası ilişkiler daha fazla güvene dayanan, daha rahat, daha yatay olabilmektedir.

Bu durumda kişilerarası ilişkileri psikolojik güvenlik iklimi ile örgütün sahip olduğu genel açık, şeffaf ve katılımcı ortam olumlu yönde etkilemektedir denilebilecektir. Bununla beraber kişilerarası ilişkiler kişilerin sahip olduğu karakter özellikleri ve bu özelliklerin örgüte yansıma düzeyleriyle de yakından bağlantılıdır.

Grup İçi ve Gruplararası Dinamikler²⁹⁷; Bireylerin takındığı çeşitli tavırlar ya da bilinçsizce davranışlar da psikolojik güvenliğini etkilemektedir. Grup dinamikleri organizasyonda daha çok bilinç dışı ortaya çıkan çalışma davranışları olarak tanımlanmaktadır. Bir çalışma grubunda takım üyeleri bazı endişelerini bilinçli veya bilinçsiz olarak dile getiren rol davranışlarında bulunurlar. Bu davranışlar takım üyelerinin otorite, rekabet, cinsellik gibi konularda bilinç dışı ve resmi olmayan bazı roller üstlenmeleriyle sonuçlanır.

Grup içi ve gruplararası dinamikler üyelerin bilinçli ve bilinçsiz yaklaşımlarını ifade etmekte olduğundan ve örgüt ise grupların tamamından oluştuğundan aynı zamanda örgütün genel felsefesi, kültürü ve iklimi de üyelerin yaklaşımı neticesinde oluşacak, ılımlı bir psikolojik güvenlik iklimi yaratılıp yaratılmadığı belirlenecektir. Örgüt içerisinde şeffaf bir iklim söz konusu ise bu süreç yönetimin müdahalesine açıktır.

Yönetim Şekli ve Süreci²⁹⁸; Destekleyici, dayanıklı ve açık yönetim stilleri psikolojik güvenlik derecesini yükseltmektedir. Destekleyici insanlararası ilişkiler gibi destekleyici yönetsel çevre de insanların sonuçlardan endişelenmeksizin deneme yanılma yoluna gitmelerine izin vermektedir. Çünkü insanlar işleri üzerinde kontrol

²⁹⁷ William A. Kahn. **a.g.e.**

²⁹⁸ William A. Kahn. **a.g.e.**

sahibi olduklarında daha güvende hissetmektedirler. Çalışanların üzerindeki kontrolün azaltılmasına yönelik insiyatif alınmaması çalışanlara güven duyulmadığına ve sınırların aşılamayacağına dair mesajlar içerir. Bu korku, yöneticilerin ne yapabileceği tahmin edilemeyen, istikrarsız ve samimiyetsiz tavırlar sergiledikleri durumlarda şiddetlenmektedir.

Dolayısıyla bir organizasyonda yönetimin çalışanlara karşı tutumu örgüt içerisindeki psikolojik güvenlik iklimin en önemli belirleyicilerinden birisidir. Yönetimin anlayışlı, katılımcı ve babacan bir yaklaşımla çalışanların fikir özgürlüklerine müdahale etmediği durumlarda çalışanlar kendilerini güvende hissedecek ve buna bağlı olarak hem öğrenme süreçleri etkin ve verimli olacak, hem de çalışanların örgüte aidiyetleri artacaktır.

Örgütsel Normlar²⁹⁹; Rol performanslarıyla bağlantılı olan psikolojik güvenlik kavramı açık ve net olarak örgütsel normların sınırlarındadır. Normal şartlar altında genel davranış ve çalışma sınırları dâhilinde kalan insanlar bu koruyucu sınırların dışındakilerden daha güvende hissetmektedirler. Kurallardan sapmak ve hatta sapma ihtimali bile birçok sosyal sistemde özellikle kuralların en fazla uygulandığı alt unvan grubu ve seviyelerdeki çalışanlar açısından endişe ve korku kaynağıdır.

Yaratıcılığın da önündeki en büyük engellerden olduğu düşünülen aşırı görev yönelimli olma davranışı çalışanların kendilerini geliştirme motivasyonlarını azaltır. Kurallara sıkı sıkıya bağlanma farklı bir görüş ifade etmeyi ve farklı bakış açılarını başkalarıyla paylaşmayı engelleyerek çalışanlarda dargörürlük yaratır. Bu bakımdan örgütsel normların çok keskin olmadığı ve fikirlerin değer gördüğü, takdir edildiği organizasyonlarda psikolojik güvenlik iklimi daha ılıman olacak ve çalışanlar daha motive, daha yaratıcı, örgüte daha yüksek adanma davranışı gösteren ve ekstra rol davranışı sergileyen bireyler haline gelecektir.

Yukarıda bahsedilen dört unsur dışında psikolojik güvenlik kavramı yönetsel ve bireysel bazı başka faktörlerden de etkilenebilmektedir. Bunlardan bazıları:

²⁹⁹ William A. Kahn. **a.g.e.**

Örgüt Kültürü; Kültür, örgütleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden biridir, bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Örgüt kültürü örgüt gerçeğinin görülmesine imkân veren düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır. Bir paradigma kişilere kategoriler, rutin süreçler, iyi ve kötü çözüm önerileri sunar ve üyelerin örgütte nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini artırır. Diğer bir deyişle bir örgütün paradigması, kişilere paylaşılan yapılar, ortak dil ve referanslar sunarak örgütün içindeki bir probleme çözüm getirmede benzer yaklaşımlardan yola çıkmayı sağlar³⁰⁰. Çünkü örgüt kültürü geçmişin ve geleceğin bir sentezini içerir. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlardır³⁰¹. Örgütün bütününe yaygındır, özümsemiştir.

Örgütün kültürü yani paylaşılan değerleri bireylerin düşünce ve duygularını rahatça paylaşabilmeleri durumunda onları yargılamaz, eleştirmez ve tarafsız bir ortamı desteklerse, çalışanlar kendilerini psikolojik güvenlik duygusu içerisinde hissederler. Burada psikolojik güvenlik duygusunu pekiştiren şey çalışanların söz konusu bu düşüncelerinin değerlendirilerek ortak bir öneriye dönüştürülmesi, nihayetinde ise eksik veya yanlış olduğu düşünülen hususlarda gerekli değişikliklerin yapılması yoluna gidilmesidir. Görüleceği üzere psikolojik güvenlik iklimi aynı zamanda yaratıcı bir süreçtir.

Örgütsel kültür ile ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel kültürün aşağıda belirtilen boyutlardan oluştuğu görülmektedir³⁰²:

- Örgütün tarihi
- Örgütün değerleri ve inançları
- Örgütü açıklayan hikâyeler ve mitler

³⁰⁰ Kenan Atay. “Okul kültürü, Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi” **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**23.1 (2001): 179-191.

³⁰¹Nezahat Güçlü. “Örgüt Kültürü” **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 6.1 (2003):147-159.

³⁰² Carl R. Steinhoff, Robert G. Owens, “A Theory Of Organizational Culture” **Journal of Educational Administration**27.3(1989): 6-16.

- Örgütün kültürel normları
- Gelenekler, törenler, adetler
- Örgütün kadın ve erkek kahramanları

Dolayısıyla örgütsel kültürün değerler, inançlar gibi psikolojik öğeler içermesi bireyler açısından ılımlı bir iklim oluşumunu destekler niteliktedir. Psikolojik güvenliğin mevcut olduğu bir örgütte ise benzer şekilde kültürel normların uygulanması kolaylaşır, örgüt kültürü alt kültürlerin de mevcudiyetine imkân tanır, baskın hale gelmez neticede örgüt çok kültürlü yapısını sürdürür.

Liderlik; Liderlik süreci; lider, izleyici ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu sürecin esasını, bir kişinin (lider) başkalarını (izleyiciler) belirli koşullar doğrultusunda etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Tanımsal olarak lider insanların davranışlarını kendi istediği şekilde etkileyen ve bu etkileme eylemini gerçekleştirirken yol gösteren, aydınlatan, öğretene, ileriye gören, emir ve talimat veren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı bir kimsedir³⁰³. Ancak liderin örgütün verimliliğini sağlamaya yönelik en önemli görevi örgütün amaçları doğrultusunda çalışanları kendi talepleriyle istediği yöne yönlendirebilmesidir.

Liderlik stili örgütsel amaçlara erişmede önemli bir faktör olarak düşünülmektedir. Buna rağmen herhangi bir liderlik stili ne çalışanların performansını, ne de örgütsel amaçlara ulaşmayı tek başına açıklayıcı değildir. Bu konuda çalışanların liderliğe bakış açıları da önemli bir rol oynar. Özellikle çalışanların, liderlerinin stilini algılamaları ve örgütsel amaçlara ulaşma konusundaki kendi yeteneklerine ilişkin duyguları önemli faktörler olarak görülmektedir³⁰⁴. Kendi yetenekleri ile liderin liderlik stili arasında uyum olmadığını düşünen çalışanların başarıya ulaşması mümkün değildir. Ayrıca, çalışanların yöneticileri ile olan bireysel

³⁰³ İsmail Bakan. “Örgüt Kültürü Ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması” **KMÜ İİBF Dergisi** 10.14 (2008):1-28.

³⁰⁴ Mehmet Korkmaz. “Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi** 43.43(2005): 401-422.

ilişkileri ve yöneticilerden aldıkları desteğin düzeyinin de performans üzerinde etkili olduğu görülmektedir³⁰⁵. Algılanan destek ise lidere duyulan güven derecesiyle paraleldir. Dolayısıyla güven veren liderlik stilleri ve örgüt iklimi her zaman çalışanların lideri takip etme isteğini güçlendirmektedir. Psikolojik güven iklimi yaratan liderler bu nedenle takipçilerini daha kolay yönlendirebilecektir.

Çalışanlar bazı liderlik stilleri altında diğerlerine nazaran daha yüksek psikolojik güvenlik seviyesi algılarlar. Ancak bu üzerinde net olarak anlaşılmış bir durum değildir. Bazı araştırmacılar paylaşılan, etik, dönüşümcü liderlik tarzlarının örgütsel iklime daha etkili olduğunu iddia ederken, bazı kısım araştırmacılar ise demokratik, karizmatik, otantik veya hizmetkâr liderlik stillerinin örgütsel iklimi daha yüksek oranda etkileyebileceğini düşünmektedir.

Organizasyonlarda kaliteye, iyi bir hizmete ve yeniliklere duyulan ihtiyaç, düşünen, hisseden ve kendisini işletmenin sorumlu bir ortağı gibi gören astlara duyulan gereksinimi artırmaktadır. Bu ise işgörenle arkadaşça ilişkide bulunan ve katılımcı bir yönetim anlayışına sahip liderlikle sağlanabilir³⁰⁶. Liderlik ve motivasyon ilişkisine dair yapılan çalışmalarda da belirtildiği üzere çalışanların motivasyonlarını ve uyum yeteneklerini yükseltebilmek psikolojik güvenlik ikliminin varlığıyla yakından ilişkilidir.

Psikolojik güvenlik iklimi çalışanların duygularını ve düşüncelerini ciddiye alarak endişe duymaksızın işletme yöneticisiyle paylaşmalarını sağlar. İnsanı ciddiye almayan; beklentilerini, duygularını, tutumlarını ve davranışlarını anlamaya çalışmayan, onların yarınlarını tanımlı hale getirecek kariyer planları sunamayan, potansiyellerini ortaya çıkarmak için araçlar geliştiremeyen ve uygulamalarıyla bu konudaki samimiyetini ispatlayamayan organizasyonların gelecekte fark yaratmaları mümkün olmayacaktır³⁰⁷. Bu nedenle iş gereklerine yönelik beklentilerin duygusal

³⁰⁵Alois Geyer, Johannes Steyrer. “Transformational Leadership, Leadership Theories, and Success Indicators of Banks” **Zeitschrift Fuer Betriebswirtschaft** 64.8(1994):961-79.

³⁰⁶Dilaver Tengilimoğlu. “Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** 4.14 (2005):1-16. www.e-sosder.com. (çevrimiçi), 26.04.2018.

ve psikolojik etkilerinin de göz önünde bulundurulması, çalışanların bu bağlamda eğitilmesi iş devamsızlığında ve işletmeye olan maliyetlerde (sağlık, rapor izni vs.) dolaylı bir azalma meydana getirecektir.

Kariyer ve Terfi Beklentisi; Kariyer bir çalışanın çalıştığı tüm süreler boyunca yaptığı işleri ifade eden bir kavramdır. Her çalışan niteliklerine göre kendisi için uygun gördüğü ve takip etmek konusunda istekli olduğu bir kariyer yolu planlar ve kendisini bu yönde geliştirir.

Terfi ise işgörenin hâlihazırda bulunduğu görev kademesinden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha fazla ayrıcalıklı, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü tanıyan ve daha az gözetimin söz konusu olduğu bir üst pozisyona atanması durumunda gerçekleşmiş olur³⁰⁸. Terfi tüm çalışanların iş hayatları boyunca beklentilerinin başında gelir aksi takdirde aynı işin ve görev pozisyonunun uzun seneler boyunca sabit kalması çalışanda verim düşüklüğü ve isteksizlik yaratacaktır. Bir işin sahiplenilmesinde en önemli motivatörler arasında kariyer beklentisi, unvan, statü, ücret ve terfi artışı gibi hususlar gelmektedir. Buna göre; terfi imkânları bulunan ve çalışanlarına ilerleyebilecekleri bir kariyer yolu sunan işletmelerde işgörenler iş süreçlerinin işleyişini ve gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliğini artırmaya yönelik fikirler ortaya koymaya yani daha katılımcı olmaya istekli olmaktadır. Bu durumun birincil sebebi terfi konusunda değerlendirilmek adına yönetimin dikkatini çekebilmektir. Ancak işletmeyi etkileyen yönetsel ve yönetsel olmayan uygulamalar konularında düşüncelerini endişelenmeksizin ortaya koyabilmek ise psikolojik güvenliğin varlığına bağlıdır. Dolayısıyla tüm çalışanların aynı şekilde terfi beklentisi içerisinde olması düşünce, duygu ve önerilerini eleştirilmekten, dışlanmaktan veya cezalandırılmaktan korkmadan ifade edebilmesine zemin hazırlar, onları cesaretlendirir. Bu sayede her çalışan aynı

³⁰⁷ Sait Gürbüz. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**3.1 (2006): 48-75.

³⁰⁸ Dursun Bingöl. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, 5.Baskı, İstanbul (2003), syf:440.

beklentiyle daha rahat ve endişesiz yaklaşacak önyargılar kırılacaktır. Sonuçta zaman içerisinde örgütün genelinde psikolojik güvenlik iklimi algısı oluşacaktır.

Psikolojik Denge; Psikolojik denge bireylerin psikolojik dünyasının yansıması olarak davranışlarının toplumda genel kabul görmüş davranış kalıplarına uyum sağlamasını ifade eder.

Psikolojik dengeye işaret eden insan davranışlarının anlamlandırılmasında dikkate alınması gereken üç temel kaynağın 1. Davranış gösterilmeden önce meydana gelmiş olaylar, 2. Davranışın özellikleri, 3. Gösterilen davranışın neden olduğu olaylar olduğu belirtilmektedir³⁰⁹. Bu bakış açısına göre bir davranışın öncesinde meydana gelen olaylara dayalı olarak gösterildiği ve gösterilen davranışın diğer davranışların bir nedeni olabileceği anlayışı bulunmaktadır. Hiçbir şeyin hareket etmediği, değişmediği veya sabit bir düzende seyrettiği bir ortamda algılanabilen ufak bir sapma veya değişim "olay" olarak tanımlanır. Canlılardan oluşan her tür ortamın kendi varlığını koruma refleksi ile donandığını düşünecek olursak, değişimlerin ortamın varlığını tehdit etmeleri durumunda, ortamın kendi potansiyelini kullanarak buna direnç gösterebileceğini söyleyebiliriz³¹⁰. Dolayısıyla bireylerin psikolojik dengelerini bozan durumlar olaylara bağlıdır denilebilir. Özellikle işyerinde yaşanan tüm olaylar olumlu veya olumsuz bazı davranışlara sebebiyet verebilirler. Yönetimin, olumlu veya olumsuz edimler meydana getiren bu olayların çalışanda oluşturduğu etkileri anlayabilmesi ise çalışanın bu durumu yönetim ile endişe etmeden paylaşabileceği bir ortamın varlığına bağlıdır. Bu da psikolojik güvenlik iklimine işaret etmektedir.

Bu nedenlerle psikolojik güvenlik iklimi psikolojik dengenin korunmasında önemli bir yer tutmaktadır. İşyerinde çalışanların endişe etmeden düşüncelerini ifade edebilmeleri, dışa vurabilmeleri psikolojik dengelerini korumaları konusunda yardımcı olmaktadır. Endişe nedeniyle bastırılan düşünceler zaman içerisinde

³⁰⁹ David G. Watson, Roland G. Tharp. **Self-Directed Behavior: Self-Modification For Personal Adjustment**, Pacific Grove, Brooks, Cole Publications (1993).

³¹⁰ Faruk Gençöz. "Uyum Psikolojisi" **Kriz Dergisi** 6.2 (1998):1-7.

bireylerin dengelerini bozmaktadır. Bu durum ise çeşitli örgütsel değişkenler üzerinde değişikliklere sebebiyet verebilecektir.

İşyerinde bireylerin psikolojik dengesinin bozulması özellikle iş doyumunu etkiler. Çünkü iş doyumunu etkileyen çeşitli faktörlerin ve bunların sonuçlarından doğan denge, eşitlik, iyilik kavramlarının bileşimi iş doyumunu oluşturmaktadır. Eğer birey, işini bu kavramlarla kendisi ve başkaları için tutarlı bulursa, kendisi ve başkaları için tatmin edici bulacaktır. Eğer işini denge ve eşitlik kavramlarıyla eşdeğerli algılamazsa tatminsizlik doğacaktır³¹¹. Bu durumda bulunduğu pozisyondan hoşnutsuzluk baş gösterecek ve nihayetinde tatminsizlik ve yaşam kalitesinin düşmesi söz konusu olacaktır.

Bir başka örgütsel negatif sonuç ise mobbingtir. Psikolojik güvenlik iklimi bulunmayan ortamlarda psikolojik yıldırma (mobbing) olayları daha yüksek oranda gerçekleşmektedir. Bu durum ise çalışanların psikolojik dengesini etkileyerek çeşitli psikolojik rahatsızlıklara sebebiyet vermektedir. Mobbingin kanıtlanması için psikolojik tacizin kurbanın sağlığı üzerinde ciddi ve sürekli etkileri olması, kurbanı zarar vermesi gerekmektedir. Bu da genelde önce duygusal denge üzerinde ortaya çıkmakta ve duygusal dengenin bozulmasıyla fiziksel sağlık üzerinde etkili olmaktadır. Ancak mobbing olgusu kurbanlarının psikolojik dengesini ve kendine güvenini ortadan kaldırmaya yönelik olduğu için, genelde kurbanların hakkını aramak ya da bu durumdan haklı şekilde kurtulmak gibi bir motivasyonu kalmaz. Bu sebeple de kendilerini yalnız hissetmeleri ve maruz kaldıkları saldırıyı toplumla paylaşamamaları yaygın bir durumdur³¹². Bu kısır döngü ise çalışanların daha yüksek endişe, stres yaşamalarına ve içe kapanmalarına neden olur.

Çevre; İşletmelerin içerisinde faaliyet gösterdikleri ortam işletmenin çevresidir. Çevre genel itibarıyla iç ve dış çevre faktörleri olarak ikili bir ayrıma tabi

³¹¹ Abraham K. Korman. **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**. (Çev: İ.Akhun ve C. Alkan). Ankara: Milli Eğitim Basımevi (1978).

³¹² Ceren Altuntaş. “ Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Bir Uygulama” **Journal of Yaşar University**18.5 (2010): 2995-3015.

tutulmakla beraber bazı kaynaklar çevreyi faaliyet çevresi, bireysel çevre, geleneksel çevre veya çağdaş çevre gibi ayrımlarla incelemektedirler.

İşletmeler, tüm karar ve uygulamalarında çevresel etkileri göz önünde bulundurmak zorundadırlar³¹³. Hatta işletmedeki iklimin belirlenmesi dahi çevre faktörlerinin etkisi altında kalabilmektedir. Bir işletmenin dış çevresi incelenirken, derinlemesine üç farklı çevre tanımlaması yapılabilir³¹⁴:

Gerçek Dış Çevre: İşletmenin kendi iç çevresi dışında yer alan işletmeyle ilgili faktör ve şartların tamamından oluşur. Hükümet düzenlemeleri, rakipler, satıcılar, tüketiciler, genel ekonomik çevre, teknolojik çevre gibi unsurlardan oluşur.

Algılanan Dış Çevre: Gerçek dış çevreyi her yönetici farklı algılamaktadır. İşletmenin dış çevresinde meydana gelen bir durum, bazı yöneticiler açısından fırsat olarak, bazı yöneticiler tarafından da tehdit olarak algılanabilir.

Karar Alanı veya Uygulama Çevresi: Bu ise, yöneticinin algıladığı çevre içinde tercih ettiği alanı ifade eder. Yönetimin seçtiği amaçlar, stratejiler ve görevlerle ilgili alandır. Yöneticiler, sadece önemsedikleri ve öncelik verdikleri çevre faktörleri içinde çaba sarf ederler. İşletmenin kimliği de bu çevre faktörleri tarafından şekillenir.

Hem kurumsal hem de faaliyetsetel çevre faktörlerinin işletmelerin üzerinde önemli etkisi vardır³¹⁵. Faaliyetsetel çevre faktörleri girdi ve çıktılar vasıtasıyla işletmenin faaliyet ve uygulamalarını etkilerken, kurumsal çevre faktörleri örgütün yasalara uygun hareket etmek için katlandıkları maliyetler üzerinde etkisi olan yasal, düzenleyici ve sosyo kültürel etmenler vasıtasıyla işletme faaliyet ve uygulamalarını

³¹³Sema Yiğit ve Alperen M. Yiğit. “Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: KOBİ’ler ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma” **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi** 38.1 (2011):119-136.

³¹⁴Robert Albanese. **Management**, Ohio: South Western Publishing (1988) syf:144-145.

³¹⁵Sait Gürbüz, Onur Dikmenli. “Örgütsel Açıdan Yolsuzluk: Kavramsal Yönü, Özelliği, İşletme Çevresi, Örgütsel Davranış ve Örgüt Mimarisi Bağlamında Bir İnceleme” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 22.1 (2009): 219-237.

etkilemektedir³¹⁶. Örgütün söz konusu bu yasal, düzenleyici ve sosyokültürel çevresi işletmelerin çalışan güvenliğini (fiziki ve psikolojik) sağlamasını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk çeşitli yaptırımlara bağlanmıştır.

Geleneksel yaklaşım işletme çevre faktörleri açısından da artık yerini çağdaş işletme çevresi yaklaşımına bırakmıştır. Global rekabet baskısı altında başarılı olabilmek için kritik başarı faktörleri olarak adlandırabileceğimiz tam zamanlı üretim ve stok yönetimi, hedef maliyetleme, kaizen maliyetleme, değer zinciri yönetimi, toplam kalite yönetimi vb. yöntemlerin maliyet yönetimi uygulamaları içinde bütünleşik yaklaşımlı olarak kullanılması zorunludur. Bu tür uygulamaların yapılması sırasında insan unsurunun motivasyonunun başka bir deyişle davranışsal boyutun önemi gözden kaçırılmamalıdır³¹⁷. Çağdaş çevre bakış açısından kullanılan yöntemlerin başarısı örgüt içerisinde çalışanların yöntemin işleyişindeki aksaklıkları, yapılması gerekli değişiklikleri cezalandırılma, gruptan dışlanma veya eleştiriye uğrama korkusu hissetmeksizin aktarmaları ile yani psikolojik güvenlik ortamında bildirmesi ile mümkündür. Ayrıca tam zamanında üretim, stok yönetimi gibi yönetsel uygulamaların etkinliği çalışanların sistemin sürekliliğini sağlaması için işi benimsemesi ve aidiyet duygusu geliştirmesi ile yani katılımcı bir yönetim yaklaşımının kabulü aracılığıyla gerçekleştirilebilecektir.

Bugünlerde ise, katılımcı yönetime bir de güçlendirme kavramı eklenerek, çalışanların bağımsız karar vermesi ve örgüt kültürüne uyum sağlamada cesaretlendirilmesi söz konusu olmuştur. Bugün personeli güçlendirme, örgüt kültüründeki değişikliklerin en gerekli unsuru haline gelmiştir. Aslında personeli güçlendirme düzeyi örgüt kültürünün güçlülüğüne bağlıdır. Çünkü güçlü ve iyi kültürler, yönetim ile çalışanların birlikte hareket ettikleri, ödüllerin başarıyla doğru orantılı olarak verildiği, işletmede çalışanlar hata yaptıklarında cezalandırılmaları değil, hatalardan ders almanın cesaretlendirildiği, işgücü devir oranının düşük olduğu, katılım ve bilgi paylaşımına önem verilen ve çalışma hayatının kalitesinin

³¹⁶ W. Richard Scott. **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. (2002), syf:123.

³¹⁷ Ali Kartal, Mehmet Sinan Bozok. “Çağdaş İşletme Çevrelerinde Maliyet Yönetimi” **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi** 3.1 (2011): 1-12.

iyileştirilmesi ile müşteri tatmininin ön plana çıktığı kültürlerdir³¹⁸. Bu bağlamda hem örgütsel öğrenme düzeyinin hem de örgütsel vatandaşlık davranışının psikolojik güvenlik ikliminin örgütün kültürel çevresine adapte edilmesi yolu ile yükseltilebileceği açıktır.

Organizasyon Yapısı: Organizasyon yapısı işletmenin amaçları doğrultusunda organizasyon içerisinde oluşan yetki, sorumluluk ve karşılıklı ilişkilerin oluşturduğu yapıdır. Organizasyon yapısı bilgi, emir, karar ve rapor akışının gerçekleştiği formel haberleşme kanallarını kapsamaktadır. Organizasyon süreci sonunda ortaya çıkan yapı, formel (resmi veya biçimsel) organizasyon yapısı olarak adlandırılır. Organizasyon şeması böyle bir yapıyı gösterir. Öte yandan kendiliğinden gelişen ilişkiler sonucunda oluşan katı işbölümü içermeyen, karşılıklı güvene dayalı ve sözlü kurallarla çalışan organizasyon yapısına da informal ya da biçimsel olmayan organizasyon adı verilir. Bu ilişkiler organizasyon şemasında gösterilemez³¹⁹. Ancak informal ilişkilere engel de olunamaz. Örgütlerin insanlardan oluşan bir oluşum olması informal ilişkilerin varlığını zorunlu kılmaktadır. Şayet, formel organizasyon tarafından öngörülen ilişkiler ile informal organizasyonda kendiliğinden oluşan ilişkiler arasında çelişkiler ya da çatışmalar yoksa formel yapı planlanan şekilde işleyebilir³²⁰. Sosyal bir varlık olan insanın belirli durumlarda çatışma yaşaması ve tepki göstermesi ise son derece doğaldır. Doğal olmayan insanların tepkilerini cezalandırılma endişesiyle paylaşmaktan çekinmeleridir.

Günümüzde örgüt yapılanmaları geçmiş dönemlere nazaran birçok değişiklik geçirmiş, çağdaş yapılanmalarda daha çok yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, örgütsel kademelerin azaltıldığı, daha basıklaşmış ve daha yatay örgütlenmelerin tercih edilir olduğu görülmektedir. Ayrıca yatay organizasyon yapılanmalarında daha

³¹⁸ Selen Doğan. “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma” **Yönetim Ve Ekonomi Dergisi** 13.2 (2006): 165-189.

³¹⁹ Hüseyin Özgen, Selen Doğan. **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları**KOSGEB Yayınları, Ankara, (1997), syf: 43-54.

³²⁰ Şevki Özgener. “Büyüme Sürecindeki KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği” **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi** 20.1 (2003):137-161.

yalın bir karar mekanizması söz konusudur. Yönetimin belirlediği hedefler doğrultusunda çalışanlar faaliyetleri gerçekleştirirler. Bu faaliyetleri gerçekleştirirken çalışanların daha yüksek sorumluluk üstlenmesi ve kararlara katılması gereklidir. Bu durumda çalışanların sistemin işleyişine dair düşünce, fikir ve taleplerini herhangi bir çekince yaşamaksızın- psikolojik güvenlik iklimi içerisinde- paylaşmaları verimliliklerini artıracaktır.

Örgütsel Adalet Algısı: Örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir³²¹. Örgütsel adalet yaşamın her alanında bireylerde iş ve yaşam doyumu, iş tatmini ve işyerindeki aidiyet duygularının gelişmesi açısından önem taşımaktadır.

Kuralların, -çalışma yaşamı başta olmak üzere- toplumsal yaşamın her alanında, bireylere eşit olarak uygulanması ve kaynakların bireyler arasında eşit dağıtılması ya da bireylerin bu yöndeki algıları, kişilerdeki adalet duygusunu güçlendirmekte ve toplumsal yaşamın düzenini sürekli kılmaktadır³²². Böylelikle düzen sağlanır, bireylerde güven duygusu ve adalet inancı pekişir. Kurallara riayet artar ve bu da beraberinde sosyolojik düzeni ve adaleti getirir.

Örgütsel adalet algısı çalışanların yönetimin nazarında adaletle muamele görmesini sağlaması nedeniyle psikolojik güvenlik iklimiyle yakından ilişkilidir. Çalışanlar kendilerine adaletle davranılacağına dair bir güven duydukları durumlarda işleyişsel aksaklıklara ilişkin fikirlerini de endişelenmeksizin ortaya koyarlar.

Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip

³²¹ Leyla İçerli. “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım” **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi** 5.1(2010): 67-92.

³²² Senay Yürür. “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma” **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi** 13.2 (2008): 295-312.

olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Bu bağlamda literatürde örgütsel adaletin üç temel boyutta incelendiği görülmektedir³²³:

1. *Dağıtım Adaleti*: Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir.

2. *İşlem Adaleti*: Folger ve Crapanzano, işlem adaletini kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamıştır³²⁴. İşlem adaletinin iki alt boyutu vardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formal prosedürler olarak da adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsar. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir.

3. *Kişilerarası etkileşim adaleti*: Organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticilerinin kendileri ve diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet arar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar.

İşlem adaletinin alt boyutları bağlamında çalışanlara söz hakkı verilmesi çalışanların ancak psikolojik güvenlik ortamında fikirlerini rahatça ortaya koyabilmeleri ile tam olarak uygulanabilecektir. Ayrıca örgütsel adalet türleri ile iş tatmini arasındaki ilişkileri sorgulayan araştırmaların çoğunluğu, prosedür adaletinin örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan güven gibi örgütsel sonuçlarla, dağıtım adaletinin ise ücret düzeyinden duyulan tatmin gibi kişisel sonuçlarla ilişkili

³²³ Mahmut Özdevecioğlu. “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi** 21.1 (2003): 77-96.

³²⁴ Russel Cropanzano, Robert Folger. “Procedural Justice and Worker Motivation” in R. Steers and L. Porter (Ed.), **Motivation And Work Behavior**, New York: McGraw-Hill (1991), syf: 134.

olduğunu vurgulamaktadır³²⁵. Kişisel sonuçların örgütsel sonuçları da etkileyeceği göz önünde bulundurulursa hem prosedür adaletinin hem de dağıtım adaletinin sağlanmaya çalışılması gerektiği görülecektir.

Buraya kadar özetle birinci bölümde farklılık iklimi, ikinci bölümde pozitif psikolojik sermaye ve üçüncü bölümde ise etik liderlik ile psikolojik güvenlik kavramlarına ilişkin bilgilere araştırma amaçlarımız çerçevesinde yer verilmiş olup, dördüncü bölümde ise değişkenlerimiz arasındaki bağlantılara ayrıntısıyla yer verilecektir.

³²⁵ Dean B. McFarlin, Paul D. Sweeney. “Distributive And Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal And Organizational Outcomes” **Academy of Management Journal**35.3 (1992): 627.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FARKLILIK İKLİMİ, POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE, ETİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK GÜVENLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Önceki bölümlerde araştırmamıza temel teşkil eden bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenlerimizin nitelikleri araştırma amaçlarımız çerçevesinde yapılan literatür taramaları yardımıyla açıklanmıştır.

Bu bölümde ise araştırma değişkenlerimiz aralarındaki kavramsal ve mantıksal ilişkiler yine literatürden ve önceki araştırmalardan yararlanılarak açıklanmaktadır. Ayrıca bölüm sonunda değişkenlerimizi konu alan ve tez çalışmamıza dayanak oluşturan bazı araştırmalar sonraki araştırmacılara da yol göstermek adına tablolar halinde düzenlenmiştir.

4.1. Farklılık İklimi- Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi

Bir işletmenin sahip olduğu en değerli kaynak şüphesiz ki çalışanlardır. İnsanın uygun koşullarda desteklendiği takdirde yarattığı sinerjinin etkisiyle işletmeyi ileriye, hedeflerine doğru sıçratmak için ortaya koyduğu çaba eşsizdir. Bu bağlamda öncelikle örgüt içerisindeki bireyleri anlamak, duygu ve düşüncelerine değer vermek, onları desteklemek ve isteklendirmek çalışanların örgüte katkılarını son derece yükseltecektir.

Ancak bireylerin sahip olduğu farklılıkları, taleplerini ve duygularını anlamak, anlamlandırmak ve yorumlamak sanıldığı kadar kolay değildir. Yakın zamana değin insan, beden ve ruh olmak üzere iki katmanlı bir bütünlük içinde algılanmaktadır. Fakat 20. Yüzyılın ikinci yarısında insana ilişkin bilgilerin göreceli olarak arttığı dönemleri izleyerek insanın bütünlüğünün bu tür iki katmanlı değil, üç boyutlu olduğu görüşü ağırlık kazanmıştır. Birey bütünlüğünü iki katmanlı bir modelde düşünmek ile üç boyutlu bir modelde tasarlamak arasında önemli farklılıklar vardır. İnsanı ‘iki katmanlı bütünlük’ modeline dayalı olarak çözümlerken

katmanların altta ya da üstte olma konumları önem kazanır. Buna karşılık boyutsal düşünüldüğünde boyutlar dikey olmaktan çok düzlemsel bir ortamda algılanabilmektedir. Bu tasarımda bireyin alt yapısının üç boyutu (biyoloji, psikoloji, toplumsallığı) eşit uzaklıkta, bir düzlem üzerine yerleştirebilir. İnsanın özünü ve anlamını bu üç boyut arasındaki etkileşim ‘bütünlük’ oluşturmaktadır. Üç boyutun herhangi birinde var olan bir özellik ya da ortaya çıkan yeni bir durum diğer üç boyutu da etkiler, değiştirir. İnsanı geliştirmek çabasında olanlar ile insanları anlamak, onlarla iletişim kurmak konumunda olanların da bu saptamayı düşüncelerinin temeline, yargılarının tabanına yerleştirmeleri gerekir³²⁶. Aksi takdirde yapılan yorumlamalar eksik veya derinlikten uzak olacaktır.

O halde işletme yönetimi açısından örgüt içerisinde çalışanlar gerek biyolojik, gerek psikolojik gerekse de toplumsal açıdan farklılıkları ve benzerlikleriyle bir bütündür. Önemli olan çalışanların sahip oldukları nitelikleri nedeniyle dışlanmadıkları, eleştirilmeden kabullenildikleri bir ortam algısı yaratmaktır. Çünkü algılanan farklılık iklimi ılımlı ve yapıcı ise işgörenler daha verimli ve özgüvenli çalışacaklardır ki bu da işletmenin hedeflerine ulaşması açısından önemlidir.

Farklılıkların doğru yönetilmesi neticesinde ortaya çıkan ılımlı farklılık ikliminin örgütsel birçok faydası bulunmakta olup bu faydalar çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır. Başlıcaları arasında³²⁷ a) Örgütte işgören moralinin ve iş doyumunun yükseltilmesi, b) Bireysel ve örgütsel etkililiğin sağlanması ve artırılması c) İşgörenler arasında iletişimin güçlenmesi d) Şikâyetlerin en aza indirgenmesi ve çatışmaların hızla çözümlenmesi e) Sosyal ve demografik değişimlere hazırlıklı olma ve sosyal sorumluluk f) Zor görevlerde daha büyük üretkenlik ve verimlilik g) Ücret, gelir ve karda artış yer almaktadır.

Kaynak bazlı bakış açısına göre taklit edilemez olabilmek için örgütlerin kendi kaynaklarına sahip olmaları ve diğer örgütlere göre rekabet avantajı elde etmeleri gerekmektedir. Bununla beraber, geleneksel kamu örgütlerinde diğerlerinin

³²⁶ Aytaç Açıkalın. **İnsan Kaynağının Yönetimi ve Geliştirilmesi**, Pegem Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara (2002), syf:78-79.

³²⁷ C. W. Von Bergen, Barlow Soper, Teresa Foster. “Unintended Negative Effects Of Diversity Management” **Public Personel Management** 31.2(2000):239.

sahip olmadığı ya da olamadığı kaynakları kontrol etmek nihai amaç değildir³²⁸. Özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler için ise insan kaynağının en verimlisini örgüt bünyesine kazandırmak ve kalıcılığını sağlamak rekabet avantajı sağlayan en etkili faktördür. Hangi sektörde olursa olsun işletmeler açısından insan kaynağını ‘en verimli’ hale getirmek yaklaşım tarzıyla söz konusu olabilecektir. Çokkültürlü yaklaşımın hâkim olduğu her organizasyonda işletme kendi verimli insan kaynağını yaratacak ve kaynağın devamlılığını sağlayacaktır ki bu da rekabet edebilirlik açısından çok önemlidir. Bu durum sanayileşen ülkelerdeki demografik değişikliklerin işgücü piyasasında yaş grupları konusunda meydana getirdiği farklılıkların insan kaynaklarında bir düşüş meydana getirmesinden ve yetkin personel ihtiyacının artmasından kaynaklanmaktadır³²⁹. Dolayısıyla çalışanların işletmeye çekilmesi kadar elde tutulması da önem kazanmaktadır. Farklı niteliklere sahip çalışanların gruba değer kattığına olan inancı sağlayabilmek duygu ve düşüncelerini cezalandırılma korkusu olmadan ortaya koyabilecekleri bir yaklaşım geliştirmekle mümkündür. Ayrıca bu durum çeşitli çalışmalarda belirtildiği üzere çalışan pozitif psikolojik sermayesini de desteklemektedir. Bu nedenle birçok çokuluslu şirket birleşmelerdeki verimliliğini artırmaya ilişkin coğrafi, dil kaynaklı, teknolojik, örgütsel, düzenleyici ve yönetsel farklılıkların öneminin de farkına varmış ve bu farklılıkları bilgi kaynakları yönetimi uygulamalarına yerleştirmiştir³³⁰. Burada amaçlanan farklılıkları kaynağa çevirmek ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamak için söz konusu farklılıkları konusunda farkındalık yaratmaktır.

Tüm motivasyon teorilerinin ve yönetim işinin temel amacı işgörenleri örgütün hedeflerine kanalize etme, onları kendi istekleriyle beklentinin ötesinde işi sahiplenir hale getirmektir. Bu bakımdan işyeri koşullarının motivasyon artırıcı etkisi göz ardı edilemez. Hem fiziki hem de algılanan koşullar çalışanların işe angaje olmasını kolaylaştırarak pozitif örgütsel çıktılar sağlamaktadır.

³²⁸Jesper Josenberg Hansen, Ewan Ferlie. “Applying Strategic Management Theories In Public Sector Organizations: Developing A Typology.” **Public Management Review**18.1 (2016): 1-19.

³²⁹Frederic D. Frank, Craig R. Taylor. “Talent Management: Trends Will Shape The Future.” **Human Resource Planning**27.1 (2004): 33-41.

³³⁰Gad J. Selig. “Approaches To Strategic Planning For Information Resource Management (IRM) in Multinational Corporations.” **MIS Quarterly**June (1982): 33-45.

İşgücünün yapısının karmaşılaşması, küresel işgücü politikalarının hükümetlerce desteklenmesi, kültürlerarası diyalogun gelişmesi, melez ırkların ortaya çıkması gibi sebeplerle işletmelerde farklı niteliklere sahip çalışanların bir arada işgörmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda söz konusu zorunlulukların dışında eğitim, kültür ve gelişmişlik seviyesinin artmasıyla milletlerarası işgücü hareketinin normal karşılanmaya başlanması ve sıradanlaşması da medeniyetin bir gereğidir.

Bu bakımdan işletmelerde farklı köken, ırk, kültür, yaş, eğitim vs. sahibi işgörenlerin kendilerini işe adanmaları ve örgütün vatandaşı olarak tek bir kimlik altında birleşmeleri bireylerin geliştirilebilir yeteneklerini olumlu yönde etkileyecektir. Gelişmekte olan ülkelerde çokuluslu işletmelerin sayıca artması kültürel farklılıklara ilişkin anlayış değişiklikleri oluşmasını sağlar. Örneğin tüm kültürleri kucaklayan ılımlı örgüt iklimini kapsayan yöntemler kullanıldığı müddetçe yöneticilerin farklı işletmelere, sektörlere veya ülkelere görevlendirilmesi ve iş stratejilerinin bir alandan diğer bir alana kaydırılmasının çalışanların tepkileri ve yetenekleri üzerinde benzer sonuçlar yaratacağı varsayılmaktadır. Kültürel çeşitliliğin çok olması dolayısıyla bu alanda öncü olması nedeniyle pozitif psikolojik sermaye üzerine ABD’de yapılan çalışmalarda başarı sağlandığı takdirde (bulguları ışığında) diğer kültürlerde de başarı sağlanabileceği söylenebilir. Fakat pozitif psikolojik sermaye örgüt içerisinde kristalleşme olarak ifade edilen çalışan davranışı ve katılımcılık konusundaki etkileri sebepleriyle acil önem arz eden bir konudur ve bu sebeple kültürlerarası bağlantıları sıklıkla incelenmektedir. Bireyci kültürler (Amerika ve Avrupa’daki gibi) genellikle bireysel bağımsızlık, iyimserlik ve öz-yeterliliğe önem verirlerken³³¹; kolektif kültürler (Asya gibi) ilişkilere, sıra ve hiyerarşiye³³² değer vermektedirler. Amerikan ve Avrupa kültürlerinin öz-yeterlilik

³³¹Ronald Fischer, Anna Chalmers. “Is Optimism Universal? A Meta-Analytical Investigation Of Optimism Levels Across 22 Nations.” **Personality and Individual Differences** 45 (2008): 378-382; Yueh- Ting Lee, Martin E. P. Seligman. “Are Americans More Optimistic Than The Chinese?” **Personality and Social Psychology Bulletin** 23.1 (1997): 32-40; Urte Scholz, Benicio G. Doña, Shonali Sud, Ralf Schwarzer. “Is General Self-Efficacy A Universal Construct? Psychometric Findings From 25 Countries.” **European Journal of Psychological Assessment** 18.3 (2002): 242–251.

³³² Harry C. Triandis. “Individualism-Collectivism And Personality.” **Journal and Personality** 69.6 (2001):907-924.

ve iyimserliğe vurgu yaptığı varsayılmaktadır, fakat bazı araştırmalar niteliksel olarak kültürel yaklaşımların hiçbir farklılık içermediğini ortaya koymuştur: örneğin Asya kökenli Amerikalılar ve Çinliler, Kafkasyalı Amerikalılar ve Kanadalılarla kıyaslandığında iyimserlik konusunda farklı değillerdir³³³. Bu alana ilişkin literatür tarandığında işyerinde kültürlerarası anlamda umut ve psikolojik dayanıklılığa ilişkin ise çok az sayıda çalışma mevcuttur³³⁴. Bununla beraber kültürel çeşitliliğin çalışanların pozitif psikolojik sermaye unsurları üzerindeki etkisi yadsınamaz bir gerçektir.

İşletmelerde farklılık iklimi algısını inceleyen sosyal kategorileştirme teorisine göre bir takımdaki üyeler diğerleriyle yaş, ırk, statü ve diğer davranışlar açısından sosyal bir kıyaslamaya girerek yüksek derecede özbenlik geliştirmeyi isterler. Bu süreç bireylerin pozitif özkimlik kazanmasını, grup içi ve gruplararası farklılık algısını maksimize etmelerini ve başkalarını kendisine nazaran daha az cazip görmelerini sağlar³³⁵. Ancak bireylerin işyerinde ılımlı farklılık iklimi algılamaları pozitif özkimlik kazanmaları için ön koşuldur.

İşletmelerde uygulanan farklılıkların yönetimi metotları çalışanların farklı özelliklerine saygılı bir yönetsel yaklaşım uygulamak suretiyle daha evvel de belirtildiği üzere örgüt içerisinde huzurlu ve şeffaf bir çalışma ortamı yaratmayı, bu sayede çalışandan verimlilik, örgütsel bağlılık, iş devamsızlığında azalma gibi olumlu çıktılar elde etmeyi amaçlamaktadır. Görev aldığı işletmede kendisine ‘değer’ verildiğini ve ‘saygı’ duyulduğunu düşünen çalışanlar, psikolojik olarak daha umutlu, iyimser, dayanıklı, tatmin olmuş ve daha güven içerisinde hissederler. Bu unsurların pozitif psikolojik sermaye unsurlarına işaret ettiği bilinmektedir.

³³³ Edward C. Chang. “Cultural Differences In Optimism, Pessimism And Coping: Predictors Of Subsequent Adjustment In Asian American And Caucasian American College Students.” **Journal of Counseling Psychology** 43.1 (1996):113-123; Ji-Jun Ji, Zhiyong Zhang, Esther Usborne, Yanjun Guan. “Optimism Across Cultures: In Response To The Severe Acute Respiratory Syndrome Outbreak.” **Asian Journal of Social Psychology** 7 (2004):25- 34.

³³⁴ Edward E. Hicks, Eva-Marie Knies. “Psychological Capital, Adaptability, Coping With Change, And Employee Engagement In A Multinational Company.” **Journal of International Business Disciplines** 10.2 (2015): 36-51.

³³⁵ Roderick M. Kramer. “Intergroup Relations and Organizational Dilemmas: The Role of Categorization Processes.” **Research in Organizational Behavior** Vol.13 (1991):191–228, Greenwich, CT: JAI Press.

Pozitif psikolojik sermayenin umut bileşeni (1) faaliyete geçme (amaç yönelimli) enerjisi ve (2) yolları (amaçlara ulaşmayı planlayan) yaratmaya eğilimli içsel ve karşılıklı olarak türetilen pozitif motivasyonel bir durumu ifade etmektedir³³⁶. Umut bireyleri devamlı surette başka açılardan düşünmeye sevk ederek olaylara karşı daha olgun ve sakin yaklaşım sergilemeye zorlamaktadır.

İşletme yöneticileri açısından işgörenlerin geleceğe yönelik umut beslemeleri ve buna yönelik çaba göstermeleri istenilir bir durumdur. Çünkü umut motivasyonu, yaratıcılığı ve verimliliği artıran, takım çalışmasını destekleyen, çalışanlarda iş tatmini ve işe adanma gibi pozitif örgütsel sonuçlar ortaya çıkarabilen bir faktördür.

Umut aynı zamanda geliştirilebilir bir niteliktir. Bu bakımdan belirli şartlar altında ortaya çıkan olumlu bir çıktı olarak da düşünülebilir. Çalışanlarda umut düzeyi bazı koşullarda yükselmektedir. Bu koşulların başında işgörenleri motive eden faktörler gelmektedir. İşgörenleri motive eden faktörlere ilişkin birçok çalışma yapılmıştır. Örneğin yakın zamanda yapılan bir meta analizin sonucuna göre PPS çiftli ölçümler sonucunda istenilen işgören davranışları, tavırları ve performansında farkedilebilir bir etkiye sahiptir³³⁷. Umut düzeyi bu faktörlere bağlı olarak değişmekte veya birey tarafından umutlu olma niteliği geliştirilebilmektedir.

Çalışanların sahip oldukları niteliklerin örgüte katkısının kaçınılmaz olduğu düşünüldüğünde örgüt ikliminin de çalışana katkısı bulunduğu bu durumun interaktif bir süreç şeklinde yorumlanması gerektiği görülmektedir. Bir çalışan görev aldığı örgütün diğer üyelerine kıyasla sahip olduğu farklılıklar nedeniyle dışlanmayarak, aksine bu nitelikleri örgütün hedefleriyle ne şekilde bütünleştirebileceğine dair destek hissederse, amaçlara ulaşmak için gerekli enerjiye ve yol haritasını belirlemeye odaklanacaktır. Bu durumda farklılık iklimi algısı çalışanın umut düzeyine etki etmiş olacaktır.

³³⁶Rick Snyder, Lori M. Irving, John R. Anderson. (1991) ‘‘Hope and Health: Measuring The Will and The Ways,’’ in **Handbook of Social And Clinical Psychology**, eds. Rick Snyder, and D.R. Forsyth, Elmsford, NY, Pergamon, pp. 285–305.

³³⁷James B. Avey, Rebecca J. Reichard, Fred Luthans, Ketan H. Mhatre ‘‘Meta-Analysis Of The Impact Of Positive Psychological Capital On Employee Attitudes, Behaviors, And Performance.’’ **Human Resource Development Quarterly** 22.2 (2011): 127–152.

İyimserlik ise pozitif psikolojik sermayenin dört unsurundan birisi olup, unsurların arasında düzeysel olarak fazlasının negatif etki yaratabileceği de düşünülebilen tek unsurdur. Olayların olumlu taraflarını görebilme ve olumsuzluklarla karşılaştığında devam edebilmek konusunda kendi kendini motive etme yetisi olarak ifade edilir.

Bir iyimser olumlu bir olayı kendi faaliyetlerinin bir sonucu olarak (içsel) görür ve gelecekte bu olumlu olayların devam edeceği (durağan) ve hayatında karşılaçağı diğer durumlarla başa çıkmasında yardımcı olacağı (küresel) beklentisine sahiptir. Negatif bir sonuç meydana gelirse, iyimser başarıya ulaşma konusunda motive kalır çünkü başarısızlık onunla alakalı bir durum değildir (dışsal), bu duruma has bir sonuçtur (özellikli) ve ikinci bir deneme muhtemelen tekrar başarısızlıkla sonuçlanmayacaktır (süreksiz). Böylelikle iyimserler çabalarına devam ederler³³⁸. Sonuç olumlu olduğu durumlarda ise iyimserler çalışma motivasyonunu daha da içselleştirerek pekiştirir.

Örgüt içerisindeki tüm farklılıkları kucaklamayı ve onlara sahip çıkmayı amaç edinen farklılık ikliminin çalışanlarda bireysel olarak fiziksel ve psikolojik iyi oluş, ayrıca iş tatmini, performans artışı gibi örgütsel çıktılar sağladığı belirtilmiştir. Araştırma bulguları ise yüksek derecede iyimserlik sahibi bireylerin düşük derecede iyimserlik sahibi bireylere nazaran fiziksel ve psikolojik iyi oluşlarının daha iyi olduğunu göstermektedir³³⁹. Dolayısıyla farklılık ikliminin çalışanların iyimserlik düzeyi üzerinde dolaylı veya doğrudan bir etkide bulunması mümkün olabilir.

Çalışanların farklılık iklimi algısının pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden öz-yeterlilik düzeyi üzerinde de etkisi olduğu stratejik karar verme, yaratıcılık, iş süreçlerine katılım gibi değişkenleri ele alan çeşitli araştırmalarda gözlemlenmiştir. Örgüt iklimine dair algı ılımlı ise karar alma süreçlerinde ortaya

³³⁸ Sheng-Hsun Hsu, Yu-Che Wang, Yu-Fan Chen, Su Mu Dahlgaard-Park. “Building Business Excellence Through Psychological Capital”. **Total Quality Management & Business Excellence** 25.11-12(2014): 1210-1223.

³³⁹ Christopher Peterson, Lisa M. Bossio. “Optimism And Physical Well-Being.” (2001) In E. C. Chang (Ed.), **Optimism&Pessimism: Implications For Theory, Research, And Practice**: 127–145. Washington, DC: American Psychological Association.

koyabildikleri fikirlerin işletmenin süreçlerine destek sağladığını farkedenden bireylerin kendilerine olan güvenleri (öz-yeterlilik seviyesi) gelişecektir.

Bandura³⁴⁰ tarafından yapılan araştırmaya göre öz-yeterlilik insanların nasıl düşündüğünü, hissettiğini ve davrandığını ve ayrıca bireylerin olayları nasıl yorumladığını etkilemektedir. Bu durum bireyin yönetmekte olduğu operasyonlara ve ilişkiler ağındaki rolüne işaret etmektedir. Hemfikir olarak Stajkovic ve Luthans³⁴¹ öz-yeterlilik kavramının bireyin motivasyonunu harekete geçiren yeteneklerine güvenine ilişkin inancını, belirli bir ilişkiler ağında özel bir görevi başarmak için verilen kavramsal kaynakları ya da eğitimleri artırdığını gözlemlemişlerdir. Bandura'nın (1998) öz-yeterlilik teorisi uyarınca Solberg ve arkadaşları³⁴² yüksek öz-yeterlilik sahibi bireylerin kariyer seçimlerine ilişkin olarak çok önemli olan bilgileri topladığı, ilişkiler ağı oluşturduğu ve istihdam edilme şanslarını artırabilmek için öz yeteneklerini geliştirdiklerini iddia etmişlerdir³⁴³. Bireyin öz-yeterliliği ise karar ve uygulamalarında adalet, dürüstlük ve başarıya olan inancını da etkileyecektir. Başarı işyeri psikolojisinde kendine güvenin sonucu olan bir psikolojik sermaye bileşenidir³⁴⁴. Bu bağlamda psikolojik sermaye ölçeğinin (PCQ) skoru güvenin (öz-yeterliliğin) operasyonel tanımıyla uyarlanmıştır³⁴⁵. Psikolojik sermaye ölçümü ise yönetimin çeşitli uygulamalarının çalışanların psikolojik sermaye bileşenleri üzerindeki etkilerini (artış- azalış-stabil) gözlemlemek açısından faydalı olmaktadır.

³⁴⁰Albert Bandura. "Self-Efficacy.", in H. Friedman (ed.), **Encyclopedia of Mental Health** (San Diego, CA: Academic Press) (1998).

³⁴¹Alexander D. Stajkovic, Fred Luthans. "Self-Efficacy And Work-Related Performance: A Meta Analysis." **Psychological Bulletin** 124.2(1998): 240–61.

³⁴²V. Scott Solberg, Nance Gusavac, Tammy Hamann, Jill Felch, John Johnson, Sue Lamborn, Jose Torres. "The Adaptive Success Identity Plan (ASIP): A Career Intervention For College Students." **The Career Development Quarterly** 47.1 (1998): 48–95.

³⁴³Muhammad Ngoma, Peter Dithan Ntale. "Psychological Capital, Career Identity And Graduate Employability In Uganda: The Mediating Role Of Social Capital." **International Journal of Training and Development** 20.2 (2016): 124-139.

³⁴⁴Fred Luthans, Bruce J. Avolio, James B. Avey, Steven M. Norman. **a.g.e.** (2007).

³⁴⁵Cheng- Han Lee, Kuo- Kuang Chu. "Understanding The Effect Of Positive Psychological Capital On Hospitality Interns' Creativity For Role Performance." **The International Journal of Organizational Innovation** 8.4 (2016): 213-222.

Bir bireyin davranışlarını şekillendiren en önemli güçlerden birisi örgüt içerisinde üstlendiği rol ve sahip olduğu kimliktir³⁴⁶. Bireyler sahip oldukları rol ve kimlik uyarınca çeşitli sorumluluklar üstlenmektedirler. Rol kimliği teorisine göre bir bireyin kimliği insanların yüksek seviyede farklılaşmış modern toplumlarda çoklu roller edinmeleriyle oluşan anlamların bileşimidir³⁴⁷. Birey söz konusu çoklu rolleri sahip olduğu yetenekleriyle bütünleştirir ve bu bağlamda bir kimlik olgusu yaratır. Kimlik ilk olarak sosyal ilişkilerden alınan kişisel geri bildirimlerden ve bağlantılı kişisel algılardan yetişmektedir³⁴⁸. Bu sebeplendirmeye göre insanlar farklı rolleri temsil eden çoklu kimliklere ve bu rollere ilişkin beklentilere sahiptir (örn. profesör, araştırmacı, ebeveyn, eş gibi)³⁴⁹. Yüksek oranda farklılaşmış örgütlerde çalışanların sahip oldukları farklı roller, farklı özelliklere ve sorumluluklara sahip olduklarını göstermektedir. İşletmenin doğru yaklaşım aracılığıyla yönettiği farklılıklar, çalışanların sosyal ilişkiler aracılığıyla yeterlilik duygularını yükseltir (pozitif psikolojik sermaye faktörlerinden olan öz-yeterlilik), ki bu durum da bireyin yönetsel rollerini başarıyla yerine getirmesinde motivasyon sağlamaktadır.

Yaratıcı performansın önem taşıdığı stratejik yönetim sürecinde özellikle üst yönetimin çalışanların görev taksimi esnasında öz-yeterliliği yüksek bireylere daha fazla sorumluluk vermek eğilimde oldukları bilinmektedir. Bu durum liderlik yaklaşımı açısından tartışmalı gibi gözükse de esasında öz-yeterliliği yüksek çalışanların birer ‘yönetici aday’ olma konusunda ilerlemesini sağlayacaktır.

İşletmenin farklılık yönetimi yaklaşımının çalışanların pozitifliğe bakış açısı üzerinde olumlu bir etkiye bulunması bekleneneğinden, pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin her birinde meydana gelen yetkinlik artışının bireylerin kişisel

³⁴⁶Hazel Markus, Elissa Wurf. “The Dynamic Self-Concept: A Social Psychological Perspective.” **Annual Review Of Psychology** Vol. 38 (1987): 299–337.

³⁴⁷Jane Allyn Piliavin, Peter L. Callero. **Giving Blood: The Development of An Altruistic Identity**, Baltimore, MD: Johns Hopkins (1991); Sheldon Stryker, Peter J. Burke. “The Past, Present, And Future Of An Identity Theory.” **Social Psychology Quarterly** Vol. 63 (2000): 284–297.

³⁴⁸Anna Riley, Peter J. Burke. “Identities And Self-Verification In The Small Group.” **Social Psychology Quarterly** 58.2 (1995): 61–73.

³⁴⁹Lynne C. Vincent, Maryam Kouchaki. “Creative, Rare, Entitled, And Dishonest: How Commonality Of Creativity In One’s Group Decreases An Individual’s Entitlement And Dishonesty.” **Academy of Management Journal** 59.4(2016): 1451–1473.

gelişimlerine katkı sağlaması neticesinde örgütün bütününe makro olarak bakıldığında sosyal ve beşeri sermayenin gelişmesi de söz konusu olabilecektir.

Pozitif psikolojik sermaye unsurlarından özellikle öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık işyerindeki ilişkiler açısından yüksek oranda etkilenir. Çalışanın işyerinde olduğu gibi ‘kabul’ görmesi ve sağlıklı ilişkiler kurması onun yaşadığı olaylara ilişkin tepkilerine dayanıklılık veya dayanıksızlık olarak yansıyabilmektedir. Bu bağlamda farklılık yönetimini destekleyen ‘değer esaslı bakış açısı’ veya stratejik insan kaynakları yönetimi olgusunun örgütler açısından henüz tam olarak yerleştirilmediği geçmiş dönemlerde birçok çalışanın pozitif psikolojiye dair değerlerini yitirdiği ve sıradanlaştığı görülmüştür.

Psikolojik dayanıklılık bir bireyin terslikler, belirsizlikler, riskler veya kayıplar karşısında durabilme ve stresli hayat beklentilerine yönelik değişim gösterebilme yeteneğini ifade eder³⁵⁰. Bireylerin dayanıklılık düzeyi kişiden kişiye çeşitlenen birçok faktörün etkisi altında değişmektedir.

Çalışan psikolojisini etkileyen başlıca faktörler işyerinin fiziki ve fiziki olmayan koşullarıdır. İşyerinde karşılaşılan durumlara, yaşanan olaylara ve bireylerin ruhsal olgunluklarına göre çalışanların psikolojik yetkinlikleri artmakta ya da azalmakta, karakter yapısının da etkisiyle psikolojik dayanıklılık güçlenmekte veya zayıflamaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar örgüt iklimi ve liderlik stiline psikolojik dayanıklılık üzerinde genellikle zaman içerisinde gözlemlenebilen gelişme veya gerilemelere sebep olan başlıca iki faktör olduğunu göstermiştir.

Psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek olan çalışanlar genellikle mücadeleci bir duruş sergilerler. Karşılaşılan olumsuzluklar karşısında dik durmayı ve amaçlarına yılmadan ulaşmayı hedeflerler. Bu bakımdan yöneticilerin birlikte çalışmak isteyeceği tür çalışanlardır. Olumlu örgütsel çıktılar yaratması nedeniyle çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin artırılması hedeflenmelidir.

³⁵⁰ Michele M. Tugade, Barbara L. Fredrickson “Resilient Individuals Use Positive Emotions To Bounce Back From Negative Emotional Experiences.” **Journal of Personality and Social Psychology** 86.1 (2004): 320–333.; Ann S. Masten, Marie- Gabriele J. Reed (2002). Resilience In Development. In Rick Snyder, S. Lopez (Eds.), **Handbook of Positive Psychology** (pp. 74–88). Oxford, UK, OUP.

Örgüt içerisinde mevcut ılımlı farklılık ikliminin çalışanların farklılıklarına saygı gösterilmesi ve geliştirilmesi yönünde katkı sağladığı ve işgören performansına etki ettiği bilinmektedir. Bununla beraber spesifik bakıldığında ise yapılmış bazı çalışmalardan hareketle farklılıklar ile çalışanların psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlilik düzeyleri arasında pozitif yönde ilişkiler bulunduğu söylenebilir³⁵¹. Ancak bu durum elbette ki araştırılan örnekleme bağlı olarak farklı sonuçlar ortaya koyabilecektir.

4.2.Farklılık İklimi- Etik Liderlik İlişkisi

Sosyal ilişkiler ile pozitif etki, mutluluk ve iyi oluş arasındaki ilişkinin yaygınlığına dair bulguların varlığına rağmen³⁵² örgüt içerisinde sosyal ilişkilerin iyileştirilmesine yönelik çalışmaların sayısı azdır. Çalışanların örgüt içerisinde sosyal ilişkiler konusunda iyi olabilmesi ise içsel ve dışsal farklılıklara saygılı bir işyeri iklimi ile bağlantılıdır. Farklılıkların ‘çeşit’ olarak görülebildiği ve yönetsel hedeflere ulaşmada yardımcı bir kaynak olarak algılandığı işletmelerde çalışanlar ve yönetim arası ilişkiler güçlüdür ve bu durum ise çalışanların liderin liderlik stiline olan bağlılıklarına olumlu katkıda bulunur.

Feeney ve Colin’in ilişkiler aracılığıyla büyüme teorisi, ilişkilerin stres söz konusu olduğu zamanlarda büyüme ve gelişmeyi sağlayan güvenli bir sığınak şeklinde faydalı olabileceğini iddia eden bağlanma teorisinden temellenir³⁵³. Buna göre işyerinde çalışanlar birbirlerine saygılı ve sosyal ilişkiler ağı güçlü olduğu durumlarda örgüt içerisinde bir sinerji oluşur ve tüm çalışanların farkındalıkları artar. Dolayısıyla iş ilişkileri bireysel gelişim ve büyüme ile ilgili faaliyetlerle bağlantılıdır ve ayrıca işyerinin ötesinde de sunulan görev yardımcılığı, duygusal destek ve

³⁵¹ Robert M. Klassen, Ming M. Chiu .“Effects on Teachers' Self-Efficacy And Job Satisfaction: Teacher Gender, Years of Experience, And Job Stress.” **Journal of Educational Psychology** 102.3 (2010):741-756; Linda Ramey-Gassert, M. Gail Shroyer, John Staver “A Qualitative Study of Factors Influencing Science Teaching Self-Efficacy Of Elementary Level Teachers”. **Science Education** 80.3(1996): 283-315.

³⁵² Richard E. Lucas, Portia S. Dyrenforth. “Does The Existence Of Social Relationships Matter For Subjective Well-Being?” In Kathleen D. Vohs, Eli J. Finkel (Eds.) **Self and Relationships: Connecting Intrapersonal and Interpersonal Processes** (2006): 254–273. New York, NY, Guilford Press.

³⁵³ John Bowlby. **A Secure Base**. New York, NY: Basic Books, 1988.

kariyer geliştirme gibi daha geleneksel işletme fonksiyonlarına kaynak temin eder³⁵⁴. İşyerindeki ilişkiler çalışanlar üzerinde son derece büyük önem arz etmektedir. Bu ilişkilerin sağlam ve güvenilir temellere dayandırılması ise ancak ve ancak etik liderliğin gerekleriyle mümkündür. Adaletli, eşitlikçi, insana değer veren yaklaşımlar çalışanlara tüm davranış ve tavırlarında ‘doğru’ davranmayı özendirir.

Farklılıkların bir artı değer olarak algılandığı ve bu doğrultuda özellikle planlama ve uygulama aşamalarına entegre edildiği stratejik insan kaynakları yaklaşımı uyarınca etik liderlik davranışlarının önemi büyüktür. Çalışanların kendilerine adil davranılacağına dair hissettikleri güven, farklılıklarından çekinmemelerine ve bu farklılıkları işletmeye olumlu katkı sağlayacak şekilde yönlendirmelerine yardımcı olur. Ayrıca başkalarının sahip olduğu farklılıklara önyargı ile yaklaşp onları grup dışına atma eğilimini ortadan kaldırır. Bu durum ise işletmenin rekabet edebilirliği ve nihai başarısını artırır.

Etik liderler çalışanlarına cesaret ve destek verirler, bu sayede çalışanlar yetenekleri konusunda daha fazla güven hissederler ve bu da motivasyonel konularda daha güçlü olmalarını sağlar³⁵⁵. Günümüzün stresli iş hayatında birey motivasyonunun işyerindeki olası problemlerle başa çıkmada ve işi sahiplenmede önem kazandığı açıktır. Dolayısıyla işletmeler çalışanlarının belirsiz zihniyetlerle başa çıkabilmeleri ve daha yaratıcı ve verimli olabilmeleri için psikolojik eğitim programları geliştirmelidirler³⁵⁶. Bu programlar aracılığıyla çalışanlar olası etik ikilemlerle karşı karşıya kaldıklarında erdemli ve adaletli davranmanın yolunu öğreneceklerdir.

Erdem ve adalet kavramlarının örgüt içerisinde yansıması ise liderin belirlediği ilkeler ve örgütün iklimiyle yakından ilişkilidir. Karar mekanizması ve

³⁵⁴ Amy E. Colbert, Joyce E. Bono, Radostina K. Purvanova. “Flourishing Via Workplace Relationships: Moving Beyond Instrumental Support.” **Academy of Management Journal** 59.4 (2016): 1199–1223.

³⁵⁵ Fred O. Walumbwa, David M. Mayer, Peng Wang, Hui Wang, Kristina Workman, Amanda L. Christensen. **a.g.e.**

³⁵⁶ Abdul Karim Sehrish, Syed Umer Sarfraz. “Creativity Is Everyone’s Business: How To Enhance Employee Creativity In Telecommunication Sector.” **Annals of The University of Oradea, Economic Science Series** 25.1 (2016): 515-524.

etik ikilemler ise liderin ne derece etik olduğunu ve bu yaklaşımın çalışan psikolojisi üzerinde ne derece etki bıraktığını ortaya koymaktadır.

Etik liderler, etik değerler ve kuralcı uygun kodlar (dürüstlük gibi) yerleştirmek suretiyle, çalışanlarını etik ve örgütsel değerlerle etkilerler³⁵⁷. Etik liderlik teorisyenleri çalışanların toplumsal açısından ahlaken doğru olarak nitelenen şekilde davranmaları istenildiğinde, diğerlerine hizmet verirken çok daha büyük bir memnuniyet duygusu hissettiklerini ve bu durumun işlerini daha anlamlı kıldığını iddia etmişlerdir³⁵⁸. Bu sayede çalışanlar yönetsel etik liderlik ile işe daha gömülü olurlar. İşe gömülü çalışanlar sürekli şekilde işleriyle meşgul bulunmaları durumunda ise, gerçek duygularını ve yeteneklerini sergileme ve düşüncelerini daha sık dile getirme konularında³⁵⁹ çok daha özgün hale gelmektedirler (kendini ifade etme gibi). Ancak duygularını ifade ederken başkalarının farklı yönlerini eleştirmemek ve zenginlik olarak görmek de etik bir davranışın bir gereğidir. Dolayısıyla etik liderler çalışanları kavramsal görevlerin motivasyonel alanları aracılığıyla etkileyebilirler. Bu motivasyonel etkileme ise çalışanların neden söz haklarını daha sık kullanmaya istekli olduklarını ve etik liderlik altında çalışmak konusunda neden daha istekli olduklarını açıklamaktadır³⁶⁰. Bu noktada etik liderliğin çalışanları farklılıklar konusunda etkileme derecesinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Etik liderlik yaklaşımı aynı zamanda çalışanların kendilerini rahatça ifade edebildiği, kendilerine adalet ve özenle davranıldığı, açık ve güçlü iletişimi pekiştiren, güvene dayanan bir çalışma ortamı oluşturur. Bu durum işletmede ılımlı bir etik iklim yaratarak çalışanların işe bağlılığına olumlu etki sağlar. Dolayısıyla etik liderlik davranışları örgüt bünyesinde güçlü bir ‘etik kültür’ oluşturulmasına

³⁵⁷Michael E. Brown, Linda K. Trevino, David A. Harrison. **a.g.e.**; Ronald F. Piccolo, Rebecca Greenbaum, Deanne N. Den Hartog, Robert Folger “The Relationship Between Ethical Leadership And Core Job Characteristics.” **Journal of Organizational Behavior** 31. 2-3 (2010): 259–278.

³⁵⁸Michael E. Brown, Linda K. Trevino, David A. Harrison. **a.g.e.**; Manuel Mendonca, Ranbindra N. Kanungo. **Ethical Leadership**, McGraw-Hill, New York (2007).

³⁵⁹William A. Kahn. **a.g.e.**

³⁶⁰Long W. Lam, Raymond Loi, Ka Wai Chan, Yan Liu. “Voice More And Stay Longer: How Ethical Leaders Influence Employee Voice And Exit Intentions.” **Business Ethics Quarterly**26.3 (2016): 277–300.

zemin hazırlamaktadır denilebilir. Sektörde kalıcı ve başarısını sürdürülebilir kılmış işletmelerde ılımlı örgüt ikliminin örgüt kültürüne yerleştirilmiş olduğu literatürde mevcut vak'a analizlerinden görülmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü içerisinde etik çevrenin dikkatle ele alınması ve etiğe ilişkin değerlerin hem yönetsel hem de alt kademelerde tüm süreçlere yerleştirilmesi gerekmektedir.

Dahası etik iklimin geçmişine ilişkin etkileyici bir bilgi tabanı bulunduğu belirlenmiştir. Örneğin, etik iklimin işletmenin yaşıyla³⁶¹, bölümlerin yapısıyla³⁶², örgüt türü ve yapısıyla³⁶³ ve örgütsel tarih gibi örgütsel özel faktörlerle³⁶⁴ şekillendiğine dair çeşitli kanıtlar bulunmaktadır. Bununla beraber araştırmalar etik iklimin cinsiyet³⁶⁵, yaş³⁶⁶ ve ahlaki değerler³⁶⁷ gibi birkaç bireysel etkeni olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla bir işletmede etik liderlik davranışlarının bireylerin farklılıklarıyla alakalı olduğu, bu durum ise farklılık ikliminin örgüt içi etik iklimle bağlantısını kanıtlar nitelikte olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde stratejilerin ve aynı zamanda da etik kararların alıcısı olarak üst yönetimin sahip olduğu farklı nitelikler uygulama anlayışlarına ve tüm davranışlarına yansımaktadır. Bununla beraber farklılıkların etik iklime olumlu veya olumsuz olarak yansıtılması ise çalışanların örgüt kültürüne olan bakış açıları çerçevesinde şekillenmektedir.

Bir örgütte personelin çoğunluğu tarafından kabul edilen değerleri ifade etmekte olan örgüt kültürü yönetsel kararların ve sonuçlarının etkisiyle

³⁶¹ Donald O. Neubaum, Marie S. Mitchell, Marshall Schminke. "Firm Newness, And Ethical Climate." **Journal of Business Ethics** 52.4 (2004): 335–347.

³⁶² James C. Wimbush, Jon M. Shepard, Steven E. Markham. "An Empirical Examination Of The Relationship Between Ethical Climate And Ethical Climate Perceptions From Multiple Levels Of Analysis." **Journal of Business Ethics** Vol.16 (1997): 1705–1716.

³⁶³ Holly Henderson Brower, Charles B. Shrader. "Moral Reasoning And Ethical Climate: Not For Profit Versus For Profit Boards Of Directors." **Journal of Business Ethics** Vol. 26 (2000): 147–167.

³⁶⁴ Bart Victor, John B. Cullen. **a.g.e.**

³⁶⁵ Leslie M Dawson. "Ethical Differences Between Men And Women In The Sales Profession." **Journal of Business Ethics** 16 (1992): 1143–1152.

³⁶⁶ Harsh K. Luthar, Ron A. DiBattista, Theodore Gautschi. "Perception Of What The Ethical Climate Is And What It Should Be: The Role Of Gender, Academic Status, And Ethical Education." **Journal of Business Ethics** 16.2 (1997): 205–217.

³⁶⁷ Neil C. Herndon Jr, O. C. Ferrell, D. Y. Le Clari, L. K. Ferrel. "Relationship Of Individual Moral Values And Perceived Ethical Climate To Satisfaction, Commitment And Turnover In A Sales Organization." **Research In Marketing** Vol. 15 (1999): 25–48.

şekillenmektedir. İnsani değerlere dayanan, gelenekçi olmayan bir bakış açısıyla oluşturulan, değer bazlı, örgütün misyon ve vizyonu ile aynı paralelde bir örgüt kültürü oluşturulabilmesi için yönetimin güven veren, eşitlikçi ve adil uygulamalarda bulunması gerekmektedir.

4.3. Etik Liderlik- Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi

İşletmelerde liderler örgütsel hiyerarşinin ortasında pozisyonları gereği yöneticilerinin gösterdiği hedeflerin farklı bileşenleri ve etik arasında benzer bir gerilim hissederler. Liderlerin etkililiğine ilişkin yöneticilerin bakış açısı etik mantık açısından değerlendirildiğinde iş biriminin verimliliğini artırma ve organizasyonun sınırlarını genişletme imkânı sağladığından daha çok faydacı bakış açıdır. Aynı zamanda yöneticilere raporlama yapan astlar, yöneticilerinin kendileriyle olan ilişkilerinde adaletli davranmak gibi ‘doğru’ tutumlar içerisinde bulunmalarını ve etik davranış örnekleri sergilemelerini isterler. Lider etkililiğine ilişkin astların bakış açıları daha çok ahlaki açıdan, liderin takipçilerine karşı bağlı ve dürüst davranması şeklinde yansıyan deontolojik bakış açıdır³⁶⁸. Buna göre liderin takipçi üzerindeki etkililiği tutumlarına göre değişecektir. Liderin olumlu tutumlar sergilemesi takipçiler açısından da aynı oranda olumlu algılanarak davranışlarına ve bireysel gelişimlerine yansıtılacaktır.

Etik liderler ve etkililikleri açısından yukarıda sözü edilen bu karşıt bakış açısına göre, yapılan çalışmaların farklı sonuçlar ortaya koymuş olması şaşırtıcı değildir. Birçok çalışma etik liderlerin astlar için çıktılarını³⁶⁹ (örn. iş tatmini, örgütsel bağlılık, görev ve bağlamsal performans) artırdığını ortaya koymuş olmakla birlikte yöneticiler açısından direkt etkilerine ilişkin çalışma sayısı oldukça azdır. Dolayısıyla etik liderliğin aşağıdan yukarıya (örn. astlar) ve tepeden aşağı (örn. yönetici) bakış açılarından incelenmesi teoremin anlaşılmasını sağlayacaktır³⁷⁰. Tüm

³⁶⁸Michael E. Brown, Linda K. Trevino, David A. Harrison. **a.g.e.**

³⁶⁹Michael E. Brown, Linda K. Trevino, David A. Harrison. **a.g.e.**; Pablo Ruiz, Carmen Ruiz, Ricardo Martinez Canas. “Improving The ‘Leader Follower’ Relationship: Top Manager Or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect On Follower Job Response.” **Journal of Business Ethics** 99.4 (2011): 587–608.

tartışmalara rağmen etik liderlerin çalışanların pozitif psikolojik sermaye unsurlarında artış sağlamaya yönelik yaklaşımlar sergiledikleri düşünülmektedir. Pozitif psikolojik sermaye unsurlarında meydana gelen çoğalma ise çalışan katılımının başarıyı artırdığı stratejik insan kaynakları yönetim yaklaşımı açısından olumlu bir ortam yaratır.

Rotter'ın (1954) Beklenti- Değer Kuramı uyarınca eğer bir birey gelecek başarısı hakkında iyimser beklentiler içerisindeyse, bu durum çabalarını artırma, sürdürme ve motivasyon yaratma hususunda sonraki davranışlarını da etkileyecektir. Organizasyonlara ilişkin olarak, psikolojik sermaye konusu çalışanların psikolojik kaynaklarını artırarak rekabetçi avantaj geliştirmek açısından artan oranda önem kazanmaya başlamıştır³⁷¹. Çalışanlarda pozitif psikolojik sermaye artırımını sağlamak adına örgüt içerisinde etik iklim sağlanması ve de etik liderlik davranışlarının sergilenmesi önemlidir. Bu bağlamda örgütlerde etik ve etik liderliğe ilişkin etik kodların düzenlenmesi, etik kurulların oluşturulması, misyon ve vizyon bildirgelerinde etiğe ilişkin bakış açısının belirlenmesi gibi çeşitli yöntemler uygulanmalıdır.

Sahtekârlıktan ayrımcılığa ve de paydaşların kaynaklarını suistimale kadar uzanan etik dışı davranışlar³⁷², modern yönetimlerin karşı karşıya olduğu en tehlikeli hastalıklardan birisi halini almıştır³⁷³. Söz konusu istenmeyen davranış kalıpları örgüt içerisinde işleyiş ahengini bozacağı gibi verimliliği ve başarıyı düşürerek nihayetinde işletmenin iş hayatından çekilmesine kadar gidebilen sonuçlar yaratacaktır.

³⁷⁰Chaim Letwin, David Wo, Robert Folger, Darryl Rice, Regina Taylor, Brendon Richard, Shannon Taylor. "The "Right" And The "Good" In Ethical Leadership: Implications For Supervisors' Performance and Promotability Evaluations." **Journal of Business Ethics** Vol. 137 (2016): 743–755.

³⁷¹Colleen Bernstein, Sara Volpe. "The Implications Of Sex Role Identity And Psychological Capital For Organisations: A South African Study." **SA Journal of Industrial Psychology** 42.1 (2016): 1-12.

³⁷²Karin Lasthuizen, Leo W. J. Huberts, Leonie Heres. "How To Measure Integrity Violations: Towards A Validated Typology Of Unethical Behavior." **Public Management Review** 13.3 (2011): 383–408.

³⁷³Itai Beeri, Rachel Dayan, Eran Vigoda-Gadot, Simcha B. Werner. "Advancing Ethics In Public Organizations: The Impact Of An Ethics Program On Employees' Perceptions And Behaviors In A Regional Council." **Journal of Business Ethics** Vol. 112 (2013): 59–78.

Çalışanların pozitif psikolojik sermaye birikimleri üzerinde ise örgütün iklimi ve yönetimin liderlik biçimi son derecede önem taşımaktadır. Örgüt içerisindeki tüm bireylere eşit muamele eden, tüm süreçlerde adalet ve hukuk ilkeleri çerçevesinde davranmayı kendisine ilke edinmiş yöneticilerin, işletmelerde de ahlaki ilkeler açısından ılımlı bir iklim ve örgüt kültürü oluşturması kaçınılmazdır. Söz konusu iklimde ve örgüt kültüründe çalışan tüm işgörenler ise bireysel gelişime daha yatkın ve başarılı bireyler olarak görülürler. Dolayısıyla bireylerin pozitif psikolojik sermaye birikimlerine etik liderlik davranışlarının olumlu yönlü bir katkı sağlaması beklenecektir.

Bununla beraber, yüksek seviyede etik danışmalık, rol sınıflandırılması ve sürdürülebilirlik endişesi yine yüksek seviyede bağlılıkla ilişkilidir. Bu koşul, çalışanlar için ancak liderleri yönergeler geliştirdiğinde, sorumlulukları tanımladığında ve onları etik konularda bilinçli hale getirdiğinde söz konusu olabilir ve böylece çalışanlar örgütün değer ve hedeflerini kabullenirler dolayısıyla örgüte üyelik göstermek için büyük bir istek duyarlar³⁷⁴. Aynı zamanda örgütün değerleri ile kendi değerlerini bütünleştirirler. Madsen, Miller ve John'a göre³⁷⁵ örgütsel adanma çalışanların davranış ve tavırlarını dışa yönelik motivasyon yokluğunda bile etkiler. Başarı ve kendini gerçekleştirme duygusu yaşayan çalışanlar örgüte psikolojik ve duygusal anlamda bağlılık duyarlar³⁷⁶. Bu pozitif ruh halleri bireylerin pozitif psikolojik sermayesini destekler niteliktedir ancak herşeyden önce çalışan ile örgüt arasında güven ilişkisi kurulması gerekmektedir.

Güven oldukça kırılgan ve büyüleyici bir yönetim aracıdır. Güven kişiler arasındaki ilişkiler ağını bir arada tutmakta olup, bir ilişkideki en korunmasız faktördür. Güven etik davranışın ürünüdür³⁷⁷. Etik davranışlar neticesinde oluşan

³⁷⁴Jeremy Mitonga-Monga, Frans Cilliers. "Perceived Ethical Leadership In Relation To Employees' Organisational Commitment In An Organisation In The Democratic Republic Of Congo." **African Journal of Business Ethics**10.1 (2016): 36-51.

³⁷⁵Susan R. Madsen, Duane Miller, Cameron R. John. "Readiness For Organisational Change: Do Organisational Commitment And Social Relationships In The Workplace Make A Difference?" **Human Resource Development Quarterly**16.2 (2005):213-234.

³⁷⁶S. Duane Hansen, Bradley J. Alge, Michael E. Brown, Christine L. Jackson, Benjamin B. Dunford. "Ethical Leadership: Assessing The Value Of A Multifoci-Social Exchange Perspective." **Journal of Business Ethics**Vol. 115 (2013): 435-449.

güven çalışanlarda öz-yeterlilik duygusunu ve umut seviyesini artırmaktadır. Ayrıca literatüre bakıldığında bu anlamda etik ve sosyal sorumluluk alanındaki çalışmalar son yüzyıllarda öncü rol oynamaktadır³⁷⁸. Bu durumun başlıca sebebi insana değer verilen bir örgüt ortamının organizasyon süreçlerine ve de çıktılara olumlu şekilde yansığının yönetim dünyasınca anlaşılmasıdır.

Etik liderliğin genel yönetim üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular çalışanların bağlılık³⁷⁹, lider üye ilişkileri³⁸⁰, iş tatmini, örgütsel kültür algıları, prososyal davranış³⁸¹ ve birimler arası çatışma ilişkileri gibi örgüt ile ilişkili davranışlarını ve tavırlarını etkilediğini göstermektedir³⁸². Ancak etik liderliğin örgütsel değişkenler dışında bireysel değişkenler üzerinde de çeşitli olumlu çıktılar yaratmakta olduğu düşünülmektedir.

Rowe³⁸³ stratejik, vizyoner ve yönetsel liderlerin detaylı açıklamasını sunduğu çalışmasında, stratejik liderlerin, vizyoner ve yönetsel liderlerin en iyi karakter özelliklerini kucakladığını ileri sürer ve stratejik liderlerin; etik davranışı ve değer esaslı kararları vurguladıklarını, üstlerinden, eşdeğerlerinden, astlarından ve kendilerinden bekledikleri performans hakkında güçlü ve pozitif beklentilere sahip olduklarını, kararlarının örgütte ve çevrede farklılıklar yaratan stratejik kararlar

³⁷⁷ James E. Lukaszewski. “Preserve And Protect Building Ethical Expectations Begins With You.” **Public Relations Tactics** September (2016): p.14.

³⁷⁸ Jose Luis Fernandez, Javier Camacho. “Effective Elements To Establish An Ethical Infrastructure: An Exploratory Study of SMEs in the Madrid Region.” **Journal of Business Ethics** Vol.138 (2016):113–131.

³⁷⁹ S. Duane Hansen, Bradley J. Alge, Michael E. Brown, Christine L. Jackson, Benjamin B. Dunford. **a.g.e.** (2013)

³⁸⁰ Rubina Mahsud, Gary Yukl, Greg Prussia. “Leader Empathy, Ethical Leadership, And Relations-Oriented Behaviors As Antecedents Of Leader-Member Exchange Quality.” **Journal of Managerial Psychology** 25.6 (2010): 561– 577.

³⁸¹ Mitchell J. Neubert, Dawn S., Carlson, K. Michele Kacmar, James A. Roberts, Lawrence B. Chonko. “The Virtuous Influence Of Ethical Leadership Behavior: Evidence From The Field.” **Journal of Business Ethics** Vol. 90 (2009): 157–170; Shamas-ur Rehman Toor, George Ofori. **a.g.e.**

³⁸² Julia Thaler, Bernd Helmig. “Do Codes Of Conduct And Ethical Leadership Influence Public Employees’ Attitudes And Behaviours? An Experimental Analysis.” **Public Management Review** 18.9 (2016): 1365-1399.

³⁸³ W. Glenn Rowe. “Creating Wealth In Organizations: The Role Of Strategic Leadership.” **The Academy of Management Executive** 15.1(2001): 81–94.

olduğuna inandıklarını ileri sürer. Yakın çevre faktörlerinin başında gelen çalışanlar üzerinde ise sermaye birikimini artırıcı liderlik etkileri söz konusudur.

Birçok araştırmacı etik liderliğin etkilerini sosyal öğrenme teorisinin süreçsel çıktıları olarak tanımlamaktadır³⁸⁴. İşyerinde etik liderle çalışan işgörenler zaman içerisinde liderin davranış kalıplarını modeller. Bununla beraber etik liderler çalışanlarının öz-yeterlilikleri üzerinde, güvenilirlik ve etik standartlarını yükseltmek suretiyle güçlü bir tesir sağlama yeteneğine sahiplerdir³⁸⁵. Ancak elbette bu tesirin derecesini etkileyen üzerinde çalışma yapılan içsel ve dışsal başka faktörler de mevcuttur. Örneğin geçmiş çalışmalar yaratıcı öz-yeterliliğin çalışanların farklı bireysel, bağlamsal faktörler ve yaratıcı performansı arasında bir moderatör etkisi yarattığını göstermiştir³⁸⁶. Buna benzer başka birçok faktör çalışanların etik liderlik algısı ve PPS unsurları üzerinde etki edebilmektedir.

Günümüz araştırmaları keşfedildiği ilk günden bu yana bireysel seviyedeki etkileri vurgulanan pozitif psikolojik sermayeyi çok düzeyli örgütsel seviyede farklı bir bakış açısına taşımaktadır. Örneğin Walumbwa vd.³⁸⁷ pozitif psikolojik sermayeyi örgütsel bağlamda, liderlerin pozitif psikolojik sermayesinin takipçilerinin pozitif psikolojik sermayesi aracılığıyla iş performansını etkileyebileceği gibi diğer bazı kavramlarla bağlantılamıştır³⁸⁸. Enerjinin bulaşıcılığı ilkesi gereği liderlerin psikolojik sermayesinin çalışanların psikolojik sermayesini etkiyeceği ve bu durumun etik liderlik yaklaşımı açısından da benzer etki yaratacağı bilinmektedir.

Etik davranışın teşvik edilmesinde kilit bir husus yöneticilerin bir lider olarak etik davranış örnekleri göstermesidir. Her türlü değişimin tepede başladığı

³⁸⁴Michael E. Brown, Linda K. Trevino. “Ethical Leadership: A Review And Future Directions.” **Leadership Quarterly** 17.6 (2006): 595–616.

³⁸⁵James B. Avey, Tara S. Wernsing, Michael E. Palanski. **a.g.e.** (2012).

³⁸⁶Shung Jae Shin, Jing Zhou. “Transformational Leadership, Conservation, And Creativity: Evidence From Korea.” **Academy of Management Journal** 46.6 (2003): 703-714.

³⁸⁷Fred O. Walumbwa, David M. Mayer, Peng Wang, Hui Wang, Kristina Workman, Amanda L. Christensen. **a.g.e.** (2011)

³⁸⁸Shu-Ling Chen. “The Relationship Of Leader Psychological Capital And Follower Psychological Capital, Job Engagement And Job Performance: A Multilevel Mediating Perspective.” **The International Journal of Human Resource Management** 26.18 (2015): 2349-2365.

bilindiğine göre bir şirketin iş çevresi yöneticinin davranışlarından güçlü şekilde etkilenebilmektedir. Yönetimin tüm yönlendirmeleri, faaliyetleri ve davranışları şirketin etik değerlerini yükseltmek ve içselleştirmek üzerine kurgulanmalıdır. Bu basit yolla bir yönetici çalışanlar için güçlü bir rol model haline gelir ve onları güçlü şekilde etkileyerek kendi günlük karar alma süreçlerinde etğin rol oynamasını sağlar. Elbette ki yönetim ayrıca şirket içerisinde düzenin sağlanması bakımından yazılı kurallar koymanın önemli olduğunu bilmelidir. Bu kurallar işyerindeki davranış kalıplarına ilişkin şeffaf ilkeler içermeli, anlaşılır ve net ifadelerden oluşmalı ve müşterilerin haklarına saygı duyarak güçlü ilişkiler oluşturmayı desteklemeyi de kapsayacak şekilde oluşturulmalıdır. Aynı zamanda bu kodlar dürüstlük, katılımcılık, saygı, adalet ve işletme tarafından desteklenen diğer hususları da içermelidir³⁸⁹. Çalışan gelişimine ilişkin hususlar da söz konusu destekler arasında sayılabilecektir. Buna örnek olarak psikolojik sermaye unsurları verilebilir.

Etik liderler aynı zamanda takipçilerinin öz-yeterliliklerini davranışlarını şekillendirici uyarılarıyla ve hükmetme yetkileri aracılığıyla da artırabilirler. Dolayısıyla çalışan davranışı ve psikolojisi bu şekillendirmeler çerçevesinde etik olana doğru yönlenerken örgütsel çıktılarda artışlar gözlemlenir. Ancak etik liderler takipçilerini çıktılardan daha fazla önemserler³⁹⁰. Çıktılar onlar açısından her zaman ikinci plandadır. Birincil olan işyerinin huzurudur. Bu tip liderler takipçilerine endişe ve streslerini azaltarak öz-yeterliliklerini artırmak şeklinde çıktı yaratır, işlerini yaparken süreçler üzerinde yoğunlaşmaları hususunda yardımcı olurlar³⁹¹. Çalışanlarının ilgilerinin dağılmaması için gereken ortamı hazırlarlar. Bu durum ise bir faaliyeti gerçekleştirirken, takip ederken ve sürdürürken bile bireyin güvenini artırır³⁹². Güveni artan takipçiler ise liderlerini daha yüksek motivasyon duygusuyla ve tutkuyla takip eder.

³⁸⁹S. Pears. “How Digitally Ethical Is Your Business?” **NZ Business and Management Magazine**, October (2016):4.

³⁹⁰Sehrish Abdul Karim, Syed Umer Sarfraz. **a.g.e.** (2016)

³⁹¹Michael E. Brown, Linda K. Trevino, David A. Harrison. **a.g.e.**

³⁹² Alexander D. Stajkovic. “Development Of A Core Confidence-Higher Order Construct.” **Journal of Applied Psychology**91.6(2006): 1208.

İşyerinde huzur etik liderliğin çıktılarında birisidir. İşyerinde huzur konusuna önem veren işyeri sahipleri profesyonel anlamda henüz akademik teorilerce desteklenmeksizin huzuru teşvik eden ‘etik liderler’ce gerçeğe dönüştürülen etik değerler ve ideallere işaret etmektedirler. Geçmişte etik işletmelerin³⁹³ ve etik liderlerin³⁹⁴ huzuru artırabileceği ortaya konulmuştur. Bu çalışmalarda araştırmacılar etiğin huzura olan marjinal katkısı ve çatışma hissedilen veya hissedilemeyen örgütsel çevrelere veya ölçülebilen/ ölçülemeyen bireysel huzura odaklanmışlardır.

Bununla beraber huzur konusuna değinen çalışmalar etik işletme uygulamalarının huzur ile arasındaki yeni, önemli, gözlemlenebilir ve somut bağlantıları aydınlatmaktadırlar³⁹⁵. Çalışma ortamında huzurun pozitif psikolojik sermaye bileşenleri üzerindeki etkisi mantıksal bağlamda oldukça açıktır. Umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık huzurlu işyeri ortamında pekiştirilebilir. Çalışma yaşamının kalitesini artıran huzur, yaşamda mutluluk artırıcı bir faktördür. Bu da bireyler üzerinde pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin gelişimini de kapsayan olumlu psikolojik neticeler yaratır. Bununla ilgili konuya ilişkin bir başka ayrıntı ise yüksek etik standartlara sahip işletmelerin daha düşük yasal düzenlemelere ihtiyaç duymasıdır³⁹⁶. Etik yaklaşımların yasal düzenlemelere gerek duymayacağı, aksine bir yaşam felsefesi haline gelmesi gerektiği açıktır. Bir arada ele alındığında yüksek pozitif psikolojik sahibi bireylerin inançlarında kararlı oldukları, engellere karşı umutlu, iyimser, yüksek dayanıklı oldukları ve iş stresi konusunda daha az şikâyet ettikleri görülmektedir³⁹⁷. Çünkü söz konusu niteliklere

³⁹³ Timothy L. Fort. **Business, Integrity, And Peace: Beyond Geopolitical And Disciplinary Boundaries**, Cambridge University Press, Cambridge, UK (2007).

³⁹⁴ Timothy L. Fort. **Diplomat In The Corner Office: How Business Contributes To Peace**, Stanford University Press, Palo Alto, CA (2015).

³⁹⁵ John E. Katsos, Timothy L. Fort. “Leadership In The Promotion Of Peace: Interviews With The 2015 Business For Peace Honorees.” **Oslo Business For Peace Summit**, Special Issue, Elsevier (2016).

³⁹⁶ James A. Brickley, Clifford W. Smith Jr., Jerold L. Zimmerman. “Business Ethics And Organizational Architecture” **Journal Of Banking And Finance** 26.9 (2002):1821–1835; Abigail McWilliams, Donald Siegel. “Corporate Social Responsibility: A Theory Of The Firm Perspective.” **Academy of Management Review** 26.1 (2001): 117–127.

³⁹⁷ Muhammad Abbas, Usman Raja. “Impact Of Psychological Capital On Innovative Performance And Job Stress.” **Canadian Journal of Administrative Sciences** 32.2 (2015): 128-138.

sahip bireyler etiğe ilişkin hususlarda herhangi bir yasal zorunluluk söz konusu olmaksızın hassas davranma alışkanlığı edinmiş olmaktadırlar.

Erdemli davranışa ilişkin net bir rol modeli olarak, liderler işletmelerinde çalışanların eş zamanlı iyi oluşlarını sağlayarak etik iklim oluşturma şansına sahip olabilirler³⁹⁸. Etik örgüt iklimi oluşturma bireylerdeki önyargıları ortadan kaldırarak pozitif psikolojik sermaye unsurlarını güçlendirdiği özellikle umut ve öz-yeterlilik üzerinde olumlu etki yaratan bir süreç geliştirdiği çeşitli araştırmalarla desteklenmiştir. Pozitif örgütsel davranışta ise liderin erdemli davranışlarının (cesaret, umut, dürüstlük ve affedicilik gibi) diğerlerini nasıl etkilediğine ilişkin detaylandırma ve baskılama olmak üzere iki süreç bulunmaktadır. Detaylandırma yoluyla erdemli liderin davranışlarını gözlemleyerek astlar ve meslektaşların pozitif duyguları artırılır, bu da prososyal davranışları artırıp sosyal sermayeyi geliştirerek stres yaratan (baskılama davranışı gibi) işlevsiz davranışları önleyici olur³⁹⁹. Dolayısıyla çalışanın öz-yeterlilik ve umut seviyelerinde artış söz konusu olur.

Çalışan pozitif psikolojik sermayesi yapılan bir araştırmaya göre olumlu bireysel düzeyde çıktılarla (örn. performans, tatmin gibi) pozitif yönlü, olumsuz bireysel düzey çıktılarla (örn. işten ayrılma niyeti gibi) ise negatif yönlü ilişkidir⁴⁰⁰. Dolayısıyla bir örgütte pozitif psikolojik sermayenin artırılması örgüt içi devamlılığın sağlanması ve bireysel verimliliğin artırılması bakımından son derece önemlidir. Bu bağlamda pozitif psikolojik sermayeyi artıran her faktör işletme yönetimince ele alınarak desteklenmeli ve çıktıların artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Literatürde psikolojik dayanıklılık, adaptasyon ve bu niteliklerin insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla artırılmasına ilişkin çalışmalara rastlanmakta

³⁹⁸ Gordon Wang, Rick D. Hackett. “Conceptualization And Measurement Of Virtuous Leadership: Doing Well By Doing Good.” **Journal of Business Ethics** Vol. 137 (2016): 321–345.

³⁹⁹ Martin E. Seligman, Mihaly Csikszentmihalyi. **a.g.e.**

⁴⁰⁰ Scott B. Friend, Jeff S. Johnson, Fred Luthans, Ravipreet S. Sohi. “Positive Psychology In Sales: Integrating Psychological Capital.” **Journal of Marketing Theory and Practice** 24.3 (2016): 306–327.

olup, örgütsel değişimlere ve bununla bağlantılı örgüt içi katılımıcılığı ve bireysel adaptasyonu da artıran öncü pozitif psikolojik sermaye niteliklerine dair sınırlı çalışma bulunmaktadır⁴⁰¹. Ancak kavram farklı açılardan sıklıkla araştırılmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin (umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık) etik liderlik altında nasıl gelişme gösterdiğine dair çalışmalarda etiğe ilişkin etkiler dikkat çekicidir ve genel itibarıyla bakıldığında; pozitif psikolojik sermaye küresel bakış açısı ile küresel liderliğe ilişkin üç sorumluluk (önyargısızlık, meraklılık ve performans) arasında aracılık rolü üstlenir. Pozitif psikolojik sermaye kısmi olarak kavramsal karışıklık ve önyargısızlık arasında aracıdır, kozmopolitiklik ve meraklılık arasında ise tam anlamıyla aracı görevi üstlenmektedir⁴⁰². Benzer sonuçlara ulaşan çeşitli araştırmalar da bulunmaktadır.

4.4. Farklılık İklimi- -Psikolojik Güvenlik İlişkisi

Örgütler basıklaşmaya başladıkça ve başarılabacak görevler için takımlardan faydalanılmaya başlandııkça işler daha bağımsız hale gelmeye ve ilişkiler daha önemli iş konuları arasında yer almaya başlamıştır⁴⁰³. Sosyal ilişkilerin yatay örgütlerde iş süreçlerinin etkinliğini dahi etkiler düzeyde olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. İşyerindeki ilişkilerin organizasyonun genel ve özel tüm hedeflerine ulaşma konusunda destek sağladığı ve verimliliği etkilemekte olduğu bilinmekte ve söz konusu ilişkilerin aktörü olan çalışanların dolaylı olarak işletmeyi başarıya veya başarısızlığa taşıyan kilit faktör olduğu stratejik insan kaynakları araştırmacılarınca sıklıkla vurgulanmaktadır.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü kazanmalarının yönetim sürecine dâhil tüm unsurlara gereken önemi vermeleriyle mümkün olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Günümüz yönetim anlayışının temel taşları olan

⁴⁰¹Richard E. Hicks, Eva- Maria Knies. **a.g.e.**

⁴⁰²Gretchen Vogelgesang, Rachell Clapp-Smith, Joyce Osland. “The Relationship Between Positive Psychological Capital And Global Mindset In The Context Of Global Leadership.” **Journal of Leadership& Organizational Studies** 21.2 (2014):165–178.

⁴⁰³Dan S. Chiaburu, David A. Harrison. “Do Peers Make The Place? Conceptual Synthesis And Meta Analysis Of Coworker Effects On Perceptions, Attitudes, OCBs And Performance” **Journal of Applied Psychology** 93.5 (2008):1082-1103; Adam M. Grant, Sharon K. Parker. “Redesining Work Design Theories: The Rise Of Relational And Proactive Perspectives” **Academy of Management Annals**Vol.3 (2009):317-376.

stratejik yönetim araçlarının (strategic management tools) beşeri unsurları avantaja dönüştüren uygulamalarında ise yönetimin farklılıklara yaklaşımı, etiğe ilişkin hassasiyet, katılımcı uygulamalar, liderlik tarzı ve psikolojik güvenlik iklimi gibi bazı değişkenlere olan vizyoner bakış açısı önem taşımaktadır.

Özellikle personel yönetiminin, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimine evrilmesi örneğinde açıkça görüldüğü gibi, ‘bilgi çağı’ nın gereği olarak insana ilişkin değerlerin en büyük güdüleyicisi psikolojik faktörlerdir. İlimli farklılık ikliminin ise uzun dönemde örgütsel çıktılara hizmet ettiği bilinmektedir. Ancak ılımlı farklılık ikliminin oluşması da içsel ve dışsal bazı faktörlere bağlıdır.

Örgüt içerisinde insana değer verilmesi, nitelikli insan kaynağının işletme bünyesine kazandırılması, kalıcılığının sağlanması ve mevcut insan kaynağından en yüksek verimin alınabilmesi hem insan kaynakları yönetimi sürecinin başarısını hem de çalışan psikolojik güvenliğini sağlamanın, ayrıca da örgüt içindeki farklılık iklimini beslemenin bir yoludur. Çalışanların farklılık iklimi ile psikolojik güvenlik algılarının da işyerinde motivasyon konusunun ilgi alanına dahil olması bu kavramlar arasındaki bağlantılara işaret etmektedir.

Araştırmalar profesyonellerin işlerinde başarıya ulaşmasının altında örgüt içerisindeki insanların yattığını kanıtlamaktadır. Örgütün amaçlarına ancak hedefleri başarmaya yönelik gerekli yeteneklere sahip ve yeterli miktarda insan kaynağı mevcutsa ulaşılabilir. Hedeflere ulaşmak için insana güvenme politikası zorlu bir süreçtir. Bu süreç insan kaynakları yöneticilerince değişim çağında bir meydan okuma olarak düşünülebilir⁴⁰⁴. Değişim ise örgütsel öğrenme süreçleri aracılığıyla gerçekleştirilebilir ki örgütsel öğrenmeyi destekleyen ve kolaylaştıran psikolojik güvenlik kavramının bu noktada önemi tartışılmazdır.

⁴⁰⁴ Munteanu Anca- Ioana. “New Approaches Of The Concepts Of Human Resources, **Human Resource Management And Strategic Human Resource Management.**” <http://Anale.Steconomieuoradea.Ro>, 1.161 (2013): 1520-1525.

Küreselleşmenin meydana getirdiği baskının işletmeleri küresel çok kültürlü bir yapı oluşturmaya zorlamasıyla, çalışan yaratıcılığını artırmaya yönelik kültürel çeşitliliği olan işletmelerin çoğalması toplumsal açıdan önem kazanmıştır⁴⁰⁵. Küreselleşen dünyada faaliyet gösteren işletmeler bireylerin örgüt içerisinde oluşturduğu sinerjik atmosferi ve yaratıcılığı artırmaya çabalamaktadırlar. Her ne kadar işyerinde kültürel farklılıklar teorik açıdan yaratıcılık avantajını artırmaktaysa da, bu avantajın işletme çıktılarına yansiyarak gerçeğe dönüşmesi bazı faktörlere bağlıdır⁴⁰⁶. Bu noktada en önemli faktörler arasında yönetimin örgüt içerisindeki farklılıklara yaklaşımı ve oluşturulan psikolojik güvenlik ortamı yer almaktadır. Farklılıkları örgütün iklimine adapte etmek ve çalışanların farklılıklara hem saygı göstereceği aynı zamanda da korkusuzca düşüncelerini dile getirebilecekleri bir denge ortamı kurmak suretiyle yönetim süreçlerinde bir avantaj yaratan yöneticiler, kurum içi çatışmaların ortadan kalkmasını destekler ve kültürel kaynaşma meydana getirir.

Takımlarda psikolojik güvenlik algısı azaldığı zaman, yüksek olduğu döneme kıyasla ustalık bazlı farklılıklar takım performansı ile daha negatif yönlü bir ilişki yaratmaktayken uzmanlık bazlı farklılıklar ise takım performansı ile pozitif yönlü bir ilişki içerisine girer. Uzmanlık bazlı farklılıktan kastedilen takım üyelerinin bazılarının belirli işleri diğerlerinden daha iyi yapabilme kabiliyetleridir. Ustalık bazlı farklılık ise grup üyelerinin sahip olduğu bilgi, değer, yetenek vs. çeşitlenme derecesidir⁴⁰⁷. Buna göre psikolojik güvenlik algısı arttıkça paylaşımlar artmakta, uzmanlığa dayalı farklılıkların takım performansına etkisi olumlu yönde etkilenmektedir.

Yönetimin örgüt iklimini yaratırken takındığı tavır çalışanlarda örgüte yönelik algıyı şiddetle etkiler. Adalet ve dürüstlüğü hâkim kılındığı bir işletmede çalışanlar kendilerine önyargısız davranılacağını bilirler ve bu noktada farklılıklarını

⁴⁰⁵ Linda Brim. **Global Cosmopolitans. The Creative Edge of Difference**, 1st Press, Palgrave Macmillan, New York (2010).

⁴⁰⁶ Roy Y. J. Chua. “The Costs Of Ambient Cultural Disharmony: Indirect Intercultural Conflicts In Social Environment Undermine Creativity.” **Academy of Management Journal** 56.6 (2013): 1545–1577.

⁴⁰⁷ Luis L. Martins, Marieke C. Schilpz and ,Bradley L. Kirkman, Silvester Ivanaj, Vera Ivanaj. **ag.e**.

gizleme gereği duymazlar. Farklılıklarının getirdiği bakış açısıyla iş ve süreçlere ilişkin düşüncelerini de dışlanma korkusu olmaksızın ifade edebilirlerse, bu durum çalışan açısından bir iyi oluş yaratacağı gibi örgüte de olumlu bir katkı sağlar. Motive olmuş çalışanların sektörel anlamda işletmeler açısından en büyük rekabet avantajı olduğu düşünülürse çeşitlilik oranı yüksek olan ancak çalışanların düşünce, öneri ve duygularına da önem verilen bir iklim mevcut olan örgütlerde başarıya ulaşmak rakiplere kıyasla daha olasıdır.

4.5.Psikolojik Güvenlik- Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi

Örgütler ve çalışanların çeşitlenmesi, niteliksel olarak gelişimi, uluslararası ve ulus ötesi işletmelerin yaygınlaşması gibi sebeplerle tüm işletmeler benzer maddi ve aynı kaynaklara sahip olmaya başlamış, bu durumda işletmeleri rekabetçi kılacak olan en değerli varlığın ise beşeri kaynaklar olduğu üzerinde anlaşmaya varılmıştır. Yönetmel hamleler ancak insan desteği mevcutsa başarıya ulaşabilir, bu durumda insana değer vermek, onu tüm sahip olduklarıyla- benzerlik ve farklılıklarıyla- anlamak, düşüncelerini eleştirmeden dinlemek ve motive etmek çalışanların en yüksek performansı sergilemesine yardımcı olacaktır.

Örgütler özel ya da kamuda paydaş çoğunluğuna ve topluma tabidir. Bu sosyal etkileşimler örgütün paydaşlarıyla paylaşımlarını etkilemektedir ⁴⁰⁸ . Paydaşlarına değer veren işletmeler değer yaratmaktadır. Çalışanlar açısından güven artışı, olumlu ruh hali, dayanıklılık durumu gibi değerlerde meydana gelen artış, pozitif psikolojik sermaye unsurlarına işaret etmektedir. Bu bağlamda örgüt içerisindeki ılımlı bir psikolojik güvenlik ortamı yaratılması çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler gibi tüm paydaşlar üzerinde olumlu etkiler bırakır.

Pozitif psikolojinin bireylerde yarattığı mutluluk, güven artışı ve tatmin duygusu işinde başarının en temel şartlarından biridir. Dolayısıyla örgüt içerisinde bireylerin üstlendikleri görevleri layıkıyla yerine getirebilmeleri ve bulundukları statüde kalıcı olabilmeleri bu ekstra yeteneklerinin katkısıyla mümkündür. Ancak

⁴⁰⁸ Gerard George, Linus Dahlander, Scott D. Graffin, Samantha Sim. “Reputation And Status: Expanding The Role Of Social Evaluations In Management Research.” **Academy of Management Journal** 59.1 (2016):1–13.

bireylerin psikolojik yeteneklere kavuşabilmeleri sadece kendi çabalarıyla mümkün olmayabilecektir. Buna ilişkin eğitimlerin, politikaların, iklimin, yönetim desteğinin etkisi yadsınamaz. Yönetimsel açıdan bakıldığında da durum farklı değildir. Günümüzdeki dinamik çevre koşullarında, yöneticilerin rolü büyük oranda değişmiştir. Yöneticiler etnik olarak farklı işgücüyle başa çıkabilmek için ekstra yeteneklere ihtiyaç duymaktadırlar⁴⁰⁹ ve sıklıkla örgütsel öğrenme yöntemlerini kullanmaktadırlar. Verilen eğitimlerin amacına ulaşp ulaşmadığının anlaşılması için çalışan sesine ihtiyaç duyulmakta olup, bu amaçla örgüt içerisinde psikolojik güvenlik ortamı sağlanarak çalışanların kendilerine güven duygularını, psikolojik dayanıklılıklarını ve öz-yeterliliklerini artırmaları beklenilmektedir. Dolayısıyla geliştirilebilme yeteneğine sahip olan umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlilik duygusu bireylere verilen ‘değer’ çerçevesinde gelişmekte ve yönetsel bir güç oluşturmaktadır.

İşletme yönetimi açısından yaklaşıldığında psikolojik sermayeye dahil olan unsurlar (umut, iyimserlik, dayanıklılık, öz-yeterlilik) özünde çalışan motivasyonu sağlandığı takdirde gelişebilirdir. Çalışan motivasyonu ise işyeri ortamının koşullarına bağlıdır. İşyerinde huzur, katılımcı uygulamalar, çalışana değer veren bir anlayış ve güven iklimi mevcutsa çalışan işletmenin işleyiş ve süreçlerine dâhil olacak, geri bildirimlerde bulunacak ve düşüncelerini ifade etmesi dolayısıyla gelecekte bir sıkıntı yaşayacağına dair endişelenmeyecektir. Bu durumda inovatif düşünecek, eleştiri yapabilecek ve belki de geliştirdiği fikirler ya da aksayan yönlerle ilişkin tespitleri sayesinde işletmeye hedeflerine ulaşması yönünde katkı sağlayacaktır. İşletmenin başarısı ise çalışana unvan, statü, gelir, prestij vs. artışı olarak yansiyacak ve en nihayetinde çalışan psikolojik sermayesinde gelişme söz konusu olacaktır. Bu süreç bir döngü şeklinde işleyecektir.

Buna ilişkin bireylerin sağlıklı ruh hallerine sahip olmalarının örgütsel çıktılar yarattığına dair birçok çalışma yapılmıştır. Bunlar arasında verimlilik, motivasyon, örgütsel bağlılık, işe adanma, örgütsel vatandaşlık davranışı, çatışmaların önlenmesi

⁴⁰⁹ Linda Dalton, Brian D’Netto, Ramudu Bhanugopan. “Cultural Diversity Competencies Of Managers In The Australian Energy Industry.” **The Journal of Developing Areas** 49.6 (2015): 387-394.

gibi farklı değişkenler bulunmaktadır. Bununla beraber psikoloji biliminin de ilgi alanına giren bu olumlu ruh hallerine ilişkin durumlar pozitif psikolojinin çalışma alanıdır. Olumlu ruh halleri- özellikle örgüt içerisinde- bireyi başarıya taşıyan en temel faktörlerdendir ve bireyin bu pozitif ruh haline bürünebildiği bir çalışma ortamı yaratılması pozitif psikolojik sermaye birikimini artırır. İşyerinde kendisini rahat, mutlu ve doğal nitelikleriyle sergileyebilen çalışanlar profesyonel hayatlarında olduğu kadar özel hayatlarında da başarılı olurlar.

4.6.Araştırmanın Dayandığı Bazı Çalışma Bulguları

Önceki bölümlerde bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenlerimize ilişkin literatür ayrıntılı olarak anlatılmış olup, dördüncü bölümde değişkenlerimiz arasındaki ilişkisel boyutlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kısımda ise araştırma değişkenlerimize ilişkin önceki araştırmalardan elde edilen ve bu tez çalışmasında yararlanılan çalışmalardan bazıları tablolar halinde özetlenmiştir.

Tablo 1. Farklılık İklimi Kavramına İlişkin Yararlanılan Bazı Çalışmalar

Araştırmacı(lar) Yıl	Kullanılan Yöntem/Ölçme Araçları	Katılımcılar	Temel Bulgular
Çalışkan vd.,2015	Anket Yöntemi/ Bean vd. Ölçeği	160 adet otel çalışanı	Çalışanların farklılık iklimi algısı yöneticinin algılanan kültürel zekâsı ile örgütsel sinisizm arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.
Anzam,2014	Anket Yöntemi/Bean vd., Mor Barak, Kossek ve Zonia, Montei, Cherin Ölçekleri	Yeni Zelanda'dan 485 çalışan	Yönetimin dürüst olması farklılık iklimi algısı için oldukça önemlidir ve farklılık yönetimi uygulamaları pozitif farklılık iklimi söz konusuysa güveni etkiler.

Sezerel ve Tonus,2016	Anket Yöntemi/ Bean vd. Ölçeği	Türkiye’de 6 otelden 207 çalışan	Çalışanların farklılık iklimi algıları en baskın şekilde yönetsel statüye bağlıdır.
Tüz ve Gümüş, 2013	Anket Yöntemi/ Bean vd. , Mor Barak, Cherin, Berkman Ölçekleri	Türk Personel Yönetimi Birliğinden 245 kişilik, Bursa’da otel çalışan ve yöneticilerinde n 130 kişilik grup	Kültür, kişilik ve eğitim işyerinde en yüksek farklılık algısı yaratan faktörlerdir. Cinsiyet farklılık algısı yaratan temel faktörler arasında değildir. Yönetici ve yönetici olmayan grubun farklılık iklimi algısı birbirinden farklıdır.
Donnelly, 2015	Röportaj, Yapılandırılmış Görüşmeler, Firmaların Farklılık Yönetimi Politika Belgeleri	Hindistan’da IT sektörü çalışanları	Farklılık iklimi firma maliyetlerini düşürmekte ve hizmet seviyelerine potansiyel katkı sağlamakta olup, farklılık yönetimine stratejik bakış açısıyla yaklaşılmalıdır
Pant ve Vijaga, 2015	Vaka Analizi	Sağlık sistemi çalışanları	Farklılıklar kurum içi verimliliği artırır, çeşitli yöntemlerle etkili şekilde yönetilmelidir.
Bieling vd., 2015	Anket Yöntemi /Yaş Farklılığına Yönelik Farklılık Yönetimi Ölçekleri (Cox Jr., 1994;Shen, D’Netto, &Tang, 2010)	153 Alman Firması	İş piyasasının rekabet gerilimi yaşa bağlı farklılık yönetimi üzerinde güçlü etkiye sahiptir. İş piyasasının hareketliliği ve yaşa bağlı farklılık yönetimi arasında ters yönlü bir ilişki vardır.
Richard vd, 2013	Anket Yöntemi/ Yönetim Kademelerinde İrk	137’si Fortune Listesinde Bulunan 1000	Azınlıklara değer veren ve yönetici sorumluluğunda yürütülen Farklılık ve Eşitlik

	Farklılıklarına Yönelik Heterojenlik Ölçeği (Blau, 1977)	Firma	Yönetimi Uygulamaları ile yönetim kademelerindeki ırksal farklılıklar arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur ve bu ilişkiler küçük firmalarda büyük firmalara nazaran daha kuvvetlidir.
Qian vd., 2013	Anket Yöntemi / Yönetim Kademelerinde İrk Farklılıklarına Yönelik Heterojenlik Ölçeği (Blau, 1977)	Çin'den 122 CEO ve CTO (Chief Technology Officer)	Üst yönetim takımının farklılıkları ile çatışmalar ve firma verimliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu ilişkide rekabetçi belirsizlik ve kurumsal destek aracı rol üstlenir.
Kulik, 2014	İkincil Veri Tarama Metodu	Yöneticiler ve Çalışanlar	Farklılık Yönetimine ilişkin çalışanlar üzerinde yapılan çalışma sayısı yöneticiler üzerinde yapılanlara nazaran fazladır ve bu durum bir araştırma boşluğu meydana getirmektedir.
Lu vd., 2015	Anket Yöntemi/ Yaş ve kadro farklılıklarına ilişkin demografik sorular (Harrison & Klein, 2007), tecrübeye ilişkin Blau (1977) endeksi	Moda sektöründen yöneticiler ile ilk ve son profesyonel hizmet çalışanları	İnsan Kaynakları sisteminin performansı ile yaş, kadro ve tecrübe kaynaklı farklılıklar arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.
Ararat vd., 2015	Anket Yöntemi/ Cinsiyet, yaş ve köken farklılıklarına ilişkin demografik sorular, standart sapmalar ve	Türkiye'den Firma Yönetim Kurulu Üyeleri	Yönetim Kurulu Üyelerinin sahip olduğu farklılıklar ile firma performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

	Blau (1977) endeksi		
Mitchell vd., 2015	Anket Yöntemi/ Takım farklılığını ölçmeye yönelik olarak Blau'nun heterojenlik endeksi (1977)	75 Takımdan 346 Çalışan	Lider katılımıcılığı ile farklı bireylerden oluşturulan takımların performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ve bu ilişkide sosyal kimlik ile algılanan statü farklılıkları aracı bir etkiye sahiptir.
Cole ve Salimath, 2012	İkincil Veri Tarama ve Görüşme Metodu	Çalışanlar	Farklılık kimliğinin yönetimi farklılık kimliği kadar meşruluk algısını da etkiler. Yeterli, yetersiz ve optimal farklılık kimliği yönetimi meşruluk üzerinde çeşitli etkiler yaratır.
Sahib, 2015	Anket Yöntemi / Heterojenlik Ölçeği (Blau, 1977)	Takım olarak çalışanlar	Üye etkisi ve statü ile ırk kökenli farklılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
Schneid vd., 2015	Anket Yöntemi/ Heterojenlik Ölçeği (Blau, 1977), Teachman'ın Endeksi (1980), Ortalama Öklid Uzaklığı (Tsui, Egan&O'Reilly, 1992), Allison'un Çeşitlenme Katsayısı (1978)	71 Bağımsız Takım	Cinsiyet bazlı farklılıklar ile bağlamsal performans arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Kültürün cinsiyet eşitliği ve kolektivism boyutları bu ilişkide aracılık rolü üstlenir.
Tatlı vd., 2015	Görüşme Metodu	ABD'den 20 yükseköğrenim kurumunun Farklılık ve Eşitlik Birimi	Farklılık ve Eşitlik Birimi kurumlara destek olma ve onları etkileme açısından örgüt dışı bir etkiye sahiptir.

		Sorumluları	
Downey vd., 2015	Anket Yöntemi/Araştırmacılar tarafından geliştirilen 15 maddelik farklılık yönetimi uygulamaları ölçeği	4597 Sağlık Sektörü Çalışanı	Farklılık yönetimi uygulamaları ile işyerinde iyi oluş ve işe bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Güven iklimi ile işe bağlılık arasında da pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu ilişkide katılımıcılığın aracı etkisi bulunmaktadır.
Obstrup ve Villadsen 2014	Anket Yöntemi/Heterojenlik Ölçeği (Blau, 1977)	Danimarka'dan üst derecede yöneticiler	Üst yönetim kadrosundaki cinsiyet farklılıkları eğer fonksiyonlar arası takım yönetimine yönelik bir şirket stratejisi mevcutsa finansal performans ile pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir.

Tablo 2. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramına İlişkin Yararlanılan Bazı Çalışmalar

Araştırmacı(lar) Yıl	Kullanılan Yöntem /Ölçme Araçları	Katılımcılar	Temel Bulgular
Ali ve Ali, 2014	Anket Yöntemi/Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği (Luthans vd., 2007)	Pakistan'da 219 kadın hemşire	Psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında pozitif yönlü, pozitif sermaye ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmininin psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasında aracılık etkisi bulunmaktadır.
Avey vd., 2006	Anket Yöntemi/	132 çalışan	Çalışanların pozitif

	Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği (Luthans vd., 2007)		psikolojik sermayesi pozitif duygularıyla ve davranışlarıyla (örgütsel vatandaşlık, örgütsel değişimle ilişkili olumlu duygular) pozitif yönlü ilişki içindedir.
Avey vd., 2010	Anket Yöntemi/ Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği (Luthans vd., 2007)	Çalışanlar	Psikolojik sermaye ile ekstra rol davranışı arasında pozitif yönlü, örgütsel sinizm, işten ayrılma niyeti ve işyerinde istenmeyen (saldırgan) davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
Bono vd, 2013	Anket Yöntemi/ Demografik Veriler, Kişisel Dijital Asistan Anketi, Pozitif Yansıma Müdahaleleri (Seligman vd., 2005, 2006)	Gezici sağlık araçlarından yararlananlar ile kişisel sağlık yararlanıcıları (hastalar)	İşyerinde gerçekleşen pozitif olaylar ve pozitif müdahalelerin yansımaları düşük stres ve sağlık artışı ile ilişkilidir.
Choi ve Lee, 2014	Anket Yöntemi/ Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği (Luthans vd., 2007)	Güney Kore'den 373 çalışan	Pozitif Psikolojik Sermaye çalışanların algılanan performansları, iş değişikliği niyeti, iş mutluluğu ve sübjektif iyi oluşları ile ilişkilidir.
Clapp-Smith vd.,2009	Anket Yöntemi/ Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği (Luthans vd., 2007)	Orta Batı'da faaliyet gösteren bir giyim sektörü zincirinden seçilen perakende mağaza	Pozitif psikolojik sermaye ile performans arasındaki ilişkide güven tam aracılık rolü üstlenmektedir. Güven aynı zamanda otantik liderlik ile performans arasındaki ilişkide isekısmi

		çalışanları	aracılık rolü üstlenmektedir.
Gooty vd., 2009	Anket Yöntemi/ Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği (Luthans vd., 2007)	Çalışanlar	Pozitif psikolojik sermaye örgütsel ekstra rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilidir. Takipçilerin dönüştürücü liderlik algısı ile pozitif psikolojik sermaye arasında ve PPS ile her performans çıktısı arasında da ilişki bulunmaktadır.
Kaplan vd., 2014	Anket Yöntemi/ İş Bağlantılı Efektif İyi Oluş Ölçeği (Van Katwyk vd., 2010)	67 Üniversite Çalışanı	Minnettarlık niyeti pozitif duygusal iyi oluş ile bireysel minnettarlığı artırırken, negatif duygusal iyi oluş ile bireysel sosyal bağlanabilirliği etkilememektedir.
Luthans vd., 2007	Anket Yöntemi/ Umut Ölçeği (Synder vd., 1996), Dayanıklılık Ölçeği (Wagnild ve Young, 1993), İyimserlik Ölçeği (Scheier ve Carver, 1985), Öz- yeterlilik Ölçeği (Parker, 1998)	Örneklem 1- 167 İşletme Öğrencisi Örneklem 2- Mühendisler ve Teknisyenler (Yüksek Teknoloji Kullanan Firmalarda Çalışan)	Pozitif Psikolojinin 4 bileşeninin ölçülebilmesi için psikometrik destek gerekmektedir. Performans ve tatminin belirleyicisi olarak 4 bireysel unsur yerine birleşik 2 faktör daha başarılı olabilir.
Seligman vd., 2005	Anket Yöntemi/ Steen Mutluluk Endeksi (Seligman vd., 2005)	577 Yetişkin Katılımcı	Katılımcılara sunulan 5 mutluluk vasıtasını ifade eden kavramdan 3 tanesi katılımcıların mutluluk seviyelerini artırmış ve depresyon seviyelerini

			azaltmıştır.
Story vd., 2013	Anket Yöntemi/ Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği (Luthans vd., 2007)	Fortune 100'da yer alan Uluslararası Firma Küresel Liderleri	Küresel liderin pozitif psikolojik sermaye seviyesi dünya çapındaki takipçileri üzerinde bulaşıcı bir etki yaratır. Ancak lider ve takipçi arasındaki ilişkinin kalitesi bu etkide aracılık rolü üstlenir.
Toor ve Ofori, 2010	Anket Yöntemi/ Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği (Luthans vd., 2007)	Singapur'dan inşaat sektörü çalışanları	Pozitif psikolojik sermayenin otantik ve dönüşümcü liderlikle ilişkisi bulunmaktadır. Ayrıca dönüşümcü liderlik pozitif psikolojik sermaye ile liderlik çıktıları ilişkisinde aracı rolü üstlenir.
Vogelgesand vd.,2014	Anket Yöntemi/ Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği (Luthans vd., 2007)	Küresel firma liderleri	Pozitif psikolojik sermaye küresel zihniyet ile küresel liderlerin yararlı 3 özelliği olan önyargısızlık, meraklılık ve performans arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.
Wang vd., 2014	Anket Yöntemi/ Küresel Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği (Luthans vd., 2007)	794 çalışan ve liderleri	Otantik liderlik takipçi üye ilişkileri ve diğer çalışanlara göre daha yüksek oranda psikolojik sermaye sahibi takipçilerin performansı ile pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir.
Avey vd., 2006	Anket Yöntemi/ Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği (Luthans vd., 2007)	Yüksek Teknoloji Kullanan Bir Firma	Çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile iş devamsızlığı arasında negatif yönlü bir ilişki

		Çalışanları	bulunmaktadır.

Tablo 3. Etik Liderlik Kavramına İlişkin Yararlanılan Bazı Çalışmalar

Araştırmacı(lar) Yıl	Kullanılan Ölçekler	Katılımcılar	Temel Bulgular
Arel vd., 2012	Anket Yöntemi/ Etik Liderlik Ölçeği (Brown vd., 2005)	78 deneyimli muhasebeci	İç denetim fonksiyonu görev yönelimli liderlik stilinde etik karar alma bakımından finansal raporlamalarda güçlü etik liderlik stiline nazaran daha farklı etkiler yaratmaktadır.
Boucnooghe vd., 2015	Anket Yöntemi/ Etik Liderlik Ölçeği (Brown vd., 2005)	171 Çalışan ve 24 Yönetici	Takipçilerin ekstra rol davranışı sergilemesinde etik liderliğin pozitif yönlü bir etkisi mevcuttur ve bu etki psikolojik sermaye ile takipçi lider amaç yöneliminin uygunluğu ile açıklanabilir.
Brown vd., 2005	Anket Yöntemi/ Etik Liderlik Ölçeği (Brown vd., 2005)	Çalışanlar	Etik liderlik tüketim davranışı, dürüstlük, lidere güven, etkileşimli dürüstlük, sosyal karizmatik liderlik ve eleştirel denetimle pozitif yönlü ilişkilidir.
Caldwell, 2011	İkincil Veri Tarama Metodu	Çalışanlar	Örgütsel bağlılık ve güven ile yakın ilişkili olan örgütsel vatandaşlık davranışı Hosmer'ın 10 etik bakış açısı yaklaşımıyla incelenerek, her yaklaşımdan nasıl algılandığıyla ilgili

			öneriler geliştirilmiştir.
Catacutan ve Guzman, 2015	Görüşme Metodu	Filipinler'deki Üniversite Dekanları	Dekanların büyük çoğunluğu öğrenciler ve hocalarla ilgili etik ikilemleri paylaşmakta ve etik karar almada ilgi, adalet, tecrübe konularına odaklanmaktadır.
Lu ve Lin, 2014	Anket Yöntemi/ Etik Liderlik Ölçeği, Etik İklim Ölçeği, Etik Davranış Ölçeği (Victor ve Cullen, 1988; Akaah, 1992; Trevino vd., 1998; Brown vd. 2005; Okpara ve Wynn, 2008; Tsai ve Huang, 2008; Neubert vd., 2009; Piccolo vd., 2010; Rubin vd., 2010)	Tayvan Uluslararası Liman İşletmesi'nden 128 Katılımcı	Etik liderlik etik iklim ve çalışanların etik davranışları üzerinde farkedilebilir bir etki yaratmaktadır. Ayrıca etik iklim etik çalışma davranışıyla pozitif yönlü ilişki içerisindedir.
Vevere, 2014	Görüşme Metodu/ Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler	Etik Konulu Ders Alan 206 İşletme Öğrencisi	Öğrenciler bazı kritik konular ve etik olmayan durumlar konusunda hassas olmalarına rağmen iş liderliğinde etik konusu öğrenciler için özel bir ilgi alanı oluşturmamaktadır.
Albert vd., 2015	Anket Yöntemi/ Etik Davranış Ölçeği (Raynolds ve Ceranic, 2007); İşyerinde Etik Davranış Ölçeği (Newstrom ve	Çalışanlar	Bir bireyin etik bilişselliği sadece başkalarının etik konusundaki bakış açısını da ifade eden sosyal mutabakattan kaynaklamakla kalmaz ayrıca bireyin kendilik algısı da bu ilişkide aracılık rolü

	Ruch, 1975)		üstlenmektedir.
Cheng ve Wang, 2015	Anket Yöntemi/ Etik İklim Ölçeği (Victor ve Cullen, 1988)	Çin ve Tayvan'dan 143 Çalışma Takımı	Babacan Liderlik takım seviyesinde aidiyet üzerinde gözlenebilir bir etki yaratmaktadır. Ayrıca iyilikseverlik etik iklimi, egoizm etik iklimi otoriter liderlik ile takım aidiyeti ilişkisinde aracılık rolü üstlendiğinde bu ilişkide kısmi aracılık etkisi göstermektedir.
Choi vd., 2015	Anket Yöntemi/ Etik Liderlik Ölçeği (Brown vd., 2005); Algılanan Etik ve Sosyal Sorumluluk Ölçeği (Singhapakdi vd., 1995)	Kore'deki 5 büyük finans firması ve bankadan 313 çalışan	Etik Liderlik takipçilerin kurumsal sosyal sorumluluğu derecelendirmeleri ile güçlü bir ilişki içerisindedir.
Chughtai vd.,2015	Anket Yöntemi/ Etik Liderlik Ölçeği (Brown vd.,2005)	216 Stajyer Muhasebeci	Yöneticiye duyulan güvenin etik liderliğin çalışan bağlılığı ile duygusal tükenmişlik ilişkisinde tam aracılık rolü bulunmaktadır.
De Hoogh ve Den Hartog, 2008	Anket Yöntemi/ Etik Liderlik Ölçeği (Brown vd., 2005)	73,130 ve 119 kişilik 3 ayrı grup CEO	Sosyal sorumluluk düzeyi yüksek olan CEO'lar etik liderlikte yüksek, despotik liderlikte düşük olarak oylanmışlardır. Ayrıca etik liderlik algılanan üst yönetim performans verimliliği ile pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir.

Eisenbeiß ve Brodbeck, 2014	Görüşme Metodu	Batı ve Doğu Kùltürlerinde özel ve kamu sektörlerinde çalışan 36 yönetici	Etik ve etik olmayan liderlik algısına uyum bazlı bir kalıp geliştirmek kültürel farklılıklar nedeniyle destek bulamamakta olup, değer bazlı bir algı geliştirmek daha yüksek oranda ilgi çekmektedir.
FatienDiochon ve Nizet, 2015	Görüşme Metodu	27 Yönetim Koçu	Etik kodlar yararlı olamayabilir, bazı eksiklikleri söz konusu olabilir ve Koç'un etikyaklaşımına engel olabilir. Dolayısıyla yasallık, verimlilik ve değer konuları etik kodların her duruma uymayacağını göstermektedir.
Hoyt ve Price, 2015	Anket Yöntemi/ Araştırmacılarca geliştirilen Etik Dışı Karar Alma Ölçeği	108 Lisans Öğrencisi	Grup bazlı etik karar almayı özbenlik kurgusu etkilemekte olup, bu etkinin doğası ise bireyin sahip olduğu sosyal rol tarafından düzenlenmektedir.

Tablo 4. Psikolojik Güvenlik Kavramına İlişkin Yararlanılan Bazı Çalışmalar

Araştırmacı(lar) Yıl	Kullanılan Ölçekler	Katılımcılar	Temel Bulgular
Ashauer ve Macan, 2013	Anket Yöntemi/ Psikolojik Güvenlik Ölçeği (Edmondson, 1999)	71 Farklı Takıma ayrılmış 213 katılımcı (%72'si Kafkas, % 15'i Afro- Amerikan ve %7'si Asyalı olmak üzere)	Takım psikolojik güvenliği ustalık, performans hedefleri talimatları ve öğrenme alışkanlığı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenir.
Gu, Wang ve Wang,	Anket Yöntemi/	Çin'de faaliyet	Psikolojik güvenlik ve

2013	Psikolojik Güvenlik Ölçeği (Edmondson, 1999)	gösteren 9 ileri teknoloji firmasından 151 arge takımının 581 üyesi	hatalardan öğrenme düzeyi arge takımlarındaki yapısal ve zihinsel sermaye ile inovasyon arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynar.
Sağnak, 2016	Anket Yöntemi/ Psikolojik Güvenlik Ölçeği (Edmondson, 1999)	25 ilk ve ortaokuldan tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiş 342 öğretmen	Etik liderlik öğretmenlerin ses davranışını pozitif yönlü etkiler ve bu ilişkide etik kültür ile psikolojik güvenlik aracılık rolü üstlenir.
Martins vd., 2012	Anket Yöntemi/ Psikolojik Güvenlik Ölçeği (Edmondson, 1999)	IT yönetimi alanında master yapmakta olan 736 yüksek lisans öğrencisi (3 ila 5 kişi aralığında 196 farklı takıma ayrılmış)	Takım psikolojik güvenliği düşük olduğunda uzmanlık kaynaklı farklılıklar takım performansıyla negatif yönlü bir ilişki içerisindedir ancak karşıt olarak uzmanlık kaynaklı farklılıklar takım performansıyla pozitif yönlü ilişkilidir.
Safdar, Badir ve Afşar, 2017	Anket Yöntemi/ Psikolojik Güvenlik Ölçeği (Edmondson, 1999)	Pakistan’da 4 ana şehirde bilişim sektöründe çalışan 1345 işgören	Yüksek seviyede psikolojik güvenlik seviyesi sahibi bireyler benzer takım üyelerine danışma eğiliminde iken düşük PS seviyesi sahibi bireyler daha çok yabancı kaynaklara yönelirler. Ayrıca bir takımın çeşitlilik derecesi PS ile bilgi kaynağı seçimi ilişkisine etki eder.
Zhang, Fang, Wei, Chen, 2010	Anket Yöntemi/ Psikolojik Güvenlik Ölçeği (May vd., 2004)	2008 ve 2009 yılları arasında rastgele seçilen 2 büyük sanal topluluk üyelerinden 173 kişi	Psikolojik güvenlik bilgi paylaşımı devamlılığı algısı üzerinde pozitif yönde etki eder. Güven seviyesi bilgi paylaşımı devamlılığı algısı üzerinde doğrudan olmamakla birlikte dolaylı olarak psikolojik

			güvenlik aracılığıyla pozitif yönde bir etkide bulunur.
Agarwal ve Farndale, 2017	Anket Yöntemi/ Psikolojik Güvenlik Ölçeği (Kahn, 1990)	505 Çalışan	Yüksek performanslı iş sistemleri ile yaratıcılık arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik ve psikolojik sermaye aracılık rolü üstlenir.
Hirak vd., 2011	Anket Yöntemi/ Psikolojik Güvenlik Ölçeği (Anderson ve West, 1994)	İsrail’de büyük bir hastanede görev yapan sağlık birimi çalışanlarından 277 kişi	Lider katılımcılığı üyelerin psikolojik güvenlik algısıyla pozitif yönlü ilişki gösterir ve bu ilişki düşük performans gösteren birimlerde daha güçlüdür. Birim psikolojik iklimi çalışma birimi içerisinde hatalardan öğrenmeyi kolaylaştırır
Choi, Sung ve Cho, 2014	Anket Yöntemi/ Psikolojik Güvenlik Ölçeği (Anderson ve West, 1998)	Toplamda 147 bireyden oluşan 37 takım	Yaratıcı katılım amaç yöneliminin öğrenilmesi ile artar, performans amaç yönelimi ile azalır. Katılımcı güvenlik performans amaç yönelimini negatif yönde etkiler.
Erkutlu ve Chafra, 2014	Anket Yöntemi/ Psikolojik Güvenlik Ölçeği (Kahn, 1990)	591 fakülte üyesi	Etik liderlik ile işyeri zorbalığı arasındaki negatif yönlü ilişkide psikolojik güvenlik ve psikolojik sözleşme aracılık rolü üstlenir.
Triplett ve Loh, 2018	Anket Yöntemi/ Psikolojik Güvenlik Ölçeği (Edmondson, 1999)	Batı Avustralya’da 4 farklı işletmede çalışan 131 yetişkin işgören	Katılımcıların dışsal iş kontrol odağı ifadeleri ile psikolojik güvenlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca iş denetim odağı ile psikolojik güvenlik arasındaki ilişkide güven aracılık rolü üstlenir.

Guchait, Paşamehmetoğlu ve Dawson, 2014	Anket Yöntemi/ Psikolojik Güvenlik Ölçeği (Edmondson, 1999)	Türkiye’de faaliyet gösteren 22 restoranın 236 çalışanı	Hata yönetiminde algılanan yönetici ve iş arkadaşı desteğinin algılanan psikolojik güvenlik üzerinde pozitif ve karşılıklı etkisi bulunmaktadır. Ayrıca algılanan hata yönetimi desteği ile çalışanların hizmet iyileştirici performans adanması arasındaki ilişkide algılanan psikolojik güvenlik aracılık rolü üstlenmektedir.
Yener, 2017	Anket Yöntemi/ Araştırmacı tarafından geliştirilen Psikolojik Güvenlik Ölçeği (Yener, 2015)	Sinop/Türkiye’de tekstil alanında faaliyet gösteren bir fabrikada çalışan 195 adet kadın işgören	Cinsiyet algısının dışıl (kadın) rol stresindeki pozitif ve anlamlı etkisinde psikolojik güvenlik aracılık rolü üstlenmektedir.
Harper ve White, 2013	Anket Yöntemi/ Psikolojik Güvenlik Ölçeği (Edmondson, 1999)	537 öğrenciden oluşan 108 proje takımı (%88,6’sı beyaz, %3,2’ si Afrikan- Amerikan, %5,2’si Asyalı Amerikan ve %2,5 Hispanik)	Psikolojik güvenlik takım öğrenmesi ile performansı artırır ve takımda ortalamanın üzerinde duygusal algı ve duygusal yönetim eğilimli bireylerin bulunması psikolojik güvenlik algısını artırır.
Huyghebaert vd.,2018	Anket Yöntemi/ Psikolojik Güvenlik İklimi Ölçeği (Hall vd.,2010)	Fransa’da faaliyet gösteren bir işletmeden 444 çalışan	Çalışanların uyumlu ve uyumsuz faaliyetleri ile psikolojik güvenlik iklimi arasındaki ilişkide psikolojik ihtiyaç tatmini ve engelleme kısmi aracılık rolü üstlenir.

Özetle bu bölümde araştırma değişkenlerimiz arasındaki ilişkilere ve araştırma amaçlarımız doğrultusunda faydalandığımız önceki çalışmalardan bazılarını derlediğimiz tablolara yer verilmiştir.

Bir sonraki bölümde farklılık iklimi algısının pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde etik liderlik ve psikolojik güvenliğin aracı rolünü tespit etmeye yönelik gerçekleştirdiğimiz araştırma ve bulguları ele alınmaktadır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE FARKLILIK İKLİMİNİN POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ETİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA

Beşinci ve son bölümde sırasıyla araştırmamızın amacı ve önemi, araştırma soruları, analiz düzeyi, kısıtları, yöntemi, ön çalışmaları, değişkenleri, modeli ve hipotezleri, ana kitle ve örneklem, istatistikî analizler ile ayrıntılı (tablolar halinde) araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Elde edilen bulgulardan hareketle araştırmacılara ve yöneticilere yönelik öneriler geliştirilmiş ve sonuç kısmında araştırmaya ilişkin genel değerlendirmeler yapılarak çalışmamız tamamlanmıştır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde her sektörden her türlü işletmenin en önemli amacının piyasada varlığını sürdürmek ve de kar elde etmek olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla işletme yönetimi açısından da uzun ömürlülük, karlılık ve rekabet edebilirlik hayati önem taşımakta olan temel kavramlardır. Son dönemlerde yapılan araştırmalar bu temel kavramlar çerçevesindedir. Küreselleşme denilen kavramın literatürde yerini alması ve bütün bilimsel çevreleri etkisi altına almaya başlamasıyla birlikte artık işgücü ileri derecede heterojen bir yapıya dönüşmüştür.

Rekabetin yoğun olduğu ve kaynakların gün geçtikçe benzeştiği günümüz iş dünyasında farklı kültürel kökenlerden gelen, farklı niteliklere sahip insanların aynı çatı altında aynı yönetsel amaçlara yönlendirilmesi, sahip olunan psikolojik yeteneklere ve farklılıklara değer verilmesi, işletmenin beşeri yetenek envanterine kazandırılması, örgüt içerisinde farklılık kaynaklı çatışmaların önlenmesi ve böylece rakiplerden bir adım önde olunması stratejik yönetim yaklaşımlarının bir gereğidir.

Bununla beraber işletme yöneticilerinin üzerinde durduğu en yüksek potansiyeli taşıyan kaynak olan ‘insan’ ın yani çalışanların bir işletmeye getirdikleri fiziksel olmayan çıktılarının en başlıcalarından olan pozitif psikolojik sermayenin çevresel etkilerle son derece ilişkili olduğu bilindiğine göre, ılımlı farklılık iklimi algılayan çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri de bu durumdan etkilenecektir. Algılanan farklılıklara bazı tepkiler verme, duygu ve düşüncelerini özgürce dile getirme isteği insan doğası gereği normaldir. Bir insanın farklılıklarına değer verebilmek, onu dışlamamak, yargılamamak, ona düşüncelerini korkmadan ifade edebileceği bir ortam sağlamak, tüm niteliklerinden faydalanabilmek ve topluma kazandırmak ise aynı zamanda etik bir liderlik tarzının gereğidir. Buradan hareketle çalışmamızda temel aldığımız değişkenler arasında ilişkisel bir boyut olduğu anlaşılmaktadır. Ülkemizde bu kavramlar üzerine yapılan çalışmaların azlığı ve araştırmanın başladığı tarih itibarıyla yurtiçi ve yurtdışında değişkenlerimizin birlikte incelendiği bir çalışma olmaması, bizi bu araştırmayı gerçekleştirmeye yöneltmiştir.

Araştırmamız günümüz küresel yöneticilerine çalışanlarına karşı davranışlarında ışık tutacaktır ki araştırma sonuçlarıyla paralel olarak çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini artırmaya ve desteklemeye yönelik yeni bakış açıları kazandırılması sağlanacak, örgüte bağlılığı ve motivasyonu yüksek, devir ve devamsızlık oranı azalmış, çatışmaların daha az yaşandığı bir çalışma ortamı oluşturulacaktır. Çalışmamızın ikincil faydalananları ise işletme sahipleri ve işletmenin dış çevre unsurları içerisinde yer alan müşteriler, tedarikçiler, hükümet vb. gibi aktörlerdir.

Ayrıca değişkenlerimiz ve aralarındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması ile yönetim sürecinin etkin ve verimli sürdürülmesinde insan faktörü ve etkisine dair yeni bir etki belirlenerek bu bağlamda örgüt içerisinde farklılık ve psikolojik güvenlik iklimleri algısı sağlanmasına ve etik liderlik davranışları sergilenmesine yönelik uygulamalar, öneriler ve yaklaşımlar çeşitlendirilecektir.

Çalışanların kendilerini güven içerisinde hissedecekleri ılıman bir örgüt iklimi işletmenin fiziksel ve fiziksel olmayan çıktılarına olumlu yönde etki edecektir.

Bu da çalışan- yönetim bütünleşmesini sağlamış, dinamik, büyüyen, öğrenen ve sürdürülebilir örgütler oluşmasını sağlayacaktır. Bir sektörde çoğunluk işletmelerin sağlam ve köklü olması, kurumsallaşmaya yol açar. Bu da hem piyasada hem de genel olarak ekonomide istikrar ve genişleme sağlar. Dolayısıyla örgütsel davranış araştırmacılarına ve yöneticilere çalışmalarında yönlendirici olması bu çalışmayı önemli, hem kamuya hem de bankacılık sektörüne ilişkin durumu ortaya koyması ise özgün hale getirmektedir.

Özetle araştırmanın temel amacı farklılık ikliminin çalışanların pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde etik liderlik ve psikolojik güvenlik kavramlarının aracı rollerinin incelenmesidir.

Bu temel amaçtan yola çıkılarak oluşturulan çalışmanın alt amaçları ise;

- Farklılık iklimi algısının çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerine etkisinin,
- Farklılık iklimi algısının etik liderliğe etkisinin,
- Etik liderliğin çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerine etkisinin,
- Farklılık iklimi algısının psikolojik güvenliğe etkisinin,
- Psikolojik güvenliğin çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerine etkisinin,

Belirlenmesi olarak sıralanabilir.

Literatür taraması neticesinde işletmelerde farklılık iklimi algısı ile psikolojik sermaye kavramını birleştiren yeterli ulusal veya uluslararası çalışma bulunmadığı, farklılıklara ilişkin yapılan çalışmaların genellikle farklılık yönetiminin kültürel boyutuna odaklanmakta olduğu⁴¹⁰, farklılık iklimi üzerine sınırlı sayıda çalışmalar

⁴¹⁰Maddy Janssens, Patricia Zanoni. “Alternative Diversity Management: Organizational Practices Fostering Ethnic Equality at Work”, **Scandinavian Journal of Management**30.3(2014):317-331;Wiebren Jansen, Menno W. Vos, Sabine Otten, Astrid Podsiadlowski, Karen I.Van der Zee. “Colorblind or Colorful? How Diversity Approaches Affect Cultural Majority And Minority Employees” **Journal of Applied Social Psychology**46.2 (2016):81-93; Lena Elisabeth Kemper, Anna Katharina Bader, Fabian Jintae Froese. “Diversity Management In Ageing Societies: A Comparative Study Of Germany And Japan.” **Management Revue**27.1-2 (2015): 29-49; Janet Highfill, Kevin O’Brien““The Effect of Ethnic Diversity on Municipal Spending.” **Atlantic**

bulunmakla beraber⁴¹¹ genellikle farklılık yönetimi olgusunun değişken olarak çalışıldığı görülmüştür⁴¹².

Pozitif psikolojik sermaye son dönemlerde bazı çalışmalara konu edilen ve özellikle örgütsel davranış ile psikoloji araştırmacılarınca incelenmekte olan bir kavramdır. Çalışmamızda kavramın alt boyutlarının modelimize dâhil edilmesi ve oluşturulan hipotezler vasıtasıyla sınanması çalışmamızı daha kapsamlı hale getirmektedir.

Etik ve etik liderlik kavramı ise kötü yönetim uygulamaları neticesinde patlak veren sistemsel düzensizlikler nedeniyle tüm bilim çevrelerinde- özellikle ülkemizde de- popüler bir konu haline gelmiştir. Bununla beraber etik liderliğin genellikle analizlerde bağımlı veya bağımsız değişken olarak ve de genellikle alt boyutlarıyla birlikte çalışıldığı görülmekte olup, bizim çalışmamızda etik liderlik davranışları, farklılık yönetimi kavramının pozitif psikolojik sermaye bileşenleriyle ilişkisinde makro şekilde aracı değişken olarak ele alınmış, bu yönüyle farklı bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

Psikolojik güvenlik kavramı araştırmacılarca örgütsel öğrenme ve performansla ilişkilendirilerek çalışılmış bir kavram olup, literatürde genellikle aracı veya düzenleyici etki yarattığı görülmektedir. Araştırmamızda psikolojik güvenliğin

Economics Journal Vol.43 (2015):305–318; Fiona Moore “An Unsuitable Job For A Woman: A ‘Native Category’ Approach To Gender, Diversity And Cross-Cultural Management.” **The International Journal of Human Resource Management** 26.2 (2015): 216-230; Roy Y. J. Chua. **a.g.e.** (2013); Linda Dalton, Brian D’Netto, Ramudu Bhanugopan. **a.g.e.**(2015); Orlando C. Richard, Tim Barnett, Sean Dwyer, Ken Chadwick “Cultural Diversity In Management, Firm Performance And The Moderating Role Of Entrepreneurial Orientational Dimensions” **The Academy of Management Journal** 47.2(2004):255-266.; Eric Litton. “Harnessing Unobservable Diversity Utilizing Non-Protected Traits To Improve Organizational Groups.” **Organisation Development Practitioner** 48.1 (2016):39-44; Michael L. Wayne. “Mitigating Colorblind Racism In The Postnetwork Era: Class-Infllected Masculinities In The Shield, Sons Of Anarchy, And Justified.” **The Communication Review** 17.3 (2014): 183-201.

⁴¹¹Yunhyung Chung, Hui Liao, Susan E. Jackson, Mahesh Subramony, Saba Colakoglu, Yuan Jiang. “Cracking But Not Breaking: Joint Effects Of Faultline Strength And Diversity Climate On Loyal Behavior.” **Academy of Management Journal** 58.5(2015):1495–1515.

⁴¹²Yves R. F. Guillaume, Jeremy F. Dawson, Steve A. Woods, Claudia A. Sacramento, Michael A. West. “Getting Diversity At Work To Work: What We Know And What We Still Don’t Know.” **Journal of Occupational and Organizational Psychology** Vol.86, 123–141; Jody Armourt. “Stereotypes And Prejudice: Helping Legal Decisionmakers Break The Prejudice Habit.” **California Law Review** 83.3 (1995): 733-769.

farklılık iklimi ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye aracılık etkisi incelenmiştir.

Çalışmamızın çalışanlarını bir kaynak olmaktan öte işletme için artı bir değer olarak gören işletmelerin yöneticilerine örgüt içi yönetim süreçlerini iyileştirmeye yönelik sonuçlar ortaya koymayı hedeflemesi sebebiyle, çalışma evrenimiz olarak seçilen devlet bankası ülkemizde stratejik ve küresel yaklaşımla yönetilen, aynı zamanda örgütün farklılık ve psikolojik güvenlik iklimlerini ılıman hale getirmeyi amaçlayan uygulamalara önem veren, etik liderlik gereklerini önemseyen, bankacılık sektöründeki aktörler arasından sektör verileri, web siteleri, yabancı çalışan oranı, uluslararasılaşma düzeyi, kamuya açıklanan faaliyet tabloları, karlılık oranı, misyon ve vizyon bildirelileri incelenerek belirlenmiştir.

5.2. Araştırma Soruları

Araştırma amacımız ve alt amaçlarımız doğrultusunda araştırma sorularımız aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

- 1- Farklılık iklimi algısı çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde etki etmekte midir?
- 2- Farklılık iklimi algısı etik liderlik davranışları üzerinde etki etmekte midir?
- 3- Etik liderlik davranışları çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde etki etmekte midir?
- 4- Farklılık iklimi algısı etik liderlik aracılığıyla çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde etki etmekte midir?
- 5- Farklılık iklimi algısı psikolojik güvenlik üzerinde etki etmekte midir?
- 6- Psikolojik güvenlik çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde etki etmekte midir?
- 7- Farklılık iklimi algısı psikolojik güvenlik aracılığıyla çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde etki etmekte midir?

Çalışmamız aracılığıyla bu soruların cevapları nicel (anket çalışması) yöntemlerle araştırılmıştır.

5.3. Araştırmanın Analiz Düzeyi

Araştırmamız örgüt içerisindeki farklılık iklimi algısının pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde etik liderlik davranışları ve psikolojik güvenliğin rolünü incelemekte olduğundan gerek farklılık yönetim uygulamaları, pozitif psikolojik sermaye unsurları ve psikolojik güvenlik algısının, gerekse de etik liderlik yaklaşımının çalışanlar ve örgüt üzerindeki birincil etkilerinin araştırılması planlanmıştır.

Netice itibarıyla araştırma birey-örgüt seviyesinde astlar üzerinde gerçekleştirilmiş olup, işletme yöneticilerine, iş dünyasına ve örgütsel davranış araştırmacılarına yönelik sonuçlar ve öneriler ortaya konulmuştur.

5.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmamız farklılık iklimi algısının etik liderlik ve psikolojik güvenlik aracılıklarıyla çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri üzerindeki etkilerinin incelenmesini amaçlamakta olup, çalışanlarda pozitif psikolojik sermaye düzeyini etkileyen birçok örgütsel davranış değişkeni ve liderlik türü bulunmakta olmasına rağmen bu araştırma sadece farklılık iklimi algısının pozitif psikolojik sermaye düzeyi üzerindeki etkisinde etik liderlik ve psikolojik güvenliğin aracılık rollerinin incelenmesi ile sınırlandırılmıştır.

Araştırma katılımcılarının toplumsal olarak kabul edilme kaygısı ya da başka bir deyişle dışlanmamak adına gerçek düşüncelerini anket çalışmalarında ortaya koymama ihtimalleri ise anket yoluyla gerçekleştirilen her araştırmada olduğu gibi araştırmamızın bir diğer kısıtı olarak ifade edilebilir.

Araştırmanın belirli tarihler arasında gerçekleştirilmiş olması (24/05/2018-05/02/2019) çalışmaya ilişkin bir başka kısıttır.

Araştırma imkânlarının zorluğu dolayısıyla çalışmamızın sadece bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir devlet bankasında gerçekleştirilmesi araştırmamızın en büyük kısıtıdır. Bununla beraber seçtiğimiz örneklemin yurtiçi ve yurtdışında faaliyet gösteren çalışanlardan seçilerek tabakalı örnekleme yapılması yoluyla tüm

alışan gruplarının araştırmaya dâhil edilmeye çalışılması ise araştırmanın güvenilirliğini artırmıştır.

5.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamızda tanımlayıcı nitelikte ilişkisel (relational survey) tarama modeli uygulanmıştır. Sosyal bilimler araştırmalarında sıklıkla kullanılan ilişkisel tarama modeli çalışmanın yapıldığı ana ilişkin veriler elde etmeyi sağlar.

Betimsel-ilişkisel tarama türü araştırmalar, meydana gelen bir durum ya da olayı olduğu gibi betimleyerek, bu duruma neden olan değişkenlerin ilişkisini, etkisini ve bunların derecesini gösteren bir araştırma modelidir ⁴¹³. Bu yönüyle araştırma sonrasında verilerden hareketle çeşitli yorumlamalar ve öneriler geliştirmeyi kolaylaştırmaktadır. Ayrıca araştırmamız belirlenmiş bir tarih aralığında gerçekleştirilen bir çalışma olması sebebiyle kesitsel (cross-sectional) bir nitelik taşımaktadır.

Çalışmamızda veri toplama yöntemi olarak ise anket tekniği uygulanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket yönteminin uygulanması geniş bir katılımcı kitlesinden, çok sayıda veriyi, kısa zamanda, kolay ve ucuz bir şekilde toplama olanağı sağlaması, katılımcıların tamamına aynı soruların sorulmasıyla bir rnekliğin sağlanması, göreli olarak gizlilik garantisinin inandırıcı olması ⁴¹⁴ gibi çeşitli avantajlar sağlamaktadır.

Araştırmada kullandığımız çalışanlara yönelttiğimiz soru formu cevaplayıcıların demografik ve istihdam özelliklerini içeren dörder soruluk ilk kısım (demografik ve istihdam özelliklerini içeren) ile farklılık iklimi algısı, pozitif psikolojik sermaye, etik liderlik ve psikolojik güvenlik ölçekleri olmak üzere beş ayrı bölümden oluşmaktadır. Cevaplayıcıların çeşitli etkilerden uzak tutularak çalışmanın daha doğru sonuçlara ulaşabilmesi açısından anketin hiçbir yerinde katılımcıların açık kimliğini ortaya koyan sorulara yer verilmemiş, ayrıca ankete daha fazla sayıda

⁴¹³Ahmet Kaya, Refik Balay, Ahmet Gen. ‘‘The Level Of Teachers’ Knowing, Application And Training Need On Alternative Assessment And Evaluation Techniques.’’**Journal of Human Sciences**9.2 (2012):1229-1259.

⁴¹⁴ Niyazi Karasar. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara (2012):182.

katılım olabildiği açısından soru formu link haline getirilerek hem e-posta aracılığıyla (kişisel web adresleri üzerinden), hem de word formatında çıktı alınarak yüz yüze anket doldurma teknikleriyle doldurulmuş bu sayede daha yüksek oranda geri dönüş sağlanmaya çalışılmıştır.

5.6. Araştırmanın Ön Çalışmaları

Araştırmamızın kavramsal çatısının oluşturulmasının ardından geliştirdiğimiz modeldeki değişkenler arası ilişkilerin ölçülebilmesi için soru formu oluşturulması esnasında dil uzmanları ile yapılan görüşmeler vasıtasıyla değişkenlerimize ilişkin ölçeklerin dilimize çevirileri (çeviri-tekrar çeviri yöntemiyle) tamamlanmıştır. Ankete son hali verilmeden önce fizibilite çalışmaları konusunda akademik uzmanlar ve banka yöneticileri ile görüşülerek fikir alışverişi sağlanmış, gerçekleştirilen 100 kişilik pilot çalışma ile geçerlilik ve güvenilirlikleri sınanan ölçeklere son şekli verilerek ön çalışmalar tamamlanmıştır.

5.7. Araştırmanın Değişkenlerinin Belirlenmesi

Çalışmamızda ön koşullarımız heterojen bir işgücüne sahip olma, farklılıklara saygılı yaklaşma, etik değerlere bağlı olma ve çalışanlarının görüş, öneri ve isteklerini rahatça ifade edebilecekleri bir iklime sahip olma (bu hususlara ilişkin strateji geliştirme ve insan kaynakları daire başkanlıkları ile görüşülerek ve internet sitesi incelenerek bankanın çalışanlara yönelik uyguladığı istihdam ve genel yönetim yaklaşımları konusunda ayrıntılı saptamalar yapılmış olup, ilgili kısımda anlatılmıştır), bağımsız değişkenimiz farklılık iklimi, bağımlı değişken(ler) imiz pozitif psikolojik sermaye (ve unsurları) aracı değişkenlerimiz ise etik liderlik ve psikolojik güvenlik olarak belirlenmiştir. Söz konusu değişkenlerimizin ölçülmesine yönelik olarak kullanılan ölçeklerimiz ise araştırma amaçlarımızla paralel olarak literatürde sıklıkla kullanılan, kapsam geçerliliği yüksek olan ve madde sayısı kısa olan ölçeklerden seçilmiştir. Ölçekleri oluşturan araştırmacılardan gerekli izinler alınmıştır.

Farklılık İklimi Ölçeği: Bean, Sammartino, O'Flynn ve Lau tarafından 2001 yılında oluşturulan ölçek aracılığıyla örneklemimizde bulunan banka çalışanlarının

farklılık iklimi algıları ölçülmüştür⁴¹⁵. Söz konusu ölçek 15 sorudan oluşmaktadır ve 5’li Likert Yöntemine göre (1-Kesinlikle Katılmıyorum/ 5-Tamamen Katılıyorum) hazırlanmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.878’tir.

İlgili ölçek daha önce Aksu⁴¹⁶ ile Sezerel⁴¹⁷ tarafından doktora tez çalışmalarında ve Tüz ve Gümüş⁴¹⁸ tarafından yapılan farklılıkların iklimi araştırmasında da kullanılmıştır.

Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği: Çalışmamızın bağımlı değişkeni olan pozitif psikolojik sermaye ise Luthans, Avolio, Avey ve Norman’ın 2007 tarihli çalışmaları aracılığıyla oluşturdukları 24 soruluk ölçek ile ölçülmüştür⁴¹⁹. İlgili ölçek 5’li Likert Yöntemine göre (1-Kesinlikle Katılmıyorum/ 5-Tamamen Katılıyorum) hazırlanmıştır ve 6’şar soruluk 4 alt boyuttan oluşmaktadır.

Söz konusu ölçek literatürde birçok çalışmada kullanılmış olmakla beraber, ölçeğin geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin Erkmen ve Esen tarafından da bir çalışma yapılmıştır⁴²⁰. Tarafımızca yapılan ölçümlerde ilgili ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.887, umut alt boyutunun güvenirlik katsayısı 0.761, öz-yeterlilik alt boyutunun güvenirlik katsayısı 0.777, iyimserlik alt boyutunun güvenirlik katsayısı 0.830 ve dayanıklılık alt boyutunun güvenirlik katsayısı ise 0.887 olarak hesaplanmıştır.

Etik Liderlik Ölçeği: Çalışmamızın aracı değişkenlerinden birisi olan etik liderliğe ilişkin ölçüm aracı ise Brown, Trevino ve Harrison tarafından 2005 tarihli çalışmalarında kullanılan ölçektir⁴²¹. 10 sorudan oluşan ölçek 5’li Likert Yöntemine göre (1- Kesinlikle Katılmıyorum/ 5- Tamamen Katılıyorum) hazırlanmıştır. Söz

⁴¹⁵ Robert Bean, Andre Sammartino, Janine O’Flynn, Karen Lau, Stephen Nicholas. “Using Diversity Climate Surveys: A Toolkit For Diversity Management.” **Programme For The Practice Of Diversity Management By Department Of Immigration And Multicultural Affairs (DIMA) And Australian Centre For International Business (ACIB)** (2001).

⁴¹⁶ Nedim Aksu. **a.g.e.**

⁴¹⁷ Hakan Sezerel. “Örgüt Kültürü Boyutlarının Farklılıkların Yönetimi Algılarına Etkisi: Bir Otel Zincirinde Araştırma”. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Anadolu Üniversitesi SBE, (2013) Eskişehir.

⁴¹⁸ Melek V. Tüz, Murat Gümüş. “The Diversity Perception and the Attitudes of Employees: A Study on Human Resource Professionals and Hotel Workers.” **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi** 65.2 (2010):220-238.

⁴¹⁹ Fred Luthans, Bruce J. Avolio, James B. Avey, Steven M. Norman. **a.g.e.**

⁴²⁰ Turhan Erkmen, Emel Esen. “Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması.” **Öneri Dergisi** 10.39 (2013): 23-30.

⁴²¹ Michael E. Brown, Linda K. Trevino, David A. Harrison. **a.g.e.**

konusu ölçeğe ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi Tuna, Bircan ve Yeşiltaş⁴²² tarafından da yapılmıştır. Tarafımızca yapılan ölçümlerde ilgili ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.914 olarak hesaplanmıştır.

Psikolojik Güvenlik Ölçeği: Çalışmamızın diğer aracı değişkeni olan psikolojik güvenlik ise Edmondson tarafından 1999 yılında hazırlanan 7 soruluk psikolojik güvenlik ölçeği ile ölçülmüştür. Yapılan literatür taramalarında ilgili kavramın ölçülmesine yönelik araştırmacılarca en sık kullanılan ölçeklerden birisi olduğu görülmektedir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.710'tür.

Tez çalışmamızda orijinal ölçekler kullanılmış, ifadeler hem araştırmacı tarafından İngilizce aslından dilimize çevrilmiş, aynı zamanda 2 ayrı dil uzmanından aynı ifadeleri tercüme etmeleri talep edilmiş (1 adet Lise İngilizce öğretmeni ve 1 adet Üniversite İngilizce Öğretmenliği Doç. Dr.) yapılan çeviriler alandan 2 akademisyenin de fikirleri alınarak, farklılık iklimi ölçeğinin 2. ifadesinde, pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin 19. ifadesinde, etik liderlik ölçeğinin 8. ifadesinde anlamsal hataları ortadan kaldırmaya yönelik bazı değişiklikler yapılarak ölçeklere son şekli verilmiştir.

Araştırmamızda kullanılan ölçeklerin tamamı geçerlik ve güvenirliği tarafımızca ve başka araştırmacılarca test edilmiş, iyi derecede güvenirlik katsayısına sahip ve kapsam geçerliliği yüksek olan ölçeklerdir. Ölçek maddeleri ve alt boyutları literatür ile paraleldir.

5.8. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmamızda farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde etik liderlik ve psikolojik güvenlik kavramlarının rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Yapılan ayrıntılı literatür taramasında değişkenlerimizin tamamını bir arada ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak değişkenlerimizi ayrı ayrı ya da bazılarını bir arada ele alan çalışmalar mevcuttur.

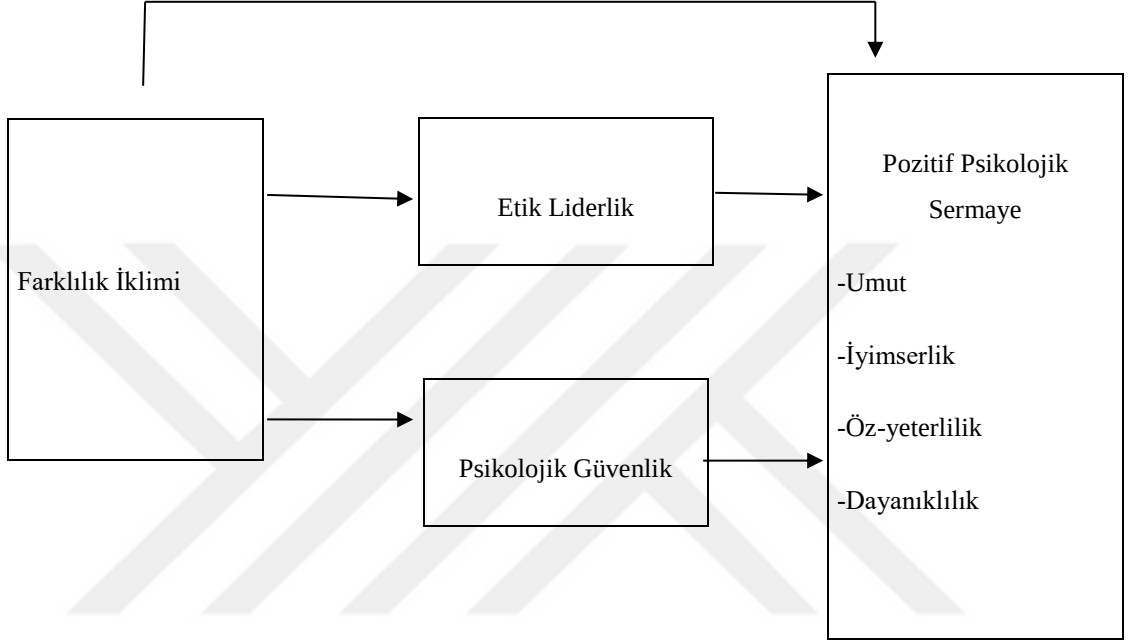
⁴²² Muharrem Tuna, Hüdaverdi Bircan, Murat Yeşiltaş. “Etik Liderlik Ölçeği’nin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Antalya Örneği” *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi* 26.6 (2012):143-155.

İşletme yönetimi sürecinin işleyişi göz önüne alındığında yönetim ve organizasyon alanının örgüt içerisindeki insanın davranışlarını anlama ve anlamlandırma çabası yüzyıllardır önem arz etmektedir. Bu sebeple yönetim bilimi içerisinde yönetim ve organizasyon ile örgütsel davranış alanı birbirinden ayrı tutulamamaktadır. Son dönemlerde örgüt içerisinde insan davranışları işletmelerin uzun ömürlülük, rekabetçilik, sürdürülebilirlik gibi çeşitli stratejik amaçlarına ulaşmayı kolaylaştırması sebebiyle daha da önem kazanmış olup stratejik yönetimde örgütsel davranış alanlarında yapılan çalışmalar artış göstermiştir. Yükseköğretim Kurumunun tez tarama ekranlarından yapılan araştırmalarda işletmelerde örgütsel davranış alanında yazılan yüksek lisans ve doktora tezlerinin sayısı 1995 yılı itibariyle 2 iken, 2017 yılı itibariyle 44 adet olduğu tespit edilmiştir⁴²³. Bu durum zaman içerisinde işletme yönetimi ve organizasyon süreci içerisinde işletmelerin en değerli kaynağının ve yönetim sürecinin en stratejik aktörünün ve uygulamaların başarısında farkı yaratanın insan olduğu gerçeğinin akademik çevrelerce anlaşıldığını kanıtlamaktadır.

Dolayısıyla işletme yöneticileri açısından yönetim sürecinin kolaylaşması, amaçlara ulaşmada başarı sağlanması, sürdürülebilirliğin sağlanması vb. sebeplerle alanda gerçekleştirilen her çalışma oldukça değerlidir. Stratejik anlamda yöneticinin başarısı ancak örgüt içerisinde çalışanların tamamının yönetim sürecine gönüllü katılımının sağlanması (motivasyon) ile mümkün olabilecektir. ılımlı farklılık iklimi ise tam da bu noktada işgücünün tüm nitelikleriyle işletmenin amaçları doğrultusunda motive edilmesi, desteklenmesi ve kolayca yönlendirilmesini sağlayacaktır. Desteklenen çalışanlarda meydana gelen değişim kendisini pozitif psikolojik sermaye unsurlarında gösterecektir ve bu ilişkide dürüst, adil, şeffaf liderlik anlayışını kapsayan etik liderlik uygulamaları ile örgütsel işleyiş süreçlerini kolaylaştıran, çalışanların düşüncelerini herhangi bir cezalandırılma korkusu olmadan ortaya koyabilmelerini sağlayan psikolojik güvenlik kavramlarının etkisi olması kaçınılmazdır.

⁴²³<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> (çevrimiçi), 06.03.2018.

Bu bağlamda işletmelerde farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde etik liderlik ve psikolojik güvenliğin rolünü araştırdığımız çalışmamıza ilişkin araştırma modelimiz aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modelinde aracılık etkisinden söz edilebilmesi için aşağıdaki dört kuralın yerine getirilmesi gerekmektedir⁴²⁴.

- Bağımsız değişkenin her seviyedeki varyansının bağımlı değişkenin varyansını anlamlı olarak açıklaması gerekmektedir. Başka bir deyişle, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin (β) anlamlı olması gerekmektedir.
- Bağımsız değişkenin varyansının aracı değişkenin varyansını anlamlı olarak açıklaması gerekmektedir.

⁴²⁴ Reuben M. Baron, A. Kenny David. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", **Journal of Personality And Social Psychology** 51.6 (1986):1173-1182.

- Aracı değişkenin varyansının bağımlı değişkenin varyansını anlamlı olarak açıklaması gerekmektedir.
- Son olarak; bağımsız-aracı değişkenler arasındaki ve aracı-bağımlı değişkenler arasındaki etkiler kontrol altına alındığında, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi anlamsız hale geliyor veya etkinin anlamlılığı düşürüyorsa aracılık etkisi vardır. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etki anlamsız hale geliyorsa mükemmel aracılık etkisi, anlamlılık düşüyorsa kısmi aracılık etkisi vardır.

Burada önemli bir husus söz konusu ilişkilerin, iki değişken arasında üçüncü bir değişkenin aracılığının iki değişken arasındaki ilişkinin olmaması durumunda anlamlı olduğu düşüncesini doğurmaması gerektiğidir. Tam tersi iki değişken (bağımlı ve bağımsız değişkenler) arasındaki ilişkinin göreceli olarak yüksek olması beklenmektedir. Böylece aracılık testleriyle araştırılmaya çalışılan temel sorunun, iki değişken arasındaki ilişkinin bir başka değişkenin varlığını tamamen (ya da enazından bir dereceye kadar) şart koşması olduğu söylenebilir⁴²⁵. Dolayısıyla özetle eğer iki değişken arasındaki ilişkiyi diğer değişkenin modele dâhil edilmesi etkilemekte ise aracılık etkisinden bahsedilecektir⁴²⁶.

Araştırma amaçlarımız kapsamında oluşturduğumuz hipotezlerimiz aşağıdaki gibidir:

1. Hipotez;

H1: Farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde etik liderlik aracılık rolü üstlenmektedir.

H1.1: Farklılık ikliminin umut üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde etik liderlik aracılık rolü üstlenmektedir.

H1.2: Farklılık ikliminin iyimserlik üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde etik liderlik aracılık rolü üstlenmektedir.

⁴²⁵ Ömer Faruk Şimşek. **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları**, Ekinoks, Ankara (2007):24.

⁴²⁶ John W. Creswell. **Araştırma Deseni**. (Edt.) Selçuk Beşir Demir, Eğiten Kitap, 1. Basım (2013):117.

H1.3: Farklılık ikliminin öz-yeterlilik üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde etik liderlik aracılık rolü üstlenmektedir.

H1.4: Farklılık ikliminin dayanıklılık üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde etik liderlik aracılık rolü üstlenmektedir.

2. Hipotez;

H1: Farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde psikolojik güvenlik aracılık rolü üstlenmektedir.

H1.1: Farklılık ikliminin umut üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde psikolojik güvenlik aracılık rolü üstlenmektedir.

H1.2: Farklılık ikliminin iyimserlik üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde psikolojik güvenlik aracılık rolü üstlenmektedir.

H1.3: Farklılık ikliminin öz-yeterlilik üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde psikolojik güvenlik aracılık rolü üstlenmektedir.

H1.4: Farklılık ikliminin dayanıklılık üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde psikolojik güvenlik aracılık rolü üstlenmektedir.

5.9. Ana Kütle ve Örneklem

Farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde etik liderlik davranışlarının ve psikolojik güvenliğin rolünü incelemek amaçlı tasarladığımız araştırmamızın evreni Türkiye’de bankacılık sektöründe faaliyet göstermekte olan sermayesi (veya sermayesinin bir bölümü) kamuya ait olan bankalarda çalışan tüm işgörenler olarak belirlenmiştir.

Çalışmamızı gerçekleştirmek üzere ele aldığımız çalışma evrenimiz ise özelleştirme uygulamalarının gerçekleştirildiği 2002 yılından bu zamana başarılı stratejik hamleleriyle toplam karlılığını, rekabet edebilirliğini, personel kalitesini, uluslararasılaşma derecesini ve çeşitliliğini sürekli artıran en büyük devlet bankası çalışanlarıdır. Faaliyet tabloları, misyon, vizyon ve stratejileri incelenerek seçilen çalışma evrenimize ilişkin aşağıdaki saptamalar yapılmıştır:

İnsan odaklı çalışma koşullarının önemine inanarak iş modelinde, tüm çalışanlara fırsat eşitliği sunmaya önem veren banka, iş gücündeki **farklılıkları zenginliği olarak görmekte ve desteklemektedir**. Banka Türkiye'nin dört bir yanındaki geniş ve çeşitlilik arz eden müşteri tabanına (KOBİ'ler, öğrenciler, emekliler, çiftçiler vb.) kesintisiz ve kaliteli bankacılık hizmeti sunabilmek adına personelinin çeşitliliğine, eğitimine ve örgütsel bağlılığını artırmaya yönelik çeşitli fırsatlar sunmaktadır⁴²⁷.

Bankanın genel insan kaynakları politikası çalışanların geleceğe güvenle bakmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu politika ise özünde örgüte bağlılığın artırılmasını, personel devir oranının azaltılmasını, daha basit bir ifadeyle çalışanların işyerlerinde kendilerini mutlu ve rahat hissetmelerini sağlamaya yöneliktir. Dolayısıyla her türlü 'farklılık'ı hoşgörüyle kucaklayan banka, çalışanlarının tüm niteliklerini işletmeye katkıya çevirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bankanın temel prensipleri aşağıdadır:

Sürekli Gelişim Felsefesi⁴²⁸

- Çalışanların çağın gereklerine ayak uydurabilen, değişime ve gelişime açık, takım çalışmasına yatkın, başarı odaklı, sorumluluk bilinci gelişmiş bireyler olmaları önemlidir.
- Banka sürekli gelişim felsefesi ile çalışanlarını kariyerleri boyunca destekler.
- Her bir çalışan verimlilik, etkinlik, kalite, etik değerlere bağlılık ve güven ile özdeş olan bir marka kapsamında çalıştığı bilinci ile hareket eder. **Bu bağlamda farklılıklara karşı yapılan her türlü ayrımcı yaklaşımı reddeder.**

Geniş Kariyer İmkânları

⁴²⁷ http://www.ziraat.com.tr/tr/Bankamiz/YatirimciIliskileri/Documents/Surdurulebilirlik_Politikasi.pdf (çevrimiçi), 25.05.2017.

⁴²⁸ <http://www.ziraat.com.tr/tr/Bankamiz/InsanKaynaklari/Pages/ZiraatliOlmak.aspx> (çevrimiçi), 24.05.2017.

- Yaygın yurt içi ve yurt dışı şube ağı tüm çalışanlara iş tatmini sağlayacak kariyer imkânları sunar. Terfiler kıdem esasına göre gerçekleşmekte olup, **kadın erkek veya herhangi bir niteliğe dayanan ayrım gözetilmemektedir.**
- Çalışanların yetkinliklerine uygun işlerde çalışması desteklenir. Bu bakımdan yapılan görevlendirmelerde şeffaflık yaklaşımı gereği nitelikler göz önüne alınarak, **farklılıklar avantaja dönüştürülür.**
- Kendilerine sağlanan eğitimleri tamamlayarak kariyer hedeflerine yönelik bilgi ve becerilerini geliştiren çalışanlar farklı görev pozisyonları arasında hareket imkânı bulur.
- Banka yöneticilerini de kendi bünyesinden yetiştirmeyi tercih eder.

Sektörde Fark Yaratmak

- Bankada çalışma ortamı, çalışanların bilgi ve deneyimlerini kullanarak sektörde fark yaratmalarını destekler. Bu kapsamda sektöre de nitelikli insan kaynağı kazandırır.

Banka etik yönetim felsefesi doğrultusunda bünyesinde istihdam ettiği her çalışana sözleşme esnasında etik ilkeler sözleşmesini imza etmek zorunluluğu getirmiştir. Kurumsal yönetim yaklaşımının da bir gereği olarak hem yönetimhem de çalışan kademesince kabul görülen etik ve şeffaf yaklaşım işletme yönetim sürecinin etkin ve verimli yönetilmesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca çalışanlara destek vermek amaçlı anlaşma yapılan sağlık birimlerinde uzman psikolog ve psikiyatristler mevcut olup, çalışanlar farklılıklarına da başka sebeplerden kaynaklanan psikolojik veya sosyalleşme problemlerini paylaşabilmektedirler. Banka bu bağlamda çalışanlarının ruhsal sağlık durumlarını korumalarını önemsemektedir.

Her yıl her kademedeki tüm çalışanlarını güncel eğitim seminerleri ve uzaktan eğitim sunumları aracılığıyla bilgiye ve yeni fikirlere yakınlaştırma politikası izleyen banka, eğitimler sonunda gerek eğitimcilerin gerekse de eğitimin kalitesini belirlemeye yönelik anket çalışmaları gerçekleştirmektedir. Ayrıca çalışanlarının fikir ve düşüncelerini rahatça ifade edebildikleri bir öneri havuzu sistemi bulunmaktadır.

İşgörenler her sene yöneticilerini ve çalışma arkadaşlarını 360 derece değerlendirme yöntemi aracılığıyla puanlanmakta, birbirlerine, banka sistemine ve yönetsel yaklaşımlara ilişkin düşüncelerini özgürce paylaşabilmektedirler. **Bu bağlamda işletme içerisinde psikolojik güvenlik iklimi desteklenmektedir.**

Çalışmayı gerçekleştirebilmek için öncelikle bankanın personel, eğitim ve kurumsal tanıtım daire başkanlıklarında yöneticiler ile görüşmeler gerçekleştirilerek çalışmamıza ilişkin gerekli bilgilendirmeler yapılmış olup, sonrasında ise çalışmamızın güvenilirliğini artırmak amacıyla yeterli sayıda ve homojen bir örneklem dağılımı yapılarak anketlerin katılımcılara ulaşması sağlanmıştır.

Bankanın araştırmamızın başladığı tarihte yurt içerisinde 1790 adet, yurtdışında ise 24 adet şube ve bu şubelerde 23572 adet yurtiçi 1443 adet yurtdışı olmak üzere toplam 25015 adet çalışanı bulunmaktadır.⁴²⁹

Böylece toplam 25015 adet çalışan araştırmamızın ana kütesini oluşturmaktadır. Bu sayı için örneklem büyüklüğü hesaplamasına gidilmiştir. Bu amaçla ulaşılması gereken minimum birim (çalışan) sayısı %95 güven aralığında ve 0,05 örnekleme hatası ile aşağıdaki formül aracılığıyla 379 olarak hesaplanmıştır⁴³⁰. Ancak bunların arasında bazı anketlerin katılımcıların anketi doldurmak için isteksiz olması sebebiyle eksik ya da hiç doldurulmamış olabileceği varsayımıyla ve daha doğru sonuçlar elde etmek amacıyla gönderilen anket sayısı arttırılmıştır.

$$n = \frac{\frac{Npq}{(N-1)B^2 + pq}}{Z^2}$$

n= Örnekleme Sayısı

N= Araştırmaya Konu Olan Küme Bütünlüğü

P= Araştırılan hususun olasılığı

⁴²⁹<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/banka-bilgileri/banka-ve-subesayilari/70>, (çevrimiçi), 05.05.2017.

⁴³⁰ Taro Yamane. **Temel Örnekleme Yöntemleri** (1. Baskı). (Çev. A. Esin, M. A.Bakır, C. Aydın ve E. Gürbüzsel), Literatur Yayıncılık, İstanbul (2001): 116-117.

$q = 1 - P$

B= Katlanılabilir Hata Oranı

Z= Z tablosunda Sayısı (istenilen güven aralığında)

Araştırmanın evreni homojen oranlarda dağılmıyor olduğundan, tabakalı örneklem uygulanması yoluna gidilmiştir. Tabakalı örnekleme, araştırmacının amacı göz önüne alındığında evrenin araştırmanın bağımlı değişkeni üzerinde etkisi olabilecek şekilde benzeşik olmadığı durumlarda tercih edilebilecek bir yaklaşımdır. Eğer evrenden seçilen katmanların büyüklükleri farklıysa ve bu farklılığın da araştırmaya yansımaları gerekiyorsa alt evrenlerden örnekleme alınacaklar, her bir alt evrenin, evren içindeki oranı dâhilinde belirlenir⁴³¹. Görev yapılan birim kıstas alınarak gönderilen 1000 anketten 723 adedi geri dönmüş, 23 adedi eksik veya hatalı cevaplama sebepleriyle ve tabakaların oranları göz önünde bulundurularak çıkarılmış, 700 adet anket formu veri seti olarak kullanılmıştır. Tabakalı örneklem dağılım tablomuz aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5. Tabakalı Örneklem Dağılım Tablosu

	Kişi Sayısı	Oran (Yüzde)	Kişi Sayısı
Şube	18713	74,80	524
Bölge	2185	8,73	61
Genel Müdürlük	2674	10,69	75
Yurtdışı	1443	5,78	40
Toplam	25015	100	700

5.10. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Analizler

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 23.00 Amos ve Lisrel 8.80 paket programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Anketimizin içerik (kapsam) geçerliliğine

⁴³¹ Abdullah Can. **SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi**. Pegem Akademi Yayıncılık, 4. Basım, Ankara (2016): 26-27.

ilişkin incelemeler tamamlanmış (uzman görüşleri, ön çalışma ve faktör analizleri), akabinde diğer analizler gerçekleştirilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde geçerlilik, güvenilirlik analizleri, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon, regresyon analizleri, farklılık analizleri gibi çeşitli istatistiksel analizlerden yararlanılmıştır.

Bir ölçeğin güvenilirliği, onun sağlamlığını ve tutarlılığını ifade eder. Bir göstergenin ölçüm aracının kendi yüzünden çeşitlilik göstermemesi, kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu gösterir. Güvenilirlik zaman, temsil ve eşdeğerlik açısından üç ayrı özellik taşır. Zaman özelliği, aynı ölçeğin farklı zamanlarda uygulanması sonucunda aynı sonuçları vermesidir. Temsil, aynı ölçeğin farklı gruplara uygulanması halinde aynı sonuçları vermesi demektir. Eşdeğerlik, ölçümler arasında tutarlılığın sağlanıp sağlanmadığını ifade eder. Geçerlilik, kullanılan ölçeğin, ölçülmek isteneni tam olarak ölçüp ölçmemesine bağlıdır⁴³². Geçerlilik yeterli düzeyi sağlamadığı takdirde ölçeklerin gözden geçirilip gerekirse değiştirilmesi planlanmalıdır.

Bu bağlamda araştırmamızda kullandığımız ölçeklerimize KMO, Barlett, normallik testleri uygulanmıştır. Ayrıca anketin yüzey, yapı, kapsam geçerlilikleri, güvenilirliği (Crombach Alfa yöntemiyle) test edilmiş, doğrulayıcı faktör analizleri aracılığıyla literatürle uyumlu çıkan faktörler doğrulanmış, hipotezlerimiz regresyon analizleri aracılığıyla sınanmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik ve istihdam özelliklerinin farklılık analizleri de non parametrik testler uygulanarak gerçekleştirilmiş, bulgular bölümünde sunulmuş ve Ek 2' de gösterilmiştir.

5.11. Araştırma Bulguları

Bu kısımda araştırmamızın tanımlayıcı istatistiklerine, ölçek ifadelerine ilişkin frekans dağılımlarına, ölçeklerimizin faktör ve güvenilirlik analizlerine,

⁴³² A. Hamdi İslamoğlu, Ümit Alınçık. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul (2009):153.

korelasyon ve regresyon analizlerine ve son olarak da araştırma değişkenlerimizin demografik ve istihdam özelliklerine göre farklılıklarına yer verilmiştir.

Akabinde araştırma bulgularımız değerlendirilerek sonuçlar tartışılmış ve bankacılık sektörü ve banka yöneticileri ile ileriki araştırmacılara yönelik öneriler geliştirilerek bölüm sonlandırılmıştır.

5.11.1. Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Araştırma katılımcılarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 6’da gösterilmiştir. Buna göre cevaplayıcıların büyük çoğunluğunu (%53,6) kadınların oluşturduğu, 26-35 yaş arası (%33,7) ve lisans mezunu (% 66,7) çalışanların çoğunlukta olduğu, % 39,1 oranında çalışanın 3000-3999 TL arası maaş aldığı görülmektedir. Demografik değişkenler uyarınca veriler homojen dağılmamaktadır.

Tablo 6. Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Tablo

<u>Değişken</u>	<u>Seçenekler</u>	<u>Yüzde (%)</u>
Cinsiyet	Kadın	53,6
	Erkek	46,4
Yaş	25 yaş ve altı	18,0
	26-35 yaş arası	33,7
	36-45 yaş arası	31,0
	46 yaş ve üzeri	17,3
Eğitim Durumu	Lise	4,1
	Önlisans	16,9
	Lisans	66,7
	Lisansüstü	12,3

Aylık Gelir	1500- 1999 TL arası	0,6
	2000-2999 TL arası	18,0
	3000-3999 TL arası	39,1
	4000-4999 TL arası	27,0
	5000 TL ve üzeri	15,3
Çalışılan Bölüm	Operasyon	28,3
	Krediler	37,4
	Pazarlama	34,3
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıldan az	10,0
	1-5 yıl arası	29,9
	6-10 yıl arası	33,1
	11 yıl ve üzeri	27,0
Bu İşyerinde Çalışma Süresi	1 yıldan az	19,4
	1-5 yıl arası	29,2
	6-10 yıl arası	35,8
	11 yıl ve üzeri	15,6
Görev Yapılan Birim	Genel Müdürlük	10,6
	Bölge Müdürlüğü	8,8
	Şube	74,8
	Yurtdışı	5,8

5.11.2.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Bu kısımda araştırmamızda kullandığımız ölçeklerin doğrulayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilerek tablolar halinde gösterilmiştir.

5.11.2.1. Faktör (Yapı Geçerliliği) Analizleri

Faktör analizi sosyal bilimlerde ölçümün kalitesini ve geçerliliğini ortaya koymak için en önemli analizlerdendir. Faktör analizi kapsamında temelde iki uygulamadan söz edilmektedir. Bunlardan birincisi, yeni oluşturulmuş veya bir dilden başka bir dile çevrilmiş bir ölçeğin değişkenlerini temsil eden ifadelerin altında yatan faktör yapısını ortaya koymayı ve keşfetmeyi amaçlayan “Keşfedici Faktör Analizi” (Exploratory Factor Analysis) iken; Doğrulayıcı Faktör Analizi ise daha önce kullanılmış olan bir ölçeğin, güncel olan araştırmada kullanıldığında orijinal faktör yapısına uyup uymadığını, uyuyor ise ne derece uygun olduğunu denetlemeye yaramaktadır⁴³³. Araştırmamızda kullandığımız ölçekler daha önce ülkemizde başka araştırmacılar tarafından geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ve çeşitli çalışmalara dâhil edilmiş olduğundan doğrulayıcı faktör analizleri ile geçerlilikleri sınanmıştır.

Öncelikle anket formunun, veri tabanına betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçütü ve veri tabanından anlamlı faktör çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranı (Bartlett test değeri) ($p < ,000$) hesaplanarak örneklem büyüklüğümüzün yeterli olup olmadığı ve değişkenler arası sınanabilir bir ilişki mevcut olup olmadığı incelenmiştir. Ardından araştırmamızda kullandığımız tüm ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) aracılığı ile yapısal geçerlilikleri incelenmiştir.

5.11.2.1.1. Farklılık İklimi Algısı Ölçeği Faktör Analizi

Farklılık İklimi Algısı Ölçeği’ni oluşturan 15 maddenin KMO, Bartlett Test, doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği sonuçlarını gösterir tablolar aşağıdadır.

⁴³³M.Murat Yaşlıoğlu. “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”*İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*46.1(2017):74-85.

Tablo 7. Farklılık İklimi Algısı Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,879
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	648,872
	df	105
	Sig.	,000

KMO ve Barlett Testleri incelendiğinde hesaplanan değerlerin 1'e yakın ve sig. <0.05 olduğu görülmektedir. Bu durum veri setinin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Ardından değişkenlere ilişkin beklenen boyut yapısının, gözlemlenen boyut yapısına uygun olup olmadığını test edebilmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır.

Tablo 8. 15 Soruluk Farklılık İklimi Algısı Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçlarında Ulaşılan Uyum İndeksleri ve Kabul Aralıkları

İndeks	Farklılık İklimi Algısı Ölçeği Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,038	$0.05 \leq \text{RMSEA} \leq 0.08$	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0.05$
χ^2	2,0004	$0 \leq \chi^2 \leq 2$	$2 \leq \chi^2 \leq 5$
GFI	0,97	$0.90 \leq \text{GFI} \leq 0.95$	$0.95 \leq \text{GFI} \leq 1.00$
AGFI	0,96	$0.85 \leq \text{AGFI} \leq 0.90$	$0.90 \leq \text{AGFI} \leq 1.00$
CFI	0,84	$0.90 \leq \text{CFI} \leq 0.95$	$0.95 \leq \text{CFI} \leq 1.00$

Kaynaklar: Bentler ve Bonett⁴³⁴, Hooper, Coughlan ve Mullen⁴³⁵, Bentler⁴³⁶, Byrne ve Campbell⁴³⁷, Steiger⁴³⁸, Kelloway⁴³⁹.

Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi neticesinde Farklılık İklimi Algısı Ölçeğini oluşturan maddelerden faktör yükleri 0.30 ve altında olan değerler bulunduğu görülmüş olup (Ek 3), 1, 2, 3, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15 nolu sorular çıkarılarak analizler tekrarlanmış, 6 soruluk ve tek boyutlu olarak yapılan ölçeğin uyum iyiliği değerleri daha yüksek uyum değerlerinde ulaşmış ve bu sonuçlar aşağıda paylaşılmıştır.

Tablo 9. 6 Soruluk Farklılık İklimi Algısı Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçlarında Ulaşılan Uyum İndeksleri ve Kabul Aralıkları

İndeks	Farklılık İklimi Algısı Ölçeği Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,038	$0.05 \leq \text{RMSEA} \leq 0.08$	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0.05$
χ^2	2,02	$0 \leq \chi^2 \leq 2$	$2 \leq \chi^2 \leq 5$
GFI	0,99	$0.90 \leq \text{GFI} \leq 0.95$	$0.95 \leq \text{GFI} \leq 1.00$
AGFI	0,98	$0.85 \leq \text{AGFI} \leq 0.90$	$0.90 \leq \text{AGFI} \leq 1.00$
CFI	0,92	$0.90 \leq \text{CFI} \leq 0.95$	$0.95 \leq \text{CFI} \leq 1.00$

⁴³⁴Peter M. Bentler, Douglas G. Bonett. "Significance Tests and Goodness of Fit in The Analysis of Covariance Structures". **Psychological Bulletin** 88.3(1980): 588-606.

⁴³⁵ Daire Hooper, Joseph Coughlan, Michael Mullen. "Structural Equation Modelling: Guidelines For Determining Model Fit". **Electronic Journal Of Business Research Methods**: 6.1(2008): 53-60.

⁴³⁶ Peter M. Bentler. "Multivariate Analysis with Latent Variables: Causal Modeling." **Annual Review of Psychology**, 31.1(1980):419-456.

⁴³⁷ Barbara M. Byrne, Tom L. Campbell. "Cross-Cultural Comparisons and The Presumption of Equivalent Measurement and Theoretical Structure a Look Beneath The Surface". **Journal Of Cross-Cultural Psychology**30.5(1999): 555-574.

⁴³⁸James H. Steiger. "Structural Model Evaluation And Modification." **Multivariate Behavioral Research** 25.1 (1990): 214-12

⁴³⁹E. Kevin Kelloway. **Assesing Model Fit. Using Lisrel For Structural Equation Modelling**. 3rd Edition. USA, Sage Publications (1998): 23-40.

5.11.2.1.2. Etik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Etik Liderlik Ölçeği'ni oluşturan 10 maddenin KMO, Bartlett Test, Doğrulayıcı Faktör Analizi uyum iyiliği değerlerini gösterir tablolar aşağıdadır.

Tablo 10. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,870
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	577,332
	df	45
	Sig.	,000

KMO ve Bartlett Testleri incelendiğinde Etik Liderlik Ölçeği için de hesaplanan değerlerin 1'e yakın ve sig. <0.05 olduğu görülmektedir. Bu durum veri setinin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 11. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçlarında Ulaşılan Uyum İndeksleri ve Kabul Aralıkları

İndeks	Farklılık İklimi Algısı Ölçeği Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,048	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$
χ^2	2,662	$0 \leq \chi^2 \leq 2$	$2 \leq \chi^2 \leq 5$
GFI	0,97	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$
AGFI	0,96	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$
CFI	0,94	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$

Sonuçlar incelendiğinde Etik Liderlik Ölçeğinin de tek boyutlu yapısı korunmuş olup, uyum iyiliği değerleri iyi uyum değerleri aralığında hesaplanmıştır.

5.11.2.1.3. Psikolojik Güvenlik Ölçeği Faktör Analizi

Psikolojik Güvenlik Ölçeği'ni oluşturan 7 maddenin KMO, Bartlett Test, Doğrulayıcı Faktör Analizi uyum iyiliği değerlerini gösterir tablolar aşağıdadır.

Tablo 12. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,713
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	125,702
	df	21
	Sig.	,000

KMO ve Bartlett Testleri incelendiğinde Psikolojik Güvenlik Ölçeği için de hesaplanan değerlerin 1'e yakın ve sig. <0.05 olduğu görülmektedir. Bu durum veri setinin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 13. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçlarında Ulaşılan Uyum İndeksleri ve Kabul Aralıkları

İndeks	Farklılık İklimi Algısı Ölçeği Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,071	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$
χ^2	4,312	$0 \leq \chi^2 \leq 2$	$2 \leq \chi^2 \leq 5$
GFI	0,97	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$

AGFI	0,95	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$
CFI	0,93	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$

Sonuçlar incelendiğinde Psikolojik Güvenlik Ölçeği'nin tek boyutlu yapısı korunmuş olup, uyum iyiliği değerleri iyi uyum değerleri aralığında hesaplanmıştır.

5.11.2.1.4. Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktör Analizi

Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği'ni oluşturan 24 maddenin KMO, Bartlett Test, Doğrulamalı Faktör Analizi uyum iyiliği değerlerini gösterir tablolar aşağıdadır.

Tablo 14. PPS Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,811
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	872,458
	df	276
	Sig.	,000

KMO ve Bartlett Testleri incelendiğinde Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği için hesaplanan değerlerin 1'e yakın ve sig. <0.05 olduğu görülmektedir. Bu durum veri setinin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 15. PPS Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçlarında Ulaşılan Uyum İndeksleri ve Kabul Aralıkları

İndeks	Farklılık İklimi Algısı Ölçeği Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,029	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$
χ^2	1,56	$0 \leq \chi^2 \leq 2$	$2 \leq \chi^2 \leq 5$

GFI	0,96	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$
AGFI	0,95	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$
CFI	0,86	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$

Sonuçlar incelendiğinde Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin dört boyutlu yapısı korunmuş olup, uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir uyum değerleri aralığında hesaplanmıştır.

5.11.2.2. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizi yapılırken ölçek soruları ile bütün arasındaki korelasyon katsayılarının negatif olmaması gerekir. Bu durum ölçeğin toplanabilirlik özelliğini bozar. Bu kurala uymayan soruların ölçekten çıkarılması önerilir. Bu sebeple anketimizde bazı sorular tersten kodlanarak bütünlük sağlanmıştır.

Güvenilirlik analizinde Alpha katsayısının hesaplanmasında ortaya çıkan “düzeltilmiş değişken ölçek korelasyonu”na bakarak hangi ifadelerin ölçekten çıkarılacağına karar verilir. Madde toplam korelasyonlarının eksi değerde olmaması ve minimum 0,20-0,25 ve/ veya 0,30 ve üstünü güvenirlik katsayısı olarak kabul eder. Bu kurala uymayan ifadelerin ölçekten çıkarılması önerilir. Ayrıca ifade silindiğinde, bunun Cronbach Alpha güvenirlik katsayısını ne oranda etkileyip etkilemediğine de bakılarak ifade ile ilgili karar verilir. İfade silindiğinde ölçekte olumlu yönde bir gelişme olursa ifade silinir. Tam tersi bir durum söz konusu ise yani ifadenin silinmesi ölçekte (Cronbach Alpha katsayısında) olumsuz yönde bir değişikliğe sebep oluyorsa o ifadenin ölçek için önemli olduğu söylenebilir. Bununla birlikte Cronbach's Alfa değerinin 0,8'i geçtiği durumlarda, veri kaybına neden olmamak için, ölçekten çıkarıldığında ölçeğin güvenirliğini arttıran değişkenler ölçekten çıkarılmayacaktır⁴⁴⁰.

⁴⁴⁰Joseph F. Hair, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham ve William C. Black, **Multivariate Data Analysis**, 5. Baskı, New Jersey: Printence Hall, 1998, p. 118.

Bu bağlamda araştırmamızda kullandığımız ölçeklerin madde-test puanı korelasyonları ve iç tutarlılık katsayısı güvenirlik katsayısı aracılığı ile hesaplanarak elde edilen sonuçlar ilgili başlıklarda tablolar halinde gösterilmiştir.

5.11.2.2.1. Farklılık İklimi Ölçeği Güvenirlik Analizi

Çalışanların örgütün farklılık iklimi algılarını ölçmeye yönelik olarak hazırlanan 6 soruluk farklılık iklimi algısı ölçeğinin maddelerine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları, ölçeğin bütününe yönelik yapılan alfa katsayısını ve ölçeği oluşturan her bir maddenin ölçekten çıkarılması neticesinde hesaplanan düzeltilmiş alfa katsayılarını gösterir tablolar aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 16. Farklılık İklimi Algısı Ölçek Maddeleri Güvenirlik Analizi

İfadeler	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı
F4	49,69	129,852	,638	,861
F5	49,66	127,641	,667	,859
F6	49,71	123,865	,745	,854
F7	49,57	125,237	,732	,855
F8	49,73	125,229	,658	,858
F9	49,92	128,398	,585	,862

Buna göre 6 soruluk Farklılık İklimi Algısı Ölçeğinin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0.878 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin bütününe bakıldığında madde toplam korelasyon değeri 0.30'un altında kalan bir değer görülmemektedir. Ölçek yüksek düzeyde güvenilir (0.8 ≤ α < 1,00).

Reliability Statistics

Crombach's Alpha	N of Items
,878	6

5.11.2.2. Etik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Farklılık İklimi Algısı Ölçeğinin ardından 10 soruluk Etik Liderlik Ölçeğinin maddelerine ilişkin güvenilirlik analizi değerleri hesaplanarak Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17. Etik Liderlik Ölçek Maddeleri Güvenilirlik Analizi

İfadeler	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı
E1	31,60	88,283	,541	,914
E2	31,37	84,660	,664	,907
E3	31,43	82,874	,813	,898
E4	31,47	83,242	,749	,902
E5	31,49	82,697	,746	,902
E6	31,27	87,108	,647	,908
E7	31,44	84,471	,713	,904
E8	31,37	85,427	,661	,907
E9	31,38	86,400	,627	,909
E10	31,37	83,468	,686	,906

Reliability Statistics

Crombach's Alpha	N of Items
,914	10

Buna göre 10 soruluk etik liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.914 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin bütününe bakıldığında ölçekten madde çıkarılmasına gerek görülmemiştir. Ölçek yüksek düzeyde güvenilirlik (0.8 ≤ α < 1,00).

5.11.2.2.3. Psikolojik Güvenlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

7 soruluk Psikolojik Güvenlik Ölçeğinin maddelerine ilişkin güvenilirlik analizi değerleri hesaplanmış ve Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18. Psikolojik Güvenlik Ölçek Maddeleri Güvenilirlik Analizi

İfadeler	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı
G1	20,40	23,313	,477	,662
G2	20,37	22,316	,596	,630
G3	20,04	24,564	,435	,674
G4	20,39	25,331	,337	,699
G5	20,23	24,583	,387	,686
G6	20,24	24,507	,416	,679
G7	20,11	26,665	,295	,706

Reliability Statistics

Crombach's Alpha	N of Items
,710	7

7 soruluk Psikolojik Güvenlik Ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.710 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin bütününe bakıldığında ölçekten madde çıkarılmasına gerek görülmemiştir. Ölçek oldukça güvenilirdir ($0.6 \leq \alpha < 0.79$).

5.11.2.2.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Güvenilirlik Analizi

24 soruluk Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin maddelerine ilişkin güvenilirlik analizi Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçek Maddeleri Güvenilirlik Analizi

İfadeler	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı
PPS1	79,92	253,428	,666	,877
PPS2	80,30	246,576	,683	,876
PPS3	80,82	272,088	,359	,891
PPS4	80,06	258,946	,506	,881
PPS5	80,33	259,280	,501	,881
PPS6	80,18	266,248	,506	,881
PPS7	80,07	262,429	,333	,885
PPS8	80,07	265,877	,367	,885
PPS9	80,11	254,005	,339	,885
PPS10	80,07	273,381	,595	,879
PPS11	80,25	257,693	,340	,891

PPS12	80,06	258,914	,512	,881
PPS13	79,93	253,374	,504	,881
PPS14	80,20	253,374	,597	,879
PPS15	79,87	257,589	,520	,881
PPS16	79,83	264,385	,389	,884
PPS17	80,49	263,101	,342	,886
PPS18	80,15	261,745	,430	,883
PPS19	80,26	256,821	,503	,881
PPS20	79,89	262,463	,478	,882
PPS21	80,03	262,474	,448	,883
PPS22	79,88	259,460	,500	,881
PPS23	80,03	250,656	,653	,877
PPS24	79,77	257,189	,574	,880

Reliability Statistics

Crombach's Alpha	N of Items
,887	24

24 soruluk Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği yüksek düzeyde güvenilirliğe sahiptir ($0.8 \leq \alpha < 1,00$).

Son olarak anketimizin genel güvenilirliğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Anketimiz yüksek düzeyde güvenilir olarak hesaplanmıştır ($0.8 \leq \alpha < 1,00$).

Reliability Statistics

Crombach's Alpha	N of Items
,947	47

5.11.3. Betimleyici İstatistikler

Tablo 20. Boyut ve Alt Boyutlara İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları

Boyut ve Alt Boyutlar	N	Min	Max.	Madde Ort.	Std. Sapma	Normallik Sınaması
Farklılık İklimi	700	1,33	5,00	3,6231	,68284	*<0,001
Psikolojik Sermaye	700	2,13	4,50	3,5555	,41224	*<0,001
Umut	700	1,50	5,00	3,5560	,58779	*<0,001
İyimserlik	700	1,50	5,00	3,4871	,63102	*<0,001
Öz-yeterlilik	700	1,83	4,83	3,6224	,60782	*<0,001
Dayanıklılık	700	1,67	5,00	3,5564	,58340	*<0,001
Etik Liderlik	700	1,30	4,90	3,4801	,64882	*<0,001
Psikolojik Güvenlik	700	1,86	4,57	3,4649	,58682	*<0,001

Standart sapma; bir veri grubundaki verilerin ortalama değerden ne kadar uzaklıkta yoğunlaştığını, yani verilerin ne kadar bir yaygınlıkta dağıldığını gösterir. Örneklem sayısı arttıkça standart sapma küçülür. Standart sapmanın küçük olması anakütle parametresinin daha güvenilir bir biçimde elde edilmesini sağlar.

Tablo.20 incelendiğinde, ankete katılan 700 katılımcı için boyutların ve alt boyutların ortalama puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip boyut farklılık iklimi iken en düşük ortalamaya sahip boyut psikolojik güvenlik olarak hesaplanmıştır.

İlgili boyutların gözlenen değerlerinin normal dağılıma uygun olup olmadığının sınıandığı Kolmogorov&Simirnov Testi sonucunda ise normal

dağılmadıkları gözlemlenmiştir. Verilerin normal dağılmıyor olması nedeniyle farklılık analizleri için parametrik testler yerine verilerin dağılımından daha az etkilenen parametrik olmayan testlerin uygulanması yoluna gidilmiş ve bulgular ilgili kısımda paylaşılmıştır.

5.11.4. Korelasyon Analizleri

Çalışmamızda yer alan boyutlar ve alt boyutlar arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin yönlerini tespit etmek üzere korelasyon analizleri gerçekleştirilmiş ve Ek 1’de tablo halinde gösterilmiştir.

Yapılan korelasyon analizlerine göre $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde özetle;

- Farklılık iklimi algısı ile etik liderlik davranışları arasında pozitif yönlü ve zayıf şiddette ($\rho = 0,218$)
- Farklılık iklimi algısı ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve zayıf şiddette ($\rho = 0,164$)
- Farklılık iklimi algısı ile umut arasında pozitif yönlü ve zayıf şiddette ($\rho = 0,172$)
- Farklılık iklimi algısı ile öz-yeterlilik arasında pozitif yönlü ve zayıf şiddette ($\rho = 0,179$)
- Farklılık iklimi algısı ile psikolojik güvenlik arasında pozitif yönlü ve zayıf şiddette ($\rho = 0,122$)
- Pozitif psikolojik sermaye ile etik liderlik davranışları arasında pozitif yönlü ve orta şiddette ($\rho = 0,354$)
- Etik liderlik davranışları ile umut arasında pozitif yönlü ve zayıf şiddette ($\rho = 0,272$)
- Etik liderlik davranışları ile öz-yeterlilik arasında pozitif yönlü ve zayıf şiddette ($\rho = 0,269$)
- Etik liderlik davranışları ile iyimserlik arasında pozitif yönlü ve zayıf şiddette ($\rho = 0,272$)
- Etik liderlik davranışları ile dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve zayıf şiddette ($\rho = 0,221$)

- Etik liderlik davranışları ile psikolojik güvenlik arasında pozitif şiddette ve zayıf şiddette ($\rho = 0,185$)
- Psikolojik güvenlik ile umut arasında pozitif yönlü ve zayıf şiddette ($\rho = 0,272$)
- Psikolojik güvenlik ile iyimserlik arasında pozitif yönlü ve zayıf şiddette ($\rho = 0,266$)
- Psikolojik güvenlik ile öz-yeterlilik arasında pozitif yönlü ve zayıf şiddette ($\rho = 0,199$)
- Psikolojik güvenlik ile dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve zayıf şiddette ($\rho = 0,234$)

İlişkilerin varlığından söz edilebilir.

5.11.5. Araştırma Hipotezlerinin Regresyon Analizi Sonuçları

10 adet aracılık ilişkisinin araştırıldığı araştırma hipotezlerine ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları tablolar halinde sıralanmıştır.

1. Hipoteze ilişkin olarak;

H1: Farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde etik liderlik aracılık rolü üstlenmektedir.

Tablo 21. Farklılık İkliminin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

1. Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p

Farklılık İklimi	Etik Liderlik	0,218	0,00	0,046	34,683	0,000
2.Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R²	F	p
Pozitif Psikolojik Sermaye	Farklılık İklimi	0,164	0,000	0,025	19,232	0,000
3.Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
Pozitif Psikolojik Sermaye	Etik Liderlik	0,334	0,009	0,131	53,553	0,000
	Bağımsız Değişken					
	Farklılık İklimi	0,091	0,000			

*p<0,05

Tablo 21 incelendiğinde farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde etik liderliğin aracı rolünü belirlemeye yönelik olarak oluşturulan 3 aşamalı modelin üçünün de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. 1.Aşamada bağımsız değişken ile aracı değişkenin ilişkisi incelenmektedir. Farklılık ikliminin etik liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0,218$, $p<0.05$). 2. Aşamada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki incelenmiş (pozitif ve anlamlı $\beta=0,164$, $p<0.05$) ve 3.Aşamada ise aracılık ilişkisi test edilmiştir. Aracılık etkisi hesaplanmasında aracı değişken, ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde; bağımsız değişkenle

bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden (full mediation) söz edilebilir. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık (partial mediation) etkisinden söz edilebilir⁴⁴¹.

Buna göre 2.aşamada kurulan modelde standartlaştırılmış eğim katsayısının 0,164, 3.aşamada kurulan regresyon modelinde ise 0,091 olduğu görülmektedir. Model anlamlılığı sağlanmakla beraber eğim katsayısında niceliksel bir düşüşün olması nedeniyle etik liderliğin psikolojik sermaye üzerinde kısmi bir aracılık etkisinin olduğu söylenebilir. **Bu durumda 1. Hipotezimiz (H1) desteklenmektedir.**

H1.1: Farklılık ikliminin umut üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde etik liderlik aracılık rolü üstlenmektedir.

Tablo 22. Farklılık İkliminin Umut Üzerindeki Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

1. Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p

⁴⁴¹ David C. Howell. **Statistical Methods for Psychology**, Wadsworth, Cengage Learning, 8.Edt., Belmont, USA (2013); David P. McKinnon, Amanda J. Fairchild, Matthew S. Fritz. “Mediation Analysis”, **Annual Review of Psychology**, 58.1(2010):593–614; Serhat Burmaoğlu, Mustafa Polat, Cem Harun Meydan. “Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13.1(2013):13-26.

Farklılık İklimi	Etik Liderlik	0,218	0,00	0,046	34,683	0,000
2.Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R²	F	p
Umut	Farklılık İklimi	0,172	0,000	0,028	21,368	0,000
3.Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
Umut	Etik Liderlik	0,246	0,000	0,085	33,296	0,000
	Bağımsız Değişken					
	Farklılık İklimi	0,119	0,000			

*p<0,05

Hipotezimizi sınyan hiyerarşik regresyon analizini gösterir Tablo 22 incelendiğinde 1. Aşamada bağımsız değişken ile aracı değişken arasında pozitif ve anlamlı ilişki mevcut bulunduğu ($\beta=0,218$, $p<0.05$), 2.aşamada kurulan modelde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkide standartlaştırılmış eğim katsayısının (etki düzeyinin) $\beta=0,172$ ($p<0.05$) olduğu, 3.aşamada aracılık rolünü araştırmak için kurulan regresyon modelinde ise etki düzeyinin $\beta=0,119$ olduğu görülmektedir. Tüm modeller için model geçerliliği sağlanmakla beraber, eğim katsayısında niceliksel bir düşüşün olması dolayısıyla etik liderliğin farklılık iklimi umut ilişkisi üzerinde kısmi bir aracılık etkisinin olduğu söylenebilir. **Dolayısıyla H1.1 hipotezi desteklenmiştir.**

H1.2: Farklılık ikliminin iyimserlik üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde etik liderlik aracılık rolü üstlenmektedir.

Tablo 23. Farklılık İkliminin İyimserlik Üzerindeki Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

1. Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
Farklılık İklimi	Etik Liderlik	0,218	0,00	0,046	34,683	0,000
2.Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R^2	F	p
İyimserlik	Farklılık İklimi	0,047	0,214	<0,001	1,547	0,214
3.Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
İyimserlik	Etik Liderlik	0,208	0,000	0,041	15,758	0,000
	Bağımsız Değişken					
	Farklılık İklimi	0,002	0,961			

*p<0,05

Farklılık ikliminin iyimserlik üzerindeki etkisinde etik liderliğin aracı rolünü inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını gösterir Tablo 23 incelendiğinde, bağımsız-aracı değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen 1. Aşamada kurulan modelin istatistikî olarak anlamlı olduğu ($\beta=0,218$, $p<0.05$), ancak bağımlı- bağımsız değişkenler arası ilişkinin sınındığı 2. Aşamada oluşturulan modelin istatistikî olarak anlamsız olduğu görülmektedir ($p:0,214>0,05$). Bu durumda, bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde etkili olma koşulu ⁴⁴² sağlanamadığından aracılık etkisinden söz edilemez. Aynı zamanda farklılık iklimi de iyimserlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmamaktadır. **Dolayısıyla H1.2 hipotezi desteklenmemiştir.**

H1.3: Farklılık ikliminin öz-yeterlilik üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde etik liderlik aracılık rolü üstlenmektedir.

Tablo 24. Farklılık İkliminin Öz-Yeterlilik Üzerindeki Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

1. Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
Farklılık İklimi	Etik Liderlik	0,218	0,00	0,046	34,683	0,000
2.Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımlı	Bağımsız	β	p	R^2	F	p

⁴⁴²David C. Howell.a.g.e.;David P. McKinnon, Amanda J. Fairchild, Matthew S. Fritz.a.g.e.;Serhat Burmaoğlu, Mustafa Polat, Cem Harun Meydan.a.g.e.

Değişken	Değişken					
Öz yeterlilik	Farklılık İklimi	0,179	0,000	0,031	23,000	0,000
3.Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
Öz yeterlilik	Etik Liderlik	0,242	0,000	0,085	33,465	0,000
	Bağımsız Değişken					
	Farklılık İklimi	0,126	0,001			

*p<0,05

Farklılık ikliminin öz-yeterlilik üzerindeki etkisinde etik liderliğin aracı rolünü inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını gösterir Tablo 27 incelendiğinde, bağımsız- aracı değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen 1. Aşamada kurulan modelin istatistikî olarak anlamlı olduğu ($\beta=0,218$, $p<0.05$),

2.aşamada bağımlı- bağımsız değişkenler arası ilişkiyi sınamak için kurulan modelin pozitif ve anlamlı olduğu, farklılık iklimi için standartlaştırılmış eğim katsayısının (etki düzeyinin) $\beta=0,179$ olarak hesaplandığı, 3.aşamada aracılık etkisini sınamak için kurulan pozitif ve anlamlı regresyon modelinde ise etki katsayısının $\beta=0,126$ olduğu görülmektedir. Tüm modeller için model geçerliliği sağlanmakla beraber ($p<0.05$), eğim katsayısında niceliksel bir düşüşün olması dolayısıyla etik liderliğin, öz-yeterlilik üzerinde kısmi bir aracılık etkisinin olduğu söylenebilir. **Dolayısıyla H1.3 hipotezi desteklenmiştir.**

H1.4: Farklılık ikliminin psikolojik dayanıklılık üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde etik liderlik aracılık rolü üstlenmektedir.

Tablo 25. Farklılık İkliminin Psikolojik Dayanıklılık Üzerindeki Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

1. Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
Farklılık İklimi	Etik Liderlik	0,218	0,00	0,046	34,683	0,000
2.Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R ²	F	p
Dayanıklılık	Farklılık İklimi	0,052	0,167	0,001	1,912	0,167
3.Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
Dayanıklılık	Etik Liderlik	0,220	0,000	0,046	17,973	0,000
	Bağımsız Değişken					
	Farklılık İklimi	0,004	0,910			

*p<0,05

Farklılık ikliminin psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisinde etik liderliğin aracı rolünü inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını gösterir Tablo 25 incelendiğinde, bağımsız- aracı değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen 1. Aşamada kurulan modelin istatistikî olarak anlamlı olduğu ($\beta=0,218$, $p<0.05$), ancak bağımlı-bağımsız değişkenler arası ilişkinin sınındığı 2. Aşamada oluşturulan modelin istatistikî olarak anlamsız olduğu görülmektedir ($p:0,167>0,05$). Bu durumda, bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde etkili olma koşulu sağlanamadığından aracılık etkisinden söz edilemez. Aynı zamanda farklılık iklimi de dayanıklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmamaktadır. **Dolayısıyla H1.4 hipotezi desteklenmemiştir.**

2.Hipoteze ilişkin olarak;

H1: Farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde psikolojik güvenlik aracılık rolü üstlenmektedir.

Tablo 26. Farklılık İkliminin PPS Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

1. Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
Farklılık İklimi	Psikolojik Güvenlik	0,122	0,00	0,013	7,564	0,000
2.Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımlı	Bağımsız	β	p	R^2	F	p

Değişken	Değişken					
Psikolojik Sermaye	Farklılık İklimi	0,164	0,000	0,027	19,232	0,000
3.Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
Psikolojik Sermaye	Psikolojik Güvenlik	0,320	0,000	0,126	51,567	0,000
	Bağımsız Değişken					
	Farklılık İklimi	0,156	0,000			

*p<0,05

Farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolünü inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını gösterir Tablo 26 incelendiğinde, bağımsız- aracı değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen 1. Aşamada kurulan modelin istatistikî olarak anlamlı olduğu ($\beta=0,122$, $p<0.05$),

2.aşamada bağımlı- bağımsız değişkenler arası ilişkiyi sınamak için kurulan modelin pozitif ve anlamlı olduğu ve standartlaştırılmış eğim katsayısının (etki düzeyinin) $\beta=0,164$ olduğu, 3.aşamada aracılık etkisini sınamak için kurulan regresyon modelinin ise pozitif ve anlamlı olduğu, standartlaştırılmış eğim katsayısının (etki düzeyinin) ise $\beta= 0,156$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Eğim katsayısında niceliksel bir düşüşün olması dolayısıyla farklılık ikliminin, pozitif psikolojik sermaye üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde psikolojik güvenliğin kısmi bir aracılık etkisinin olduğu söylenebilir. **Dolayısıyla H1 hipotezi desteklenmiştir.**

H1.1: Farklılık ikliminin umut üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde psikolojik güvenlik aracılık rolü üstlenmektedir.

Tablo 27. Farklılık İkliminin Umut Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

1. Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
Farklılık İklimi	Psikolojik Güvenlik	0,122	0,00	0,013	7,564	0,000
2.Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R^2	F	p
Umut	Farklılık İklimi	0,172	0,000	0,028	21,361	0,000
3.Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
Umut	Psikolojik Güvenlik	0,179	0,000	0,059	22,874	0,000
	Bağımsız Değişken					

	Farklılık İklimi	0,168	0,000			

*p<0,05

Farklılık ikliminin umut üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolünü inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını gösterir Tablo 27 incelendiğinde, farklılık ikliminin umut üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin kısmi aracılık rolü üstlendiği görülebilir. 1. Aşamada bağımsız- aracı değişkenler arası ilişki pozitif ve anlamlı ($\beta=0,122$, $p<0.05$), 2.aşamada bağımlı- bağımsız değişkenler arasındaki ilişki pozitif ve anlamlı ($\beta=0,172$, $p<0.05$), aracılık etkisini sınavan 3.aşamadaki model pozitif ve anlamlı ($\beta= 0,168$, $p<0.05$) olarak hesaplanmış olup, eğim katsayısında meydana gelen azalma kısmi aracılık etkisine işaret etmektedir. **Dolayısıyla H1.1 Hipotezi desteklenmiştir.**

H1.2: Farklılık ikliminin iyimserlik üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde psikolojik güvenlik aracılık rolü üstlenmektedir.

Tablo 28. Farklılık İkliminin İyimserlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

1. Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
Farklılık İklimi	Psikolojik Güvenlik	0,122	0,00	0,013	7,564	0,000
2.Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımlı	Bağımsız	β	p	R^2	F	p

Değişken	Değişken					
İyimserlik	Farklılık İklimi	0,047	0,214	<0,001	1,547	0,214
3.Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
İyimserlik	Psikolojik Güvenlik	0,266	0,000	0,070	27,312	0,000
	Bağımsız Değişken					
	Farklılık İklimi	0,041	0,262			

*p<0,05

Psikolojik güvenliğin farklılık iklimi ile iyimserlik arasındaki ilişki üzerindeki aracılık rolünün araştırılması için oluşturulan regresyon analizleri sonuçlarını gösterir Tablo 28 incelendiğinde, 1. Aşamada bağımsız- aracı değişkenler arası ilişkinin sınıandığı modelin pozitif ve anlamlı ($\beta=0,122$, $p<0.05$), 2. Aşamada bağımlı-bağımsız değişkenler arası ilişkinin sınıanması için kurulan regresyon modelinin ise istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir ($p:0,214>0,05$). Bu durumda, bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde etkili olma koşulu sağlanamadığından aracılık etkisi bulunmamaktadır. Aynı zamanda farklılık iklimi ile iyimserlik arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Dolayısıyla H1.2 Hipotezi desteklenmemiştir.

H1.3: Farklılık ikliminin öz-yeterlilik üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde psikolojik güvenlik aracılık rolü üstlenmektedir.

Tablo 29. Farklılık İkliminin Öz-Yeterlilik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

1. Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
Farklılık İklimi	Psikolojik Güvenlik	0,122	0,00	0,013	7,564	0,000
2.Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R^2	F	p
Öz-yeterlilik	Farklılık İklimi	0,179	0,000	0,031	23,000	0,000
3.Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
Öz-yeterlilik	Psikolojik Güvenlik	0,195	0,000	0,067	26,230	0,000
	Bağımsız Değişken					
	Farklılık İklimi	0,174	0,000			

*p<0,05

Farklılık ikliminin öz-yeterlilik üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolünü inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını gösterir Tablo 29 incelendiğinde, bağımsız- aracı değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen 1. Aşamada kurulan modelin istatistikî olarak anlamlı olduğu ($\beta=0,122$, $p<0.05$),

2.aşamada bağımlı- bağımsız değişkenler arası ilişkiyi sınamak için kurulan modelin pozitif ve anlamlı olduğu ve standartlaştırılmış eğim katsayısının (etki düzeyinin) $\beta=0,179$ olduğu, 3.aşamada aracılık etkisini sınamak için kurulan regresyon modelinin ise pozitif ve anlamlı olduğu, standartlaştırılmış eğim katsayısının (etki düzeyinin) ise $\beta= 0,174$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Eğim katsayısında niceliksel bir düşüşün olması dolayısıyla farklılık ikliminin, öz-yeterlilik üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde psikolojik güvenliğin kısmi bir aracılık etkisinin olduğu söylenebilir. **Dolayısıyla H1.3 Hipotezi desteklenmiştir.**

H1.4: Farklılık ikliminin psikolojik dayanıklılık üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde psikolojik güvenlik aracılık rolü üstlenmektedir.

Tablo 30. Farklılık İkliminin Psikolojik Dayanıklılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

1. Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
Farklılık İklimi	Psikolojik Güvenlik	0,122	0,00	0,013	7,564	0,000
2.Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımlı	Bağımsız	β	p	R^2	F	p

Değişken	Değişken					
Dayanıklılık	Farklılık İklimi	0,052	0,167	0,001	1,912	0,167
3.Aşama		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
Dayanıklılık	Psikolojik Güvenlik	0,233	0,000	0,054	21,009	0,000
	Bağımsız Değişken					
	Farklılık İklimi	0,047	0,203			

*p<0,05

Psikolojik güvenliğin farklılık iklimi ile psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisinin araştırılması için oluşturulan hiyerarşik regresyon analizlerini gösterir Tablo 30 incelendiğinde, 1. Aşamada bağımsız- aracı değişkenler arası ilişkinin sınıandığı modelin pozitif ve anlamlı ($\beta=0,122$, $p<0,05$) olduğu, 2. Aşamada bağımlı-bağımsız değişkenler arası ilişkinin sınıanması için kurulan regresyon modelinin ise istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir ($p:0,167>0,05$). Bu durumda, bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde etkili olma koşulu sağlanamadığından aracılık etkisi bulunmamaktadır. Aynı zamanda farklılık iklimi ile iyimserlik arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. **Dolayısıyla H1.4 Hipotezi desteklenmemiştir.**

5.11.6. Demografik ve İstihdam Özelliklerine Göre Araştırma Değişkenlerinin Farklılıklarının İncelenmesi

Bu kısımda katılımcılar tarafından değişkenlerimize yapılan puanlama farklılıkları istatistikî yöntemlerle incelenmiş ve gruplar arasındaki farklılıkları gösterir ayrıntılı tablolar Ek 2’de gösterilmiştir.

Cinsiyet parametresine göre;

Tablo 31. Değişkenlerin Cinsiyete Göre Ortalamaları

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Farklılık İklimi	Kadın	325	3,5826	,67365
	Erkek	375	3,6582	,68967
Pozitif Psikolojik Sermaye	Kadın	325	3,5053	,40699
	Erkek	375	3,5990	,41234
Etik Liderlik	Kadın	325	3,4283	,65216
	Erkek	375	3,5251	,64340
Psikolojik Güvenlik	Kadın	325	3,4004	,58058
	Erkek	375	3,5208	,58724

Tablo 32. Cinsiyete Göre Değişkenlerin Ortalamaları Arasındaki Farklılığı Araştıran Test Sonuçları

	Farklılık İklimi	Pozitif Psikolojik Sermaye	Etik Liderlik	Psikolojik Güvenlik
Mann-Whitney U	577768,000	53513,000	55990,500	53450,500
Wilcoxon W	110743,000	106488,000	108965,500	106425,500
Z	-1,91	-2,784	-1,857	-2,813
p	,233	,005*	,063	,005*

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2$

Tablo 31 ve Tablo 32 beraber incelendiğinde, ilgili değişkenler açısından grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, pozitif psikolojik sermaye ($0,005 < 0,05$) ve psikolojik güvenlik ($0,005 < 0,05$) değişkenleri açısından reddedileceği, farklılık iklimi ($0,233 > 0,05$) ve etik liderlik ($0,063 > 0,05$) değişkenleri açısından ise reddedilemeyeceği görülmektedir. Buna göre **cinsiyet pozitif psikolojik sermaye ve psikolojik güvenlik üzerinde etkili iken, farklılık iklimi ve etik liderlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılığa sebep olmamaktadır.**

Bu durum erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgüt içerisindeki psikolojik güvenlik iklimi algıları ile pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Yaş parametresine göre;

Tablo 33. Değişkenlerin Yaş Gruplarına Göre Ortalamaları

Değişkenler	Yaş Grupları	N	Ortalama	Standart Sapma
Farklılık İklimi	25 yaş ve altı	126	3,5423	,65657
	26-35 yaş	236	3,6243	,77297
	36-45 yaş	217	3,6406	,66228
	46 yaş üzeri	121	3,6736	,54535
Pozitif Psikolojik Sermaye	25 yaş ve altı	126	3,5599	,42897
	26-35 yaş	236	3,6063	,42064
	36-45 yaş	217	3,5269	,41253
	46 yaş üzeri	121	3,5031	,36882
Etik Liderlik	25 yaş ve altı	126	3,4429	,64565
	26-35 yaş	236	3,5712	,69590
	36-45 yaş	217	3,4493	,61344
	46 yaş üzeri	121	3,3967	,60469

Psikolojik Güvenlik	25 yaş ve altı	126	3,4229	,58816
	26-35 yaş	236	3,5835	,60540
	36-45 yaş	217	3,3943	,58074
	46 yaş üzeri	121	3,4038	,52769

Tablo 34. Yaş Gruplarına Göre Değişkenlerin Ortalamaları Arasındaki Farklılığı Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Farklılık İklimi	Psikolojik Sermaye	Etik Liderlik	Psikolojik Güvenlik
χ^2 (Ki-Kare)	2,208	8,012	8,430	16,514
S.d.	3	3	3	3
p	,530	,046*	,038*	,001*

* $p < 0,05$; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo 33 ve 34 incelendiğinde, yaş gruplarına göre grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden ($H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$) sıfır hipotezinin psikolojik sermaye ($0,046 < 0,05$), etik liderlik ($0,038 < 0,05$) ve psikolojik güvenlik ($0,001 < 0,05$) değişkenleri açısından reddedileceği görülmektedir. **Dolayısıyla yaşı, psikolojik sermaye, etik liderlik ve psikolojik güvenlik değişkenleri üzerinde etkili olduğu söylenebilir.**

Yapılan Post Hoc Testleri (Ek.2) ile farklılığın 26-35 yaş grubundaki çalışanlardan kaynaklandığı görülmüştür. Buna göre 26-35 yaş grubu çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin, etik liderlik ve psikolojik güvenlik iklimi algılarının diğer yaş grubu çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu söylenebilir.

Eğitim Düzeyi parametresine göre;

Tablo 35. Değişkenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Ortalamaları

Değişkenler	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma
Farklılık İklimi	Lise	29	3,5920	,60518
	Önlisans	118	3,5621	,73761
	Lisans	467	3,6499	,66855
	Lisansüstü	86	3,5717	,70874
Pozitif Psikolojik Sermaye	Lise	29	3,5934	,38731
	Önlisans	118	3,6197	,46684
	Lisans	467	3,5418	,40006
	Lisansüstü	86	3,5291	,40337
Etik Liderlik	Lise	29	3,5724	,50983
	Önlisans	118	3,5034	,65801
	Lisans	467	3,4923	,64952
	Lisansüstü	86	3,3512	,66788
Psikolojik Güvenlik	Lise	29	3,4384	,51639
	Önlisans	118	3,5508	,62348
	Lisans	467	3,4316	,58325
	Lisansüstü	86	3,5365	,56761

Tablo 36. Eğitim Düzeylerine Göre Değişkenlerin Ortalamaları Arasındaki Farklılığı Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Farklılık İklimi	Psikolojik Sermaye	Etik Liderlik	Psikolojik Güvenlik
χ^2 (Ki-Kare)	0,834	6,629	2,557	7,428
S.d.	3	3	3	3
p	,841	,085	,465	,059

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo 35 ve 36 incelendiğinde, eğitim düzeyine göre belirlenen grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden hipotezin tüm boyutlar için reddedilemeyeceği görülmektedir. Bu durumda **eğitim düzeyinin değişkenler açısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir etki yaratmadığı** söylenebilir.

Aylık Gelir Düzeyi parametresine göre;

Tablo 37. Değişkenlerin Aylık Gelir Düzeylerine Göre Ortalamaları

Değişkenler	Aylık Gelir Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma
Farklılık İklimi	1500-1999 TL	4	3,5417	,94648
	2000- 2999 TL	126	3,4643	,76959
	3000- 3999 TL	274	3,6241	,66010
	4000- 4999 TL	189	3,7187	,65081
	5000 TL ve üzeri	107	3,6417	,65389
Pozitif Psikolojik Sermaye	1500- 1999 TL	4	3,3125	,35109
	2000- 2999 TL	126	3,6422	,46926
	3000- 3999 TL	274	3,5894	,40678
	4000- 4999 TL	189	3,5051	,37591
	5000 TL ve üzeri	107	3,4646	,39199
Etik Liderlik	1500- 1999 TL	4	2,7000	,29439
	2000- 2999 TL	126	3,6016	,67219
	3000- 3999 TL	274	3,5040	,61759
	4000- 4999 TL	189	3,4524	,66657
	5000 TL ve üzeri	107	3,3542	,64109
Psikolojik Güvenlik	1500- 1999 TL	4	3,0357	,61029
	2000- 2999 TL	126	3,5488	,60215
	3000- 3999 TL	274	3,5349	,58820
	4000- 4999 TL	189	3,3704	,57800
	5000 TL ve üzeri	107	3,3698	,54414

Tablo 38. Aylık Gelir Düzeylerine Göre Değişkenlerin Ortalamaları Arasındaki Farklılığı Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Farklılık İklimi	Psikolojik Sermaye	Etik Liderlik	Psikolojik Güvenlik
χ^2 (Ki-Kare)	7,966	21,761	18,731	17,929
S.d.	4	4	4	4
p	,092	,000*	,001*	,059

* $p < 0,05$; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Kişilerin aylık gelir düzeylerinin değişkenler üzerinde etkili olup olmadığının araştırıldığı test sonucunda, belirlenen grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden hipotezin, pozitif psikolojik sermaye, etik liderlik ve psikolojik güvenlik boyutları açısından reddedileceği görülmektedir. **Bu durumda, aylık gelir düzeyinin pozitif psikolojik sermaye, etik liderlik ve psikolojik güven boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar yarattığı söylenebilir.**

Yapılan Post Hoc Testi (Ek.2) sonucunda 2000-2999 TL arasında aylık gelire sahip çalışan grubunun her üç değişken için de farklılık yaratan grup olduğu görülmüştür.

Çalışılan Bölüm parametresine göre;

Tablo 39. Değişkenlerin Çalışılan Bölüme Göre Ortalamaları

Değişkenler	Çalışılan Bölüm	N	Ortalama	Standart Sapma
Farklılık İklimi	Operasyon	198	3,5926	,61780
	Krediler	262	3,6737	,70790
	Pazarlama	240	3,5931	,70523
Pozitif Psikolojik Sermaye	Operasyon	198	3,6311	,39088
	Krediler	262	3,5838	,38401

	Pazarlama	240	3,4622	,44236
Etik Liderlik	Operasyon	198	3,4449	,65171
	Krediler	262	3,5508	,62119
	Pazarlama	240	3,4321	,67148
Psikolojik Güvenlik	Operasyon	198	3,5498	,62390
	Krediler	262	3,4880	,57983
	Pazarlama	240	3,3696	,55090

Tablo 40. Çalışılan Bölüme Göre Değişkenlerin Ortalamaları Arasındaki Farklılığı Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Farklılık İklimi	Psikolojik Sermaye	Etik Liderlik	Psikolojik Güvenlik
χ^2 (Ki-Kare)	3,037	17,161	4,759	13,317
S.d.	2	2	2	2
p	,219	,000*	,093	,001*

* $p < 0,05$; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Katılımcıların çalıştıkları bölümün, değişkenler üzerinde etkili olup olmadığını araştıran test sonuçlarını gösterir Tablo 39 ve 40'ün incelenmesi neticesinde, **pozitif psikolojik sermaye ve psikolojik güvenlik değişkenlerinin çalışılan bölüme göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür**. Farklılık iklimi ve etik liderlik değişkenleri açısından ise istatistiksel olarak herhangi bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Buna göre operasyonel bölümlerde (Ek.2) çalışan katılımcıların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile psikolojik güvenlik iklimi algıları diğer bölümlerde çalışan katılımcılara nazaran daha yüksektir.

Sektörde Çalışma Süresi parametresine göre;

Tablo 41. Değişkenlerin Sektörde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

Değişkenler	Sektörde Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma
Farklılık İklimi	1 yıldan az	70	3,5214	,70535
	1-5 yıl	209	3,6380	,69758
	6-10 yıl	232	3,6142	,71304
	11 yıl ve üzeri	189	3,6552	,61863
Pozitif Psikolojik Sermaye	1 yıldan az	70	3,5649	,44412
	1-5 yıl	209	3,5835	,43699
	6-10 yıl	232	3,5427	,39727
	11 yıl ve üzeri	189	3,5366	,39087
Etik Liderlik	1 yıldan az	70	3,4957	,66647
	1-5 yıl	209	3,5187	,67879
	6-10 yıl	232	3,4168	,62483
	11 yıl ve üzeri	189	3,5095	,63649
Psikolojik Güvenlik	1 yıldan az	70	3,5347	,60789
	1-5 yıl	209	3,5249	,57909
	6-10 yıl	232	3,4310	,60346
	11 yıl ve üzeri	189	3,4142	,56253

Tablo 42. Sektörde Çalışma Süresine Göre Değişkenlerin Ortalamaları Arasındaki Farklılığı Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Farklılık İklimi	Psikolojik Sermaye	Etik Liderlik	Psikolojik Güvenlik
χ^2 (Ki-Kare)	1,772	2,260	4,319	5,785
S.d.	3	3	3	3
p	,621	,520	,229	,123

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo 41 ve 42 incelendiğinde, sektörde çalışma süresi için oluşturulan grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden hipotezin tüm değişkenler açısından $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde reddedilemeyeceği görülmektedir. Dolayısıyla **şubede çalışma süresinin kişilerin değişkenlere ilişkin görüşleri üzerinde anlamlılık düzeyinde etkili olmadığı** söylenebilir.

Bankada Çalışma Süresi parametresine göre;

Tablo 43. Değişkenlerin Araştırma Yapılan Bankada Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

Değişkenler	Sektörde Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma
Farklılık İklimi	1 yıldan az	136	3,5576	,74103
	1-5 yıl	224	3,5647	,69978
	6-10 yıl	224	3,6823	,66545
	11 yıl ve üzeri	116	3,6983	,59746
Pozitif Psikolojik Sermaye	1 yıldan az	136	3,5702	,41811
	1-5 yıl	224	3,5664	,45051
	6-10 yıl	224	3,5597	,37214
	11 yıl ve üzeri	116	3,5090	,40359
Etik Liderlik	1 yıldan az	136	3,4963	,71889
	1-5 yıl	224	3,5107	,66161
	6-10 yıl	224	3,4076	,59072
	11 yıl ve üzeri	116	3,5422	,64054
Psikolojik Güvenlik	1 yıldan az	136	3,5357	,58857
	1-5 yıl	224	3,5210	,59521
	6-10 yıl	224	3,3673	,58542
	11 yıl ve üzeri	116	3,4618	,55163

Tablo 44. Araştırma Yapılan Bankada Çalışma Süresine Göre Değişkenlerin Ortalamaları Arasındaki Farklılığı Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Farklılık İklimi	Psikolojik Sermaye	Etik Liderlik	Psikolojik Güvenlik
χ^2 (Ki-Kare)	4,136	3,238	5,534	10,525
S.d.	3	3	3	3
p	,229	,356	,137	,015*

* $p < 0,05$; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Anket katılımcılarının araştırma yapılan bankada çalışma sürelerine göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını araştıran test sonuçlarını gösterir Tablo 43 ve 44 incelendiğinde, sadece psikolojik güvenlik değişkenine ilişkin hipotezin reddedileceği görülmektedir. **Dolayısıyla bankadaki kıdem, psikolojik güvenlik üzerinde etkili iken diğer boyutlar üzerinde etkili değildir.**

Buna göre 1 yıldan az süredir bankada çalışanlar psikolojik güvenlik algısı en yüksek olan katılımcı grubudur. Bu durum kıdem azaldıkça çalışanların bulundukları statüyü koruma ve cezalandırılma endişesiyle gerçek düşüncelerini saklama yoluna gitmesi gibi sebeplerle açıklanabilir.

Görev Yapılan Birim parametresine göre;

Tablo 45. Değişkenlerin Görev Yapılan Birime Göre Ortalamaları

Değişkenler	Görev Yapılan Birim	N	Ortalama	Standart Sapma
Farklılık İklimi	Genel Müdürlük	53	3,5535	,47454
	Bölge Müdürlüğü	90	3,5741	,73613
	Şube	528	3,6484	,68066
	Yurtdışı	29	3,4425	,84665
Pozitif Psikolojik	Genel Müdürlük	53	3,3263	,22553

Sermaye	Bölge Müdürlüğü	90	3,5620	,50610
	Şube	528	3,5914	,39726
	Yurtdışı	29	3,3003	,41478
Etik Liderlik	Genel Müdürlük	53	3,3170	,45562
	Bölge Müdürlüğü	90	3,4289	,66641
	Şube	528	3,5278	,65350
	Yurtdışı	29	3,0690	,63025
Psikolojik Güvenlik	Genel Müdürlük	53	3,2318	,54415
	Bölge Müdürlüğü	90	3,6222	,65634
	Şube	528	3,4843	,56446
	Yurtdışı	29	3,0493	,55889

Tablo 46. Görev Yapılan Birime Göre Değişkenlerin Ortalamaları Arasındaki Farklılığı Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Farklılık İklimi	Psikolojik Sermaye	Etik Liderlik	Psikolojik Güvenlik
χ^2 (Ki-Kare)	3,013	34,437	21,542	30,596
S.d.	3	3	3	3
p	,390	,000*	,000*	,000*

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Görev yapılan birime göre katılımcıların ortalamaları arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını gösteren test sonuçları incelendiğinde, kişilerin **görev yaptıkları birimin farklılık iklimi dışındaki 3 değişken üzerinde de etkili olduğu** ve p<0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılıklar meydana getirdiği görülmektedir.

Buna göre etik liderlik algısı ile pozitif psikolojik sermaye düzeyinin en yüksek olduğu çalışan grubu şube çalışanlarıdır. Bu durum şube çalışanlarının bankanın organizasyon yapılanmasında doğrudan uygulayıcı birimler olmasından, unvan, statü ve ilerleme beklentisi taşımasından, çalışanların birbirleriyle ve

yöneticileriyle diğer görev birimlerine nazaran daha yakın ve informal ilişkiler geliştirmesinden kaynaklanabilecektir.

Psikolojik güvenlik değişkeni açısından yaklaşıldığında ise genel müdürlük grubunun farklılık yarattığı görülmektedir. Genel müdürlük çalışanlarının üst yöneticiler ile çalışan grubu oluşturması dolayısıyla düşünce, algı ve kanaatlerini doğrudan ortaya koymanın daha riskli olmasının bu duruma sebep olduğu düşünülebilir.

5.11.7. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde etik liderlik ve psikolojik güvenliğin aracılık rolünün incelendiği araştırmamıza ilişkin bulgular demografik ve istihdam özelliklere ilişkin bulgular, doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular, boyut ve alt boyutlara ilişkin betimleyici istatistik bulguları, regresyon analizi bulguları ve farklılık testleri bulguları olarak 5 başlıkta değerlendirilmiştir.

1. Katılımcıların demografik ve istihdam özelliklerine ilişkin bulgular incelendiğinde büyük çoğunluğunu (%53,6) kadınların oluşturduğu, 26-35 yaş arası (%33,7) ve lisans mezunu (% 66,7) çalışanların çoğunlukta olduğu, ve aylık gelir düzeyinin çoğunlukla (%39,1) 3000-3999 TL aralığında olduğu görülmektedir. Demografik değişkenler uyarınca veriler homojen dağılmamaktadır.
2. Doğrulayıcı Faktör Analizi bulguları uyarınca 6 soruluk ve 1 alt boyutta toplanan Farklılık İklimi Algısı Ölçeği, 10 soruluk ve 1 alt boyutta toplanan Etik Liderlik Ölçeği, 7 soruluk ve 1 alt boyutta toplanan Psikolojik Güvenlik Ölçeği ile 24 soruluk ve 4 alt boyutta toplanan Psikolojik Güvenlik Ölçeği uyum iyiliği değerleri iyi veya kabul edilebilir değerler arasında hesaplanmıştır ve bu sonuçlar literatür ile uyumludur.

3. Faktör Analizi sonrasında doğrulanan boyut ve alt boyutlara ilişkin betimleyici istatistikler incelendiğinde farklılık iklimi için ortalamanın 3,62, etik liderlik için ortalamanın 3,48, psikolojik güvenlik için ortalamanın 3,46, pozitif psikolojik sermaye için ortalamanın 3,55, alt boyutlar olan umut için ortalamanın 3,55, iyimserlik için ortalamanın 3,48, öz-yeterlilik için ortalamanın 3,62, psikolojik dayanıklılık için ortalamanın 3,55 olarak hesaplandığı görülmektedir. Dolayısıyla değişken ortalamalarının birbirlerine yakın olduğu söylenebilir.
4. Hipotezlerimizi sınavan hiyerarşik regresyon analizi bulguları incelendiğinde 2 temel hipotezimizin doğrulandığı, 8 alt hipotezimizden ise 4 adedinin kabul, 4 adedinin reddedildiği görülmektedir. Buna göre farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde etik liderlik ve psikolojik güvenlik kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Aracılık etkisi değerleri kıyaslandığında etik liderlik değişkeninin psikolojik güvenliğe nazaran daha yüksek aracılık etkisi yarattığı görülmüştür. Ayrıca farklılık ikliminin psikolojik sermaye bileşenlerinden umut ve öz-yeterlilik alt boyutları üzerindeki etkisinde etik liderlik ve psikolojik güvenlik kısmi aracılık rolü üstlenmektedir.
5. Katılımcıların araştırma değişkenlerine verdikleri puan ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar yaratıp yaratmadığını tespit etmeye yönelik olarak yapılan farklılık analizleri incelendiğinde ise özetle,
 - Cinsiyetin pozitif psikolojik sermaye ve etik liderlik değişkenleri üzerinde,
 - Yaşın pozitif psikolojik sermaye, etik liderlik ve psikolojik sermaye değişkenleri üzerinde,
 - Aylık gelir düzeyinin pozitif psikolojik sermaye, etik liderlik ve psikolojik güvenlik değişkenleri üzerinde,
 - Çalışılan bölümün pozitif psikolojik sermaye ve psikolojik güvenlik değişkenleri üzerinde,

- Bankada çalışma süresinin (kıdem) psikolojik güvenlik değişkeni üzerinde,
- Görev biriminin pozitif psikolojik sermaye, etik liderlik ve psikolojik güvenlik değişkenleri üzerinde,

anlamli farklılıklar yarattığı görülmüştür.

5.12. Tartışma

Bu başlıkta araştırmamız kapsamında ulaştığımız bulgularımız literatür çerçevesinde demografik ve istihdam özelliklere ilişkin bulgular, doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular, boyut ve alt boyutlara ilişkin betimleyici istatistik bulguları, regresyon analizi bulguları ve farklılık testleri bulguları olmak üzere 5 başlık altında tartışılmaktadır.

5.12.1. Demografik ve İstihdam Özelliklerine İlişkin Bulguların Tartışılması

Katılımcılarımıza ilişkin demografik ve istihdam özellikleri incelendiğinde kadın çalışan oranının (% 53,6) erkek çalışan oranından (% 46,4) yüksek olmasına rağmen, dağılımın birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu durum bankacılık sektörünün kadın egemen sektör algısının son dönemlerde ortadan kalkmaya başladığına dair bir gösterge sayılabilecektir.

Yaş grupları açısından bakıldığında katılımcı grubumuz 26-35 yaş aralığında yoğunlaşmaktadır (%33,7). Bu durum kamu bankalarında hizmet odaklı anlayışın ve çağdaş insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının yaygınlaşmasının bir sonucu olarak işgücünün gençleştirilmesi politikası izlendiği şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim düzeyi açısından lisans mezunlarının % 66,7'lik büyük bir çoğunlukta olması, belirli dönemlerde farklı lisans alanlarından mezun bireylerin tercih edilerek çeşitli alan mezunlarına istihdam imkânı sağlanması bankanın işe alım politikasında eğitilmiş bireyleri istihdam etme ve ülkenin işsizlik oranlarını azaltma politikalarına yardımcı olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca katılımcıların büyük çoğunluğu (% 39,1) sahip oldukları eğitim düzeyi paralelinde aylık 3000-3999 TL aralığında gelir

elde etmektedir. Bu durum sektör ortalamaları baz alınarak bankada adil bir ücretlendirme politikası uygulandığına işaret etmektedir.

Cevaplayıcılarımızın çalıştığı bölümler birbirine yakın dağılmakla birlikte çoğunluğun (%37,4) kredilerde görev yaptığı görülmüştür. Bu durum ülkenin ekonomik parametreleri, sektör gerekleri ve arz talep dengesi paralelinde araştırmanın gerçekleştirildiği dönemde bankaların kredi sağlama rolünün görev dağılımında ön planda olduğu şeklinde yorumlanabilecektir.

Katılımcılarımızın sektörde ve araştırma yapılan bankada çalışma sürelerine ilişkin bulgular incelendiğinde, sektörde çalışma süresinin 6-10 yıl, bankada çalışma süresinin ise 1-5 yıl ila 6-10 yıl aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durum bankacılık sektöründe işgücü devir oranının kamu bankaları özelinde çok yüksek olmadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kamu bankalarında özel bankalara nazaran işletme yönetimi açısından çalışan bağlılığı, motivasyonu, verimliliği ve yönetim tarzı ile liderlik konularının önem kazandığı düşünülebilir.

İstihdam özelliklerine ilişkin son bulgumuz olan görev birimi bulguları incelendiğinde katılımcılarımızın çoğunluğunun (%75,4) yurtiçi şube çalışanı olduğu görülmektedir. Bu durum bankanın müşteri odaklı hizmet politikası bağlamında yaygın şube ağı oluşturma, müşteri ile birebir iletişim sağlama ve sorun çözme yaklaşımına işaret ettiği şeklinde yorumlanabilir. Banka bu maksatla her müşteriyi özel bir portföye atamakta ve iletişim bilgilerini sürekli güncelleyerek paylaşmaktadır.

5.12.2. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulguların Tartışılması

Araştırmamız kapsamında kullandığımız anketimiz 4 ölçekten oluşmaktadır ve ölçeklerimizin hepsine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Buna göre; Bean vd.(2001) tarafından geliştirilerek, tarafımızca ve dil uzmanları aracılığıyla dilimize

çevrilen 15 soruluk ‘Farklılık İklimi Algısı’ Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum seviyesinde olduğu görülmüş ancak yol diyagramında faktör yükleri 0,30 ve altında olan maddeler bulunduğu görülmüş, söz konusu maddelerin ölçekten çıkarılmasıyla uyum iyiliği değerleri öncesine nazaran daha yüksek uyum seviyesine ulaşmış, Crombach Alfa değeri ise 0,878 hesaplanmıştır. Bu sonuçların literatürdeki çalışmalarla uyumlu olduğu görülmektedir⁴⁴³.

Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından geliştirilerek araştırmacı tarafından dil uzmanlarının yardımlarıyla dilimize çevrilen 10 soruluk ‘Etik Liderlik’ Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde uyum iyiliği değerlerinin iyi uyum seviyesinde olduğu görülmüştür. Akabinde güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş, Crombach Alfa değeri 0,914 hesaplanan ölçekten madde çıkarılmasına gerek görülmemiştir. Bu sonuçların literatürdeki çalışmalarla uyumlu olduğu görülmektedir⁴⁴⁴.

Edmondson (1999) tarafından geliştirilerek araştırmacı tarafımızca ve dil uzmanları aracılığıyla dilimize çevrilen 7 soruluk ‘Psikolojik Güvenlik’ Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde uyum iyiliği değerlerinin iyi uyum seviyesinde olduğu görülmüştür. Akabinde güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş, Crombach Alfa değeri 0,710 hesaplanan ölçekten madde çıkarılmasına gerek görülmemiştir. Bu sonuçların literatürdeki çalışmalarla uyumlu olduğu görülmektedir⁴⁴⁵.

⁴⁴³ Hakan Sezerel, **a.g.e.**; Sezer Cihan Çalışkan vd. “Yöneticilerin Algılanan Kültürel Zekası, Çalışanın Farklılık İklimi Algısı, Gelişime Açıklık ve Örgütsel Sinisizm Etkileşimi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma” **İş ve İnsan Dergisi**, 2.1 (2015):1-11; Saumya Goyal, Dr. Sangya Shrivastava “ Organizational Diversity Climate: Review Of Models And Measurement.” **Journal Of Business Management & Social Sciences Research** 2.5 (2013):55-60.

⁴⁴⁴ Masood Nawaz Kalyar. “Psikolojik Sermaye, Lider- Üye Etkileşimi ve Motivasyon Ara Değişkenleri Bağlamında Etik Liderliğin Yaratıcılık ve Performans Üzerindeki Etkisi” **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İnönü Üniversitesi SBE (2017), Malatya; Mesut Sağnak. **a.g.e.**; Chin- Shan Lu, Chi- Chang Lin. **a.g.e.**; Monica M. Sharif ve Terri A. Scandura, **a.g.e.**

⁴⁴⁵ Hatice Güçlü Nergis. “Otel İşletmelerinde Hata Yönetiminin Psikolojik Güvenlik, Örgütsel Performans ve Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi” **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi** 26.2 (2015):221-237; Luis L. Martins vd. **a.g.e.**; Ingrid M. Nembhard, Amy C. Edmondson. **a.g.e.**

Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilerek araştırmacı tarafından dil uzmanlarının yardımlarıyla dilimize çevrilen ve bazı ifadeleri düzeltilen 24 soruluk ve 4 alt boyuttan oluşan ‘Pozitif Psikolojik Sermaye’ Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanıklılık olarak dört boyut altında toplanmış olan ölçek maddelerinin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum seviyesinde olduğu görülmüştür. Akabinde güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş, Crombach Alfa değerleri ölçek geneli için 0,887, umut alt boyutu için 0,840, iyimserlik alt boyutu için 0,776, öz-yeterlilik alt boyutu için 0,740, dayanıklılık alt boyutu için 0,740 olarak hesaplanmış ve ölçekten madde çıkarılmamıştır. Literatürde pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin genellikle 4 alt boyutta toplanmakta olduğu ancak bazı çalışmalarda dayanıklılık alt boyutunun keşfedici faktör analizlerinde kaybolarak 3 alt boyuta indirgendiği gözlemlenmiş olup, araştırmamızın uyum iyiliği değerleri önceki çalışmalarla uyumludur⁴⁴⁶.

5.12.3. Betimleyici İstatistiklere İlişkin Bulguların Tartışılması

Boyut ve alt boyutlara ilişkin betimleyici istatistik bulguları incelendiğinde katılımcılardan en yüksek puanı alan değişkenin 5.0 üzerinden 3,62 ortalama ile farklılık iklimi algısı olduğu görülmektedir. Bu durum anket cevaplayıcılarının heterojen bir işgücünün parçası olmaları, farkındalık seviyeleri yüksek ve örgütsel düzeyde ılımlı bir farklılık iklimi ile yönetilen bireylerden oluşmalarının sonucudur.

En yüksek ikinci ortalama puanı alan ölçeğin 3.55 ortalama ile pozitif psikolojik sermaye olduğu görülmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından en

⁴⁴⁶Pınar Erdoğan. “Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi SBE (2018), Konya; İsmail Eser. “Öğretmenlerin Etik Liderlik Algısının İşle Bütünleşme İle Olan İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi” **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (2018), Gaziantep Üniversitesi; Turhan Erkmen, Emel Esen. “Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, 16.2 (2012): 55-72; Turhan Erkmen ve Emel Esen. (2013) **a.g.e.**; Ahmet Erkuş, Mine Afacan Fındıklı. “Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 42.2 (2013): 302-318.

yüksek ortalama puana sahip olan boyut öz-yeterlilik (3,62) olarak hesaplanmıştır. Öz-yeterliliği sırasıyla dayanıklılık (3,56), umut (3,55) ve iyimserlik (3,48) izlemektedir. Bu durumun anket katılımcılarımızın sahip olduğu demografik ve istihdam özellikleriyle bağlantılı olduğu kadar, görev aldıkları sektörün rekabetçi yapısı ile çalışanları motive, donanımlı ve zorlu çalışma koşullarında güçlü kılmaya zorlamasıyla alakalı olduğu düşünülebilir.

Pozitif psikolojik sermaye değişkenine verilen ortalama puanı etik liderlik değişkeni izlemekte olup (3,48), bu durum araştırmanın katılımcı grubunun rekabet yoğun bir sektörde istihdam ediliyor olmaları, son dönemlerde özellikle finans sektöründe yaşanan olumsuzluklar ve etik dışı uygulamalara tepkiler gibi çeşitli nedenlerle liderlik yaklaşımının önemine işaret etmektedir.

Katılımcılardan en düşük ortalama puanı alann ölçek psikolojik güvenliktir (3,46). Anket cevaplayıcıları açısından psikolojik güvenlik algısı işyeri ortamının huzurunun sağlanması, çalışanların yeni fikir ve düşünceler ortaya koyarak yenilikçilik potansiyellerinin artırılması ve çalışan sadakatine destek olması gibi önem arz eden bir husustur. Dolayısıyla ortalama puanın diğer ölçeklere göre daha düşük olmasının sebepleri arasında bankanın stratejik konulara yoğunlaşmaları ve çalışanların psikolojik güvenlik iklimi algılamalarına ilişkin bahsedilen hususların diğer konulara nazaran ihmal edilmesi olduğu düşünülebilir.

5.12.4.Regresyon Analizlerine İlişkin Bulguların Tartışılması

Hipotezlerimizi sınavadığımız regresyon analizi bulguları incelendiğinde 2 temel hipotezimizin ikisinin de kabul edildiği görülmüştür. Dolayısıyla farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde etik liderlik ve psikolojik güvenliğin aracılık rolü bulunmaktadır. Kısmi aracılık etkisi yaratan değişkenlerin aracılık etki değerleri açısından azalma gösteren β değerleri kıyaslandığında, farklılık iklimi- pozitif psikolojik sermaye ilişkisine etik liderliğin dâhil edildiği durumda 0,164'den 0,091'e düştüğü, farklılık iklimi- pozitif psikolojik sermaye ilişkisine psikolojik

güvenliğin dâhil edildiği durumda ise 0,164'den 0,154'e düştüğü görülmüştür. β değerindeki düşüş 1. Durumda (0,073 birim) 2. Duruma kıyasla (0,001 birim) daha fazla olduğundan etik liderlik değişkeninin aracılık etkisi psikolojik güvenlik değişkenine nazaran daha yüksektir denilebilir.

Farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde en etkili aracılık rolünü etik liderlik davranışları üstlenmektedir. İşletme yönetiminde insan kaynağına verilen değer yükseldikçe hem yapılan işlerin kalitesi, hem de çalışanların verimi artmaktadır⁴⁴⁷. Örgüt içerisindeki bireyler bu bağlamda liderin liderlik stiline göre şekil almaktadırlar. Literatür incelendiğinde bulgularımızı doğrulayan birçok çalışmaya rastlanmıştır. Örneğin Eser⁴⁴⁸ tarafından yapılan araştırmada etik liderlik ile işle bütünleşme arasında doğrudan bir ilişki olduğu ve bu ilişkiye pozitif psikolojik sermaye dâhil edildiğinde, pozitif psikolojik sermaye etkileşiminin, etik liderlik davranışı ile işle bütünleşme arasında “kısmi aracı değişken” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kalyar⁴⁴⁹ tarafından yapılan araştırma sonuçları ise etik liderliğin çalışanların iş performansı ile yaratıcılıkları arasında genel olarak doğrudan, pozitif ve anlamlı bir etkiye; psikolojik sermaye, lider – üye etkileşimi ve içe yönelik motivasyon üzerinden de dolaylı etkiye sahip olduğunu, öyle ki etik liderlik düzeyindeki artışın bağımlı değişkenlerin düzeyini de yükselteceğini gözler önüne sermiştir. Walumbwa ve Schaubroeck⁴⁵⁰ ise çalışmalarında etik liderlik davranışları ile çalışan sesi arasındaki ilişkiye psikolojik güvenliğin kısmi aracılık ettiğine dair bulgulara ulaşmışlardır.

Farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Bu durum çalışanların düşüncelerini ifade ederken endişe yaşamamalarının örgüt içerisinde algıladıkları olumlu farklılık ikliminin bireylerin pozitif psikolojik sermaye gelişimlerine katkı sağladığını

⁴⁴⁷ Asuman Türkel, **Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi**. İstanbul, Türkmen Kitabevi (1998).

⁴⁴⁸ İsmail Eser, **a.g.e.**

⁴⁴⁹ Masood Nawaz Kalyar, **a.g.e.**

⁴⁵⁰ Fred O. Walumbwa, John M. Schaubroeck. “Leader Personality Traits And Employee Voice Behaviour: Mediating Role Of Ethical Leadership And Work Group Psychological Safety” **Journal Of Applied Psychology** 94.5 (2009):1275-1286.

göstermektedir. Literatürde pozitif psikolojik sermayenin iş performansı, iş tatmini, iş bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı, tükenmişlik, huzur gibi çok çeşitli değişkenlerle ilişkili olduğuna dair çalışmalar bulunmaktadır. Bununla beraber psikolojik güvenlik değişkenine ilişkin önceki bazı çalışmalar incelendiğinde Sağnak⁴⁵¹ tarafından yapılan çalışmada etik liderliğin çalışan sesi üzerindeki etkisinde etik kültür ile psikolojik güvenliğin tam aracılık ettiği gözlemlenmiştir. Nembhard ve Edmondson⁴⁵² tarafından yapılan bir başka çalışmada ise profesyonel statünün psikolojik güvenlik ile ilişkisinde lider katılımcılığı aracılık etkisi göstermektedir. Psikolojik güvenliğin aracılık etkisine dair bir başka araştırma ise Gu vd.⁴⁵³ çalışmasıdır. Buna göre ar-ge takımlarında sosyal sermaye ile inovasyon ilişkisine psikolojik güvenlik ve hatalardan öğrenme değişkenleri aracılık etmektedir. Ayrıca Ashauer ve Macan⁴⁵⁴ çalışmalarında ustalık ile performans hedefi yönergeleri arasındaki ilişkide takım psikolojik güvenliğinin aracılık etkisi olduğunu kanıtlamışlardır.

Araştırmamızın alt hipotezlerine ilişkin regresyon analizi sonuçları incelendiğinde pozitif psikolojik sermaye değişkeninin dört alt boyutundan iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığa ilişkin dört alt hipotezin reddedildiği, bu durumun ise aracılık ilişkisini sınavan modelin 2. Aşamasında bağımsız- bağımlı değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunması şartının sağlanmaması kaynaklı olduğu görülmüştür. Ek.1'deki korelasyon analizleri tablosu incelendiğinde farklılık iklimi algısı ile iyimserlik ($p:0,214 > 0,05$) ve psikolojik dayanıklılık ($p:0,167 > 0,05$) alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmadığı görülmektedir.

Buna karşın farklılık ikliminin umut ve öz-yeterlilik üzerindeki etkisinde etik liderlik ve psikolojik güvenlik kısmi aracılık rolü üstlenmektedirler. Farklılık ikliminin umut üzerindeki etkisinde etik liderliğin aracılık düzeyi psikolojik güvenliğin aracılık düzeyine kıyasla daha yüksektir. Eğim katsayılarına bakıldığında

⁴⁵¹Mesut Sağnak, **a.g.e.**

⁴⁵²Ingrid M. Nembhard ve Amy C. Edmondson, **a.g.e.**

⁴⁵³Qinxuan Gu, Greg G. Wang, Lihong Wang, **a.g.e.**

⁴⁵⁴Shirley A. Ashauer ve Tesere Macan, **a.g.e.**

etik liderliğin dâhil edildiği modelde β katsayısı 0,172'den 0,119'a düşmektedir. (fark= 0,0053) Psikolojik güvenliğin dâhil edildiği modelde ise β katsayısı 0,172'den 0.168'e düşmektedir. (fark=0,004) dolayısıyla daha yüksek bir düşüş yaratmaktadır. Benzer şekilde farklılık ikliminin öz-yeterlilik üzerindeki etkisinde de etik liderliğin aracılık etki düzeyi psikolojik güvenliğin aracılık etki düzeyine kıyasla daha yüksektir. Eğitim katsayılarına bakıldığında etik liderliğin dâhil edildiği modelde β katsayısı 0,179'dan 0,126'ya düşmektedir. (fark= 0,053) Psikolojik güvenliğin dâhil edildiği modelde ise β katsayısı 0,179'dan 0.174'e düşmektedir. (fark=0,005)

Dolayısıyla çalışanların örgütte algıladıkları ılımlı farklılık ikliminin onları geleceğe daha umutla bakan, hedeflere ulaşmaya yönelik planlar yapan, motivasyonu yüksek, sorumluluk alabilen, sabırlı, öz-yeterlilik seviyesi gelişmiş bireyler haline getirmeye yardımcı olacağı ve bu ortamı liderin etik davranışları ile örgüte hâkim olan ılımlı psikolojik güvenlik ikliminin destekleyeceği söylenebilir.

5.12.5. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulguların Tartışılması

Araştırmamızın farklılık analizlerine ilişkin bulgularımız incelendiğinde erkek çalışanların kadınlara nazaran psikolojik güvenlik algıları ile pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durum erkeklerin duygu ve düşüncelerini saklayamamaları, çevresel etkilere daha fazla etkilenmeleri ve iş hayatında kadınlara nazaran daha rekabetçi yaklaşarak bireysel niteliklerini geliştirmeye yatkınlıkları ile açıklanabilir.

26-35 yaş grubundaki katılımcılarımız daha yüksek pozitif psikolojik sermayeye ve etik liderlik algısına sahip olup, psikolojik güvenlik iklimi duyarlılıkları da en yüksek olan gruptur. Kuşak teorisi bu durumu anlamlandırma açısından bazı sonuçlar ortaya koymaktadır. Buna göre bu yaş grubu çalışanların Y kuşağına dâhil olduğu görülmekte olup (Gen Me, Gen Y ve nGen; 1980 – 2000 arasında doğanlar), Y kuşağı üyeleri, işleri ile kendilerini ifade etmek, birçok işi aynı anda yürütmek, her şeyi anlamaya çalışmak, karar sürecinde aktif rol almak suretiyle

iş doyumunu yaşamaktadırlar. Diğer yandan bu kuşak üyeleri, sorumluluk almak, esnek iş ortamı, saygınlık unsurlarına düşkünlük, ekip çalışması, her şeyi geçici görmek, sürekli öğrenmek, işyerinde eğlence ve tutku arayışı, beklentilerini anında gerçekleştirme eğilimi, iş ve özel yaşam arasında denge kurmak gibi özellikleri çalışma yaşamlarında aramaktadırlar. Bu kuşak üyeleri çalışma yaşamına girer girmez terfi olanaklarını aramaya başlayan çalışanlar olup, eleştiriye karşı tahammülleri çok azdır⁴⁵⁵. Dolayısıyla bu grup çalışanlar adalet, güven ve bireysel gelişim konularında oldukça hassastırlar.

Katılımcılardan aylık gelir düzeyi 2000-2999 TL arasında olan grup pozitif psikolojik sermaye düzeyi en yüksek olan, etik liderlik algısı ve psikolojik güvenlik duyarlılığı en fazla olan gruptur. Bu durumun başlıca sebebi pozitif psikolojik sermayeyi geliştirmek suretiyle yükselme, unvan, statü ve aylık gelir düzeyini yükseltme arzusudur. Motivasyonel bir unsur olarak değerlendirildiğinde çalışan açısından liderin adil, şeffaf, etik yaklaşımlarının özellikle bu grup açısından önem taşıdığı görülecektir. Ayrıca bu gruptaki çalışanların fikirlerini beyan etmede güvenli ortam algısı da işlerini kaybetme veya cezalandırılma korkusunun görece düşük gelir grubuna dâhil olmaları nedeniyle ve çalışanlara yeni kariyer yolları açabilecek yenilik yeteneğinin gelişmesi açısından önemlidir.

Bir diğer bulgu uyarınca operasyonel bölümlerde çalışan katılımcıların pozitif psikolojik sermaye ile psikolojik güvenlik algısı seviyeleri diğer bölümlerde çalışan katılımcılardan yüksektir. Operasyonel işlemleri gerçekleştiren personelin satış yapma yani ikna kabiliyeti, risk unsuru yüksek olmasından kaynaklanan anlık muhakeme yeteneği, müşteri ile doğrudan ve birebir muhatap olunması nedeniyle karşılaşılan olumsuzluklara karşı direnç, sabır gösterme eğilimlerinin gelişmesi bu bölümde görev yapan personelin pozitif psikolojik sermaye düzeyinin yükselmesine katkı sağlar. Ayrıca müşteriyle diyalog içinde bulunan operasyonel personelin duygu,

⁴⁵⁵Gülşen Çetin Aydın ve Oğuz Başol. “ X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?” **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Aralık (2014):1-15.

düşünce, fikir, tavsiye ve yorumlarını sıklıkla ifade etmesi gerektiğinden örgüt içerisindeki psikolojik güvenlik algısı duyarlılıkları yüksek olacaktır.

Yapılan Post-Hoc testlerinden araştırma yapılan bankada çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcı grubunun psikolojik güvenlik algılarının en yüksek grup olduğu görülmüştür. Bu durum yeni çalışanlarda örgüte uyum sağlanıncaya kadar eleştiri düzeyinin yüksek olmasıyla birlikte aynı zamanda farklı kariyer yolları belirleyebileceğine ilişkin kendine güven seviyesinin yüksek olmasıyla veya karşıt olarak düşüncelerini ifade etme nedeniyle dışlanma endişesi yaşanmasıyla açıklanabilir.

Görev yapılan birim parametresi açısından yapılan farklılık analizlerinde şube çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin ve etik liderlik algılarının en yüksek olduğu görülmüştür. Şube bankacılığının çalışma koşullarına daha duyarlı olması, bu bağlamda yöneticinin ahlaki yaklaşımı, adaletli davranması gibi hususların ele alınması gerekliliğini doğurmaktadır. Dolayısıyla şube çalışanlarının şube içerisinde meydana gelen etik dışı durumlardan diğer birim çalışanlarına nazaran daha yüksek oranda etkilenmeleri doğaldır.

Ayrıca şube çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye unsurları olan umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanıklılık düzeyleri en yüksek olan grup olması bu değişkenleri geliştirebilme imkânını sıklıkla yakalıyor olmalarıyla ilişkilendirilebilir. Örneğin performans hedeflerini tutturabilen bir çalışan geleceğe daha umutlu yaklaşır, kariyer beklentisi anlamında daha iyimser bir tutum sergiler, aynı zamanda amaçlarına ulaştıkça öz-yeterlilik yeteneği gelişir ve günlük olarak olumsuz davranışlara çok sık maruz kalmakta olduğundan psikolojik dayanıklılık düzeyi artar.

5.13. Öneriler

Çalışmamız farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde etik liderlik ve psikolojik güvenliğin aracılık rolü bulunmakta olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmamızın bu kısmında, örgüt içi pozitif psikolojik sermaye

düzeyini artırmak amacıyla bankacılık sektörüne ve banka yöneticilerine yönelik olarak, konuya gereken önemin verilmesi amacıyla ve daha derinlemesine çalışmalar gerçekleştirilebilmesi için ise gelecekteki araştırmacılara yönelik olarak bazı öneriler geliştirilecektir.

5.13.1. Bankacılık Sektörüne ve Banka Yöneticilerine Öneriler

Günümüz stratejik işletme yönetim yaklaşımları açısından ‘insan’ yönetim sürecine en önemli katkıyı sunan bileşendir, değerlidir, özel ve tektir. İnsanı anlamak, yönetebilmenin ve yönlendirebilmenin yoludur. Örgüt içerisinde tek bir çalışanda dahi meydana gelen olumlu bir gelişme, çarpan ve bulaşma etkileri göstererek tüm çalışanları etkiler. Bu nedenle pozitifliğin, bireye olumlu katkılar sağlayan niteliklerin küresel düşünen, beşeri sermayeye değer veren, işletmesini sürdürülebilir kılmayı isteyen, vizyon sahibi işletme yöneticilerince desteklenmesi gereği açıktır.

Bu bağlamda araştırmamız kapsamında çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile etik liderlik davranışları, örgüt içi farklılık ve psikolojik güvenlik iklimleri arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bilimsel şekilde kanıtlanmış olan bu bulgular yöneticiler açısından oldukça önemlidir.

Araştırmamız kapsamında belirlenen niteliklere sahip PPS düzeyi daha yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara nazaran daha fazla desteklenmesi, daha fazla sorumluluk verilmesi, güçlendirme politikası izlemeli, kazanç, unvan, terfi artışı ve takdir gibi desteklerde bulunulmalı ve diğer çalışanlar ile koordineli şekilde çalıştırılmalıdırlar.

Psikolojik sermayenin algılanan farklılık iklimi ile arasındaki bağlamsal ilişki göz önüne alındığında yöneticilerin örgüt içerisinde farklılıkları saygı ile karşılamaya ve yönetmeye yönelik kurallar, uygulamalar, birimler/bölümler oluşturması, çalışanları destekleyici, katılımcı ve kaynaştırıcı politikalar izlemeleri gerekmektedir.

Ayrıca farklılık kaynaklı çatışmaları önlemeye yönelik istihdam politikaları belirlenmeli, farklılıklara sahip çalışanların koşullarını iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapılmalı ve atama kriterleri esnek tutulmalıdır.

Etik konuları sürekli gündemde tutmak çalışanlara yönetsel mesajlar verebilir. Bu durum ise çalışanın liderinin etik hususlardaki hassasiyetini daha net biçimde algılamasına yardımcı olabilecektir. Ayrıca etik liderin özel hayatına da özenli davranması, çalışanlarına etik konularda örnek olması ve mentörlük yapması önerilebilir. Bunların dışında işletme bünyesinde etiğe ilişkin bir birim bulundurulması oldukça önemlidir. Ayrıca etiğin örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesine yönelik olarak vizyon ve misyon bildirgeleri içerisinde etiğe vurgu yapılması yararlı olabilecektir.

Etik liderlik konusuna ilişkin olarak önerilebilecek diğer bir husus da etik dışı davranışlar sergileyen çalışanların mutlaka yaptırımla karşı karşıya bırakılması gerekliliğidir. Aksine bir tavır diğer çalışanların konuya saygı duymasını ve ciddiyetle yaklaşmasını engeller.

İklimin pozitiflik üzerindeki etkisi muhakkaktır. Huzur, güven, sevgi ve saygının hâkim olmadığı bir iklimde pozitif bir yeteneğin gelişmesi ve hatta mevcut bulunması beklenemez. Ortalama 8 saatlik bir zaman diliminin tamamlandığı işyeri ortamının iklimi ise çoğunlukla işletme yöneticilerinin yaklaşımlarıyla ilintilidir. Oldukça kırılgan olan güven, öz-yeterliliğin ve umudun birincil şartıdır. Dolayısıyla psikolojik güvenlik iklimi algısı yönetimin alacağı önlemlerle korunabilecektir.

Buna ilişkin öncelikle çalışan sesini destekleyici ve yapıcı bir yönetici profili sergilemek yararlı olabilir. Ancak öneri havuzu sistemleri, işbaşı öğrenme programları, katılım kültürünü desteklemeye yönelik uygulamalar, başarı örneklerini duyurmak, 360 derece değerlendirme yöntemi, eleştiriye açık yaklaşımlar da önerilebilir. Fakat bu noktada önemli bir husus eleştirinin konusu ve dozudur. Aksi takdirde informal iletişimin örgütsel dedikoduya dönüşmesi engellenemez ve örgüt içi huzursuzluklar baş gösterir.

Bunların dışında pozitif psikolojik sermayeyi artırmaya yönelik olarak işletme yöneticilerince örgüt içi cinsiyet dengelerinin korunması, işe alımlarda yaş değişkeninin göz önünde bulundurulması, çalışanların görev birim ve bölümlerinin dağıtılmasında dengeli davranılması ve optimal çalışma koşullarının sağlanması gerekmektedir.

Ayrıca psikolojik sermaye bileşenlerindeki niceliksel gelişmeyi ölçmeye yönelik olarak örgüt içerisinde belirli aralıklarla çeşitli istatistikî çalışmalar gerçekleştirilmesi, performans kriterlerine eklenmesi, ödüller konulması ve atama/yükseltme kararlarında bu sonuçların göz önünde bulundurulması önerilebilir.

5.13.2. Gelecekteki Araştırmacılara Öneriler

Benzer çalışmaların bankacılık dışında başka çeşitli sektörlerde veya kamu yerine özel bankalardada uygulanması en önemli gerekliliktir. Bu durumda destekleyici sonuçlara ulaşılabilceği gibi tamamen farklı sonuçlara ulaşılması da söz konusu olabilecektir. Dolayısıyla çalışma sonuçlarının genellenebilme kapasitesi artırılabilir.

Araştırmamızda kullandığımız ölçekler yerine aynı değişkenleri ölçen farklı ölçekler aracılığıyla benzer çalışmalar gerçekleştirilerek araştırma sonuçlarının ileriki araştırmacılarca desteklenmesi mümkündür.

Bağımlı değişkenimizi ölçen pozitif psikolojik sermaye ölçeği literatürde sıklıkla vurgulandığı üzere Türk kültürüne adaptesi konusunda üzerinde tartışma bulunan bir ölçek olması nedeniyle ilgili değişkeni ölçmeye yönelik kültürümüze uygun yeni bir ölçek geliştirme çalışması ileriki araştırmalarda söz konusu olabilir.

Pozitif psikolojik sermayeyi etkileyen birçok örgütsel değişken bulunmakta olup, çalışmamızda sadece farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki

etkisinde etik liderlik ve psikolojik güvenliğin rolü incelenmiştir. Bu bağlamda farklı değişkenler eklenerek pozitif psikolojik sermaye ile ilişki araştırılabilir.

İleriki araştırmalarda pozitif psikolojik sermayeyi ve bileşenlerini ölçmek amacıyla nicel yöntemlere alternatif olarak nitel yöntemler tercih edilerek farklı istatistiksel yöntemler uygulanabilir.

Bunların dışında araştırmamıza benzer bir çalışmanın gelecekte kamu ve özel sektör banka çalışanlarından oluşturulan iki ayrı örnekleme gerçekleştirilerek sonuçların kıyaslanması yoluyla daha farklı neticeler ve çıkarımlar yapılabileceği düşünülmektedir.

Son olarak ölçeklerimize doğrulayıcı faktör analizi uygulayan benzer çalışmaların sayısının artırılması akademik çevrelerce ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin genel bir kanıya ulaşılmasına katkıda bulunabilecektir.

SONUÇ

İşletme yönetimi akademisyenlerinin son dönemlerde, işletmeleri daimi ve sürdürülebilir başarıya en verimli ve hızlı şekilde taşıyabilecek faktörleri ve yaklaşımları sıklıkla araştırma konusu yaptıkları bilinmektedir. Bu bağlamda çalışanların oluşturdukları gücün işletmenin en değerli kaynağı olduğu gerçeğinden yola çıkarak bireysel gelişimi ve motivasyonu destekleyen, yönetsel değerlerin ve kültürün oluşturulması için yol haritası oluşturmaya yardımcı olan, örgüte makro bakış açısıyla yaklaşmayı temel zorunluluk olarak kabul eden modern yönetim uygulamalarının işletme yöneticilerince benimsenmesi önem arz etmektedir.

Stratejik yönetim 7s modelinde de belirtildiği üzere işletmenin ‘yumuşak’ unsurları arasında sayılan çalışanlar (işgörenler) işletme yönetim sürecinin etkinliğini ve verimliliğini sinerji yaratarak belirleyebilmektedirler.

Bu süreçte işletme yönetiminin; çalışanların beklentilerini karşılaması, onları çeşitli motivasyon teknikleri ve ödüller aracılığı ile işletmenin stratejik amaçlarına bağlaması, çalışanların özgün görüş ve önerilerini değerlendirmesi ve desteklemesi önemlidir. Bu nedenle personele ilişkin karar verecek yöneticilerin; personele ilişkin niceliksel ve niteliksel verileri analiz edebilen, personelin istek ve ihtiyaçlarını öngören ve tespit edebilen, çalışanların performanslarını ölçen ve değerlendirebilen, işe alım sürecini koordine edebilen, işe alıştırma – hizmet içi eğitim – motivasyon artırma süreçlerini yönetebilen, liyakat sistemlerini geliştirebilen ve denetim sistemlerini kuran ve işletebilen, hızlı kararlar alabilen donanımına sahip nitelikte olmaları gerekmektedir⁴⁵⁶.

Çalışan verimliliğini artırmaya yönelik araştırmalarda motivasyon yaratan faktörlerin liderlik türü, örgüt iklimi, yönetsel uygulamalar ile çalışanda prososyal motivasyon yaratan içsel güdüleme ve yetenekler şeklinde gruplandırıldığı görülmektedir.

⁴⁵⁶ Naci Atalay Davutoğlu, Birol Akgül, Erşan Yıldız. “7S Kuramının Büyük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Ekonomik Performansı Değerleme Aracı Olarak Kullanılması” **Erciyes Üniversitesi SBE Dergisi** XL, 1.1.(2016): 135-161.

Bununla beraber, ortalama bir çalışanda içsel motivasyon yoluyla kazanılan yetenekler, insan gücü yönetim programlarında da sıklıkla ifade edildiği üzere örgüte çalışanlar tarafından getirilen bir ‘sermaye’ türü olarak kabul edilmektedirler ve bu sebeple işletme yöneticileri açısından oldukça dikkate değerdir. Ayrıca yapılan araştırmalar uyarınca bu sermaye türünün (psikolojik sermaye) performansla arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

Pozitif psikolojik sermaye geliştirilebilen, sonradan öğrenilebilen, ölçülebilen ve işletmeye pozitif katkıları performans, iş devamlılığı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işgücü devir oranı, liderlik türleri, vatandaşlık gibi birçok örgütsel değişken bağlamında bilimsel olarak kanıtlanmış bir kavramdır.

Bu çalışmada pozitif psikolojik sermayenin farklılık iklimi algısı ile ilişkisi incelenmiş olup, bu ilişkide etik liderlik davranışları ve psikolojik güvenlik ikliminin aracılık rolleri araştırılmıştır. Araştırma değişkenlerine ilişkin ayrıntılı bilgilere ilgili bölümlerde yer verilmiş, kurulan araştırma modelinden yola çıkılarak değişkenlerimizi ölçmeye yönelik literatürde kullanılan ölçeklerden araştırma amaçları göz önünde bulundurularak 56 soruluk bir anket hazırlanmıştır. Ölçeklerin çeviri ve düzenlemelerinde uzman görüşlerinden yararlanılmış, güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş ve 4 ölçeğin tamamı yüksek güvenilirliğe sahip olarak hesaplanmıştır. Bilimsel etik kuralları gereği ölçeklerin orijinal halleri mümkün olduğunca korunmaya çalışılmıştır.

Rekabet yoğun ve işgören performansının en önemli olduğu olduğu bankacılık sektöründeki aktörlerden Türkiye’de finansal göstergeleri ve yönetim yaklaşımına dair veriler incelenerek seçilen araştırma evrenimizden 1000 kişilik bir örnekleme ulaşılmış, 700 kişilik veri seti analizlerimize dâhil edilmiştir. Sırasıyla doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri ve çeşitli non parametrik farklılık testleri gerçekleştirilmiştir. Farklılık iklimi algısının çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri üzerindeki etkisinde etik liderlik davranışlarının ve psikolojik güvenliğin aracılık rolü bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişkiye etik liderliğin kısmi aracılık etkisi psikolojik güvenliğin kısmi aracılık etkisinden daha yüksektir. Ayrıca farklılık ikliminin umut ve öz- yeterlilik alt boyutları üzerindeki etkisinde de

etik liderliğin ve psikolojik güvenliğin aracılık rolü bulunmaktadır. Bu kısmi aracılık ilişkisinde de etik liderlik davranışlarının etkisi psikolojik güvenlik iklimine kıyasla daha yüksektir.

Bu bulgular ışığında günümüzde egemen olan küresel işletmecilik yaklaşımının gereği olarak, işletmelerin sınırları, türleri, örgüt yapıları ve nihayetinde çalışanları birbirinden ayırmamakta olup, çok uluslulaşma neticesinde kültürler arası organizasyonlar yaygınlaşmaktadır. İşletme yöneticileri tüm kültürleri kaynaştıran, çalışanlarına içsel motivasyon ve buna bağlı olarak pozitif psikolojik sermaye seviyelerini artırmaya yöneltecek iklimi sağlayan, etik değerlere bağlı liderlik türlerini uygulamalıdır. Başarıya ulaşmak adına öncelikle mevcut durum analizi yapılmalı, çalışanların yetkinlikleri ve örgüt iklimi incelenmeli, aksayan yönler tespit edilerek gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.

Çalışanlarında pozitif psikolojik sermaye birikimini artırmayı amaç edinen işletmelerde yöneticiler öncelikle katılımcı bir örgüt kültürü oluşturmalıdır. Yöneticiler, çalışanların farklılıklarına saygı duymalı, herkesin aynı hoşgörü iklimini paylaşmasına yönelik hem kendileri hem de diğer çalışanlar için farklılık eğitimleri düzenlemeli, işletme bünyesinde etik kurulları oluşturmali, etik dışı ve saldırgan davranışlara yaptırım uygulamalı, herkesin düşüncelerini serbetçe paylaşabilecekleri öneri sistemleri kurmalı ve bu sisteme ilişkin geri bildirimlerde bulunmalı, amaçlara göre yönetim uygulamalarıyla çalışanların kendilerine güvenmelerini, kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamalı, güçlendirme gibi yöntemlerle çalışanlarda öz-yeterlilik seviyesi yükseltilmelidir.

Araştırma sonuçlarından hareketle orta yaş seviyesinde erkek ve operasyonel bölüm şube çalışanların pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin diğer çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu görülmüş olup bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin istihdam politikaları ve yönetsel uygulamalar konularında bu hususları göz önünde bulundurmaları faydalı olacaktır. Aynı zamanda araştırma katılımcılarımızın değişkenlere verdikleri ortalama puanların birbirine yakın ve yüksek olması bankacılık sektöründe çalışanların etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ile farklılık ve psikolojik güvenlik iklimi algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Dolayısıyla banka yöneticilerinin örgüt içerisinde huzur ortamı yaratması, gerek özel gerekse de iş hayatında etik konulara duyarlı yaklaşması, paylaşımcı bir iklim yaratılarak çalışan sesine ve hatta karşıt görüşlere dair düşünceleri dikkate alması gerekmektedir.

Çeşitliliği desteklemek örgütün her kademesindeki çalışanları bütünleştirmek yönetimin görevlerindendir. Ancak çeşitliliğin farklı niteliklere karşı hoşgörüsüzlük, çatışma ve örgütsel dedikodu yaratmaması adına liderlik yaklaşımı ve örgüt içi iklim son derece önem arz etmektedir. Bu çalışmada farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisine liderlik türlerinden etik liderliğin ve iklim türlerinden psikolojik güvenlik ikliminin aracılık ettiği tespitine ulaşılmıştır. İleriki çalışmalarda pozitif psikolojik sermaye oluşumuna etki edebilecek farklı örgütsel değişkenler ile farklı liderlik türleri (karizmatik, otantik, hizmetkâr, babacan, otokratik vb.) veya örgüt iklimi türleri (açık, bağımsız, idareci, samimi vb.) arasındaki bağlantılara yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Abbas, Muhammad,
Raja, Usman:

“Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress.” **Canadian Journal Of Administrative Sciences**32.2 (2015): 128-138.

Açıkalın, Aytaç:

İnsan Kaynağının Yönetimi ve Geliştirilmesi, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2002.

Agars, Mark, Kottke Janett:

Models and practice of diversity management: historical review and presentation of a new integration theory, the psychology and management of workplace diversity, New Jersey, Blackwell Publishing, 2004.

Agocs, Carol, Burr, Catherine:

“Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences” **International Journal of Manpower**17.4 (1996): 32-40.

Akat İlker, Gönül Budak,
Gülay Budak:

İşletme Yönetimi, Beta Basım, İstanbul (1994), syf. 334.

Aksu, Nedim:

“Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi Ve Bir Uygulama” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Albanese, Robert:

Management, Ohio, South Western Publishing, 1988.

Albert, Lumina S., Reynolds,
Scott J., Turan, Bulent:

“Turning inward or focusing out? navigating theories of interpersonal and ethical cognitions to understand ethical decision-making.” **Journal Of Business Ethics**130.2(2015): 467–484.

Alexander, Sheldon,
Ruderman, Marian:

“The role of procedural and distributive justice in organizational behavior.” **Social Justice Research**1.2 (1987): 177–198.

Ali, Nazim, Ali, Arshad:

“The mediating effect of job satisfaction between psychological capital and job burnout of Pakistani nurses.”**Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences** 8.2(2014): 399- 412.

Altuntaş, Ceren:

“Mobbing kavramı ve örnekleri üzerine bir uygulama” **Journal Of Yaşar University**18.5 (2010): 2995-3015.

Anca- Ioana, Munteanu:

“New approaches of the concepts of human resources, human resource management and strategic human resource management.”(çevrimiçi)
<https://ideas.repec.org/a/ora/journl/v1y2013i1p1520-1525.html>(2013): 1520-1525, 20.02.2019

- Anjum, Muhammad Adeel,
Ahmed, Syed Jameel, Karim, Jahanvash: “Do psychological capabilities really matter? The combined effects of psychological capital and peace of mind on work centrality and in-role performance.” **Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences** 8.2 (2014): 502- 520.
- Arel, Barbara, Beaudoin, Cathy A.,
Cianci, Anna M.: “The impact of ethical leadership, the internal audit function, and moral intensity on a financial reporting decision.” **Journal Of Business Ethics** 109.3(2012): 351–366.
- Armourt, Jody: “Stereotypes and prejudice: helping legal decisionmakers break the prejudice habit.” **California Law Review** 83.3 (1995): 733-769.
- Arslandaş, Cem Cüneyt,
Dursun, Meral: “Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü.”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(1), 111–128.
- Ashauer, Shirley A., Macan, Therese: “How can leaders foster team learning? effects of leader-assigned mastery and performance goals and psychological safety” **The Journal Of Psychology**, 147.6 (2013): 541–561.
- Ashkanasy, Neal M., Hartel, “Diversity and emotion: the new frontiers

Charmine E. J., Daus, Catherine S.:

in organizational behavior research.”
Journal Of Management28.3 (2002):
307-338.

Atay, Kenan:

“Okul kültürü, kuramdan uygulamaya
eğitim yönetimi.” **Kırgızistan Manas
Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**23.1
(2001): 179-191.

Avery, Derek R.,
Thomas, Kecia M.:

“Blending content and contact: the roles of
diversity curriculum and campus
heterogeneity in fostering diversity
management competency.”**Academy Of
Management Learning &Education** 3.4
(2004): 380–396.

Avey, James B., Patera, Jaime L.,
West, Bradley J.:

“The implications of positive
psychological capital on employee
absenteeism”**Journal Of Leadership and
Organizational Studies** 13.2(2006):42-60.

Avey, James B., Luthans, Fred,
Youssef, Caroline M.:

“The additive value of positive
psychological capital in predicting work
attitudes and behaviors.”**Journal Of
Management**36.2 (2010): 430-452.

Avey, J. B., Reichard, R. J.,
Luthans, F., Mhatre, K. H.:

“Meta-analysis of the impact of positive
psychological capital on employee
attitudes, behaviors, and performance.”
**Human Resource Development
Quarterly**, Vol.22 (2011):127–152.

Avey, James B., Wernsing,
Tara S., Palanski, Michael E.:

“Exploring the process of ethical leadership: the mediating role of employee voice and psychological ownership.” **Journal of Business Ethics**107.1 (2012): 21-34.

Avrupa Komisyonu:

The business case for diversity: good practices in the workplace,(çevrimiçi) 2005, <http://www.iegd.org/pdf/Task%201-%20EBTP.pdf>, 06.04.2016.

Aydın, Gülşen Çetin,
Başol, Oğuz:

“ X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?” **Electronic Journal Of Vocational Colleges**, Aralık (2014):1-15.

Bakan, İsmail:

“Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması” **KMÜ İİBF Dergisi** 10.14 (2008):1-28.

Balay, Refik, Kaya A, Ahmet,
Yılmaz, Reyhan Geçdoğan:

“Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki.” **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**4.1 (2014): 229-249.

Bandura, Albert:

Social learning theory, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1977.

Bandura, Albert:

“Self-Efficacy.”, in H. Friedman (ed.), **Encyclopedia Of Mental Health** (San Diego, CA, Academic Press) (1998).

Bandura, Albert:

Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In Locke, E. A. (Ed.), **The Blackwell Handbook Of Principles Of Organizational Behavior**, Oxford, U. K.; Blackwell, 2000.

Baransel, Atilla:

Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi: klasik ve neo klasik yönetim ve örgüt teorileri, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi ve İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, 1993.

Barker, Patricia B.,
Grandey, Alicia A.:

“Service with a smile and encounter satisfaction: emotional contagion and appraisal mechanism.” **Academy Of Management Journal** 49.6(2006): 1220-1238.

Barutçugil, İsmet:

Yöneticinin Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2006.

Baron, Reuben M., David,
A. Kenny:

“The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations.” **Journal Of Personality and Social**

Psychology51.6(1986):1173-1182.

Bean, Robert, Sammartino,
Andre, O'Flynn, Janine,
Lau, Karen, Nicholas, Stephen:

“Using diversity climate surveys: a toolkit for diversity management.” **Programme for the Practice Of Diversity Management by Department of Immigration and Multicultural Affairs (DIMA) and Australian Centre for International Business (ACIB)**, 2001.

Beeri, Itai, Dayan, Rachel, Vigoda-Gadot, Eran, Werner, Simcha B. :

“Advancing ethics in public organizations: the impact of an ethics program on employees’ perceptions and behaviors in a regional council.” **Journal Of Business Ethics** Vol. 112 (2013): 59–78.

Bell, Myrtle B., Berry, Daphne P.:

“Viewing diversity through different lenses: avoiding a few blind spots.” **Academy Of Management Perspectives** 21.4(2007): 21-25.

Bell, Myrtle B., Kravitz, David A.:

“From the guest co-editors: what do we know and need to learn about diversity education and training?” **Academy Of Management Learning & Education**7.3 (2008): 301–308.

Bell, Myrtle, Ozbilgin,
Mustafa F. , Beauregard,

“Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and

- T. Alexandra, Surgevil, Olca: transgender employees.” **Human Resource Management** 50.1 (2011): 131-146.
- Bendick, March J., Egan, Mary Lou, Iojlijehn, Suzanne M.: “Workforce diversity training: from anti-discrimination compliance to organizational development.” **Human Resource Planning** (2001):10-25.
- Bentler, Peter M.: “Multivariate Analysis With Latent Variables: Causal Modelling” **Annual Review Of Psychology** 31.1 (1980):419-456.
- Bentler, Peter M., Bonett, Douglas G.: “Significance Tests And Goodness Of Fit In The Analysis Of Covariance Structures” **Psychological Bulletin** 88.3 (1980):588-606.
- Berber, Aykut: **Klasik Yönetim Düşüncesi**, İstanbul, Alfa Basım Yayımcılık, 2013.
- Bergeron, Diane M.: “The potential paradox of organizational citizenship behavior: good citizens at what cost?” **Academy Of Management Review** 32.4 (2007): 1078– 1095.
- Bernstein, Colleen, Volpe, Sara: “The implications of sex role identity and psychological capital for organisations: A South African study.” **SA Journal Of**

- Bezrukova, Katherina,
Jehn, Karen A.,
Spell, Chester S.:
Industrial Psychology42.1 (2016): 1-12.
- “Reviewing diversity training: where we have been and where we should go.”
Academy Of Management Learning & Education11.2 (2012): 207–227.
- Bieling, Gisela, Stock,
Ruth Maria, Dorozalla, Florian:
“Coping with demographic change in job markets: how age diversity management contributes to organisational performance.”**Zeitschrift für Personalforschung**29.1 (2015): 5-30.
- Bingöl, Dursun:
İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Black, Maureen M. Holden, ,
E. Wayne,:
“The impact of gender on productivity and satisfaction among medical school psychologists.” **Journal Of Clinical Psychology in Medical Settings**5.1(1998): 117-131.
- Blake-Beard, Stacy D.,,
Finley-Hervey, Joycelflyn A.,
Harquail, Celia Virginia:
“Journey to a different place: reflections on Taylor Cox, Jr.’s career and research as a catalyst for diversity education and training.” **Academy Of Management Learning & Education**7.3 (2008): 394–405.

Blanchflower, David G.,
Oswald, Andrew J.:

“International happiness: a new view on the measure of performance.” **Academy Of Management Perspectives**25.1 (2011): 6-22.

Bobko, Christopher P., Roth,
Philip L., Potosky, Denise:

“Derivation and implications of a meta analytic matrix incorporating cognitive ability, alternative predictors and job performance.” **Personnel Psychology**52.3 (1999): 561-589.

Bolino, Mark C., Kacmar,
Michele, Turnley, William H.,
Gilstrap, J. Bruce:

“A multi-level review of impression management motives and behaviors.” **Journal Of Management**34.6 (2008): 1080–1109.

Bollinger, Audrey S.,
Smith, Robert D.:

“Managing organizational knowledge as a strategic asset.” **Journal Of Knowledge Management**5.1 (2001): 10-19.

Boniwell, Ilona:

Positive psychology in a nutshell: a balanced introduction to the science of optimal functioning, London, Pwbc, 2006.

Bono, Joyce E., Glomb,
Theresa M., Shen, Winny,
Kim, Eugene,.Koch, Amanda J.:

“Building positive resources: effects of positive events and positive reflection on work stress and health.”**Academy Of Management Journal** 56.6 (2013): 1601–1627.

- Bontis, Nick: “Assesing knowledge: a review of the models used to measure intellectual capital.” **International Journal Of Management Reviews**3.1(2001): 45-52.
- Bouckennooghe, Dave,
Zafar, Asma, Raja, Usman: “How ethical leadership shapes employees’ job performance: the mediating roles of goal congruence and psychological capital.” **Journal Of Business Ethics**129.2 (2015): 251–264.
- Bowlby, John: **A Secure Base**. New York, NY, Basic Books,1988.
- Brady, F. Neil,
Wheeler, Gloria E.: “An empirical study of ethical predispositions.” **Journal Of Business Ethics**15.9 (1996): 927–940.
- Brickley, James A., Smith Jr.,
Clifford W., Zimmerman, Jerold L.: “Business ethics and organizational architecture” **Journal Of Banking and Finance**26.9 (2002): 1821–1835.
- Brim, Linda: **Global cosmopolitans. the creative edgeof difference**, New York, Palgrave Macmillan, 2010.
- Brown, Michael E., Trevino,
Linda K., Harrison, David A.: “Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing.” **Organizational Behavior and Human Decision Processes**97.2 (2005): 117– 134.

Brown, Michael E., Trevino,
Linda K.:

“Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups.” **Journal Of Applied Psychology** 91.4 (2006): 954–962.

Brown, Michael E., Trevino,
Linda K.:

“Ethical leadership: a review and future directions.” **Leadership Quarterly** 17.6 (2006): 595–616.

Brown, Michael E.,
Mitchell, Marie S.:

“Ethical and unethical leadership: exploring new avenues for future research.” **Business Ethics Quarterly** 20.4 (2010): 583–616.

Budak, Gönül:

Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, Barış Yayınları, 2008.

Burmaoğlu, Serhat, Polat,
Mustafa, Meydan, Cem Harun:

“Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13.1(2013):13-26.

Burt, Ronald S.:

Structural holes: the social structure of competition, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1992.

Byrne, Barbara M., Campbell, Tom L.:

“Cross- Cultural Comparisons And The Presumption Of Equivalent Measurement And Theoretical Structure A Look Beneath The Surface.” **Journal Of Cross-**

Cultural Psychology 30.5 (1999):555-574.

Caldwell, Cam,
Hansen, Mark H.:

“Trustworthiness governance, and wealth creation.” **Journal Of Business Ethics** 97.2 (2010): 173–188.

Caldwell, Cam:

“Duties owed to organizational citizens - ethical insights for today’s leader.” **Journal Of Business Ethics** 102.3 (2011): 343–356.

Çalışkan, Sezer Cihan, Ünal,
Zeynep Merve, Kalafatoğlu, Yaprak,
Üçler, Çiğdem, Akün, F. Aslı:

“Yöneticilerin Algılanan Kültürel Zekâsı, Çalışanın Farklılık İklimi Algısı, Gelişime Açıklık ve Örgütsel Sinisizm Etkileşimi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma.” **İş ve İnsan Dergisi** 2.1 (2015):1-11.

Can, Abdullah:

SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, 2016.

Carmeli, Abraham, Brueller,
Daphna, Dutton, Jane E.:

“Learning behaviors in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety.” **Systems Research and Behavioral Science**, 26.1 (2009): 81–98.

- Carver, Charles S.,
Scheier, Michael F.:
Optimism: Handbook of Positive Psychology, Oxford, Oxford University Press, 1987.
- Catacutan, Maria Rozario G.,
Guzman, Alan B.:
“Ethical decision-making in academic administration: a qualitative study of college deans’ ethical frameworks.” **Australian Education Resources** 42.4 (2015): 483–514.
- Chang, Edward C.:
“Cultural differences in optimism, pessimism and coping: predictors of subsequent adjustment in Asian American and Caucasian American College Students.” **Journal Of Counseling Psychology** 43.1 (1996): 113-123
- Chen, Shu-Ling:
“The relationship of leader psychological capital and follower psychological capital, job engagement and job performance: a multilevel mediating perspective.” **The International Journal Of Human Resource Management** 26.18 (2015): 2349-2365.
- Chetverikov, Andrey,
Jóhannesson, Omar I.,
Kristjánsson, Arni:
“Blaming the victims of your own mistakes: how visual search accuracy influences evaluation of stimuli.” **Cognition and Emotion** 29.6 (2015): 1091-1106.

Chiaburu, Dan S.,
Harrison, David A.:

“Do peers make the place? conceptual synthesis and meta analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs and performance’.” **Journal Of Applied Psychology** 93.5 (2008):1082-1103.

Choi, Sungjoo,
Rainey, Hal G.:

“Organizational fairness and diversity management in public organizations: does fairness matter in managing diversity?” **Review of Public Personnel Administration** 34.4 (2014): 307–331.

Choi, Suk Bong,
Ullah, S. M. Ebrahim,
Kwak, Won Jun:

“Ethical leadership and followers’ attitudes toward corporate social responsibility: the role of perceived ethical work climate.” **Social Behavior and Personality** 43.3 (2015): 353-366.

Chua, Roy Y. J. :

“The costs of ambient cultural disharmony: indirect intercultural conflicts in social environment undermine creativity.” **Academy Of Management Journal** 56.6 (2013): 1545–1577.

Chung, Yunhyung, Liao, Hui,
Jackson, Susan E., Subramony,
Mahesh, Colakoglu,
Saba, Jiang, Yuan:

“Cracking but not breaking: joint effects of faultline strength and diversity climate on loyal behavior.” **Academy Of Management Journal** 58.5(2015):1495–1515.

Chughtai, Aamir, Byrne,
Marann, Flood, Barbara:

“Linking ethical leadership to employee well-being: the role of trust in supervisor.” **Journal Of Business Ethics** 128.3 (2015): 653–663.

Clapp-Smith, Rachel,
Vogelgesang, Gretchen,
Avey, James:

“Authentic leadership and positive psychological capital: the mediating role of trust at the group level of analysis.” **Journal Of Leadership & Organizational Studies** 15.3 (2009): 227-240.

Creswell, John W.:

Araştırma deseni. (Edt.) Selçuk Beşir Demir, Ankara, Eğiten Kitap Yayıncılık, 2013.

Cropanzano, Russel,
Folger, Robert:

“Procedural justice and worker motivation” in R. Steers and L. Porter (Ed.), **Motivation and Work Behavior**, New York, McGraw–Hill, 1991.

Cocchiara, Faye K.,
Connerley, Mary L., Bell, Myrtle:

“A gem for increasing the effectiveness of diversity training.” **Human Resource Management** 49.6 (2010): 1089– 1106.

Cohen, Louis,
Manion, Lawrence,
Morrison, Keith:

Research methods in education, Abingdon, Oxon, England, Routledge, 2011.

Colbert, Amy E., Bono,
Joyce E., Purvanova,
Radostina K.:

“Flourishing via workplace relationships: moving beyond instrumental support.” **Academy Of Management**

- Journal**59.4(2016): 1199–1223.
- Cole, Brooklyn M.,
Salimath, Manjula S.:
“Diversity identity management: an organizational perspective.” **Journal Of Business Ethics** 116.1 (2013): 151–161.
- Compton, William:
Introduction to Positive Psychology,
USA: Wadsworth Publishing, 2005.
- Cox, Taylor H.:
“Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness.” **Academy Of Management Executive**15.3 (1991): 45-55.
- Cox, Taylor H.:
Culturel diversity in organizations: theory, research and practice. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers, 1994.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline
A- M, Kessler, Ian,
Purcell, John:
“Exploring organizationally directed citizenship behaviour: reciprocity or “it’s my job””**Journal Of Management Studies**41.1 (2004): 85–106.
- Çelikkol, Ahmet:
Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı,
İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2001.
- Dalton, Linda,
D’Netto, Brian,
Bhanugopan, Ramudu:
“Cultural diversity competencies of managers in the Australian energy industry.” **The Journal Of Developing**

Areas49.6 (2015): 387-394.

Dawson, Leslie M.:

“Ethical differences between men and women in the sales profession.” **Journal Of Business Ethics**16 (1992):1143-1152

Davies, Iain A.,

“Ethical decision making in fair trade companies.” **Journal Of Business Ethics**45.1 (2003): 81-82.

Crane, Andrew:

Davis, Keith:

Human behaviour at work: organizational behaviour, USA, McGraw Hill, 1987.

Davis, Keith:

Human behavior at work (işletmede insan davranışı), İstanbul, Çev: Kemal Tosun, Tomris Tomay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1977.

Davutoğlu, Naci Atalay, Akgül,
Birol, Yıldız, Erşan;

“7S Kuramının Büyük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Ekonomik Performansı Değerleme Aracı Olarak Kullanılması” **Erciyes Üniversitesi SBE Dergisi** XL, 1.1.(2016): 135-161.

Belschak, Frank D.:

“Work engagement and machiavellianism in the ethical leadership process” **Journal Of Business Ethics**107.1 (2012): 35–47.

Denison, Daniel R.:

"What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars." **The Academy Of Management Review** 21.3 (1996): 619-654.

Doğan, Selen:

“Büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratmaya ne kadar istekli ve hazır olduklarının tespitine ilişkin bir araştırma” **Yönetim Ve Ekonomi Dergisi** 13.2 (2006): 165-189.

Doğan, Selen, Kılıç, Selçuk:

“Bilgi yönetiminde liderliğin rolü üzerine kavramsal bir inceleme.” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 14.2 (2009): 87-111.

Dolan, Shimon L., Garcia, Salvador:

“Managing by values: cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty- first century.” **Journal Of Management Development** 21.2 (2002): 101-117.

Donnelly, Rory:

“Tensions and challenges in the management of diversity and inclusion in it services multinationals in India.” **Human Resource Management** 54.2 (2015):199–215.

- Dowd, K. O.: **Ethical issues in recruiting and selection, encyclopedic dictionary of business ethics**, USA, Blackwell Publishing, 1997.
- Downey, Stephanie N.,
Van Der Werff, Lisa, Thomas,
Kecia M., Plaut, Victoria C.: “The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement.” **Journal of Applied Social Psychology** 45.1 (2015): 35–44.
- Duska, Ronald F.: **Whistle blowing**, encyclopedic dictionary of business ethics, USA, Blackwell Publishing, 1997.
- Edmondson, Amy C.: “Psychological Safety And Learning Behavior In Work teams.” **Administrative Science Quarterly** 44.2 (1999): 350–383.
- Edmondson, Amy C.: “Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens.” https://www.researchgate.net/publication/268328210_Psychological_Safety_Trust_and_Learning_in_Organizations_A_Group-level_Lens” 2013 (çevrimiçi), 04.04.2018.
- Edvinsson, Leif,
Malone, Michael S.: **Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Brain Power**, Harper Business, New York, 1997.

Edvinsson, Leiff;

“Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000.” **Journal Of Intellectual Capital** 1.1 (2000): 12-13.

Efeoğlu, İ. Efe, Özgen, Hüseyin:

“İş-Aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyum ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: ilaç sektöründe bir araştırma” **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 16.2 (2007):237-254.

Effron, Daniel A., Miller, Dale T.:

“How the moralization of issues grants social legitimacy to act on one’s attitudes.” **Personal Social Psychological Bulletin** 38.5 (2012):690-701.

Eisenbeiß, Silke, Brodbeck, Felix:

“Ethical and unethical leadership: a cross-cultural and cross-sectoral analysis.” **Journal Of Business Ethics** 122.2 (2014): 343–359.

Ellis, Catherine,
Sonnenfeld, Jeffrey A.:

“Diverse approaches to managing diversity.” **Human Resource Management** 33.1 (1994):82-91.

Ellis, Kimberly Michelle,
Keys, Phyliss Y.:

“Workforce Diversity And Shareholder Value: A Multi-Level Perspective.” **Review Of Quantitative Financial Accounting** 44.2 (2015): 191–212.

Emshoff, James R.:

“How to increase employee loyalty while you downsize.” **Business Horizons** 37.2(1994): 49-57.

Erdoğan, Pınar:

“Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi SBE, 2018.

Erkmen, Turhan, Esen, Emel:

“Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi** 16.2 (2012):55-72.

Erkmen, Turhan, Esen, Emel:

“Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması.” **Öneri Dergisi** 10.39 (2013): 23-30.

Erkuş, Ahmet, Afacan Fındıklı, Mine:

“Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma” **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** 42.2 (2013):302-318.

Eser, İsmail:

“Öğretmenlerin Etik Liderlik Algısının İşle Bütünleşme ile Olan İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi” **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Eğitim

- Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep Üniversitesi, 2018.
- Fatien Diochon, Pauline, Nizet, Jean: “Ethical codes and executive coaches: one size does not fit all.” **The Journal Of Applied Behavioral Science** 51.2 (2015): 277–301.
- Fernandez, Jose Luis, Camacho, Javier: “Effective elements to establish an ethical infrastructure: an exploratory study of SMEs in the Madrid Region.” **Journal Of Business Ethics** Vol.138 (2016):113–131.
- Fikret Paşa, Selda, Kabasakal, Hayat, Bodur, Muzaffer: “Society, organizations and leadership in Turkey.” **Applied Psychology: An International Review** 50.4(2001): 559-589.
- Fischer, Ronald, Chalmers, Anna: “Is optimism universal? A meta-analytical investigation of optimism levels across 22 nations.” **Personality and Individual Differences** 45 (2008): 378-382.
- Fitzsimmons, Stacey R.: “Multicultural employees: a framework for understanding how they contribute to organizations.” **Academy of Management Review** 38.4(2013): 525–549.
- Fort, Timothy L.: **Business, integrity, and peace: beyond geopolitical and disciplinary boundaries,**

Cambridge, UK, Cambridge University Press, 2007.

Fort, Timothy L.:

Diplomat In The Corner Office: How Business Contributes To Peace, Stanford University Press, Palo Alto, CA, 2015.

Frank, Frederic D., Taylor, Craig R. :

“Talent management: trends will shape the future.” **Human Resource Planning**27.1 (2004): 33-41.

Friend, Scott B., Johnson, Jeff S., Luthans, Fred, Sohi, Ravipreet S.:

“Positive pyschology in sales: integrating psychological capital.” **Journal Of Marketing Theory and Practice**24.3 (2016): 306–327.

Galunic, Charles, Ertug, Gokhan, Gargiulo, Martin:

“The positive externalities of social capital: benefiting from senior brokers.” **Academy Of Management Journal**55.5 (2012): 1213-1231.

Gençöz, Faruk:

“Uyum Psikolojisi” **Kriz Dergisi**6.2 (1998):1-7.

George, Jennifer M.:

“Emotions and leadership: the role of emotional intelligence.”**Human Relations**53.8 (2000): 1027-1055.

George, Gerard, Dahlander, Linus, Graffin, Scott D., Sim, Samantha:

“Reputation and status: expanding the role of social evaluations in management research.”**Academy Of Management**

Journal59.1 (2016):1–13.

Gergen, Kenneth, Hosking,
Dian Marie:

“If you meet social construction along the road: a dialogue with Buddhism.”
Horizons in Buddhist Psychology
Chagrin Falls, Taos Institute, (2007):299-314.

Geyer, Alois, Steyrer, Johannes:

“Transformational leadership, leadership theories, and success indicators of banks”,
Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre 64.8(1994):961-79.

Ghosh, Apoorva:

“Culturally competent behaviors at workplace: an intergroup perspective for workplace diversity.”**South Asian Journal Of Management** 21.3(2014): 73-95.

Gill, Andrea, Lapalme,
Marie- Eve Seguin, Michel:

“When politics meets ethics: how political skill helps ethical leaders foster organizational citizenship behaviors.”
Journal Of Managerial Issues24.3 (2014): 204-218.

Gooty, Janaki, Gavin, Mark,
Johnson, Paul D., Frazier,
Lance M., Snow, Bradley D.:

“In the eyes of the beholder transformational leadership, positive psychological capital, and performance.”
Journal Of Leadership & Organizational Studies 15.4 (2009): 353-367.

Gottfredson, Linda:

“The challenge and promise of cognitive career assesment.” **Journal Of Career Assesment**11.2 (2003): 115-135.

Goyal, Saumya, Shrivastava,
Dr. Sangya:

“Organizational Diversity Climate: Review Of Models And Measurement.” **Journal Of Business Management & Social Sciences Research**2.5 (2013):55-60.

Gubler, Joshua R.,Kalmoe,
Nathan P., Wood, David A.:

“Them’s fightin’ words: the effects of violent rhetoric on ethical decision making in business.” **Journal Of Business Ethics**130.3 (2015): 705–716.

Guillaume, Yves R. F., Dawson,
Jeremy F., Woods,
Steve A., Sacrament, Claudia A.,
West, Michael A.:

“Getting diversity at work to work: what we know and what we still don't know.” **Journal Of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.86, 123–141.

Gunia, Brian C., Wang, Long,
Huang, Li, Wang,
Jiunwen, Murnighan, J. Keith:

“Contemplation and conversation: subtle influences on moral decision making.” **Academy Of Management Journal**55.1 (2012): 13–33.

Güçlü, Nezahat:

“Örgüt Kültürü” **KırgızistanManas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 6.1 (2003):147-159.

Gürbüz, Sait:

“Örgütsel vatandaşlık davranışı ile

duygusal bağıllık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma” **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**3.1 (2006): 48-75.

Gürbüz, Sait, Dikmenli, Onur:

“Örgütsel açıdan yolsuzluk: kavramsal yönü, özelliği, işletme çevresi, örgütsel davranış ve örgüt mimarisi bağlamında bir inceleme” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 22.1 (2009): 219-237.

Grant, Adam M., Parker, Sharon K.:

“Redesining Work Design Theories: The Rise Of Relational And Proactive Perspectives” **Academy Of Management Annals** Vol.3 (2009):317-376.

Grover, Steven L., Nadisic, Thierry, Patient, David L.:

“Bringing together different perspectives on ethical leadership.” **Journal Of Change Management**12.4 (2012): 377–381.

Guttek, Barbara A.:

“Understanding sexual harrasment at work.”, **Notre Dame Journal Of Law, Ethics & Public Policy**6.2(1992): 335-358.

Guthrie, James P.:

“The management measurement and the reporting of intellectual capital.” **Journal Of Intellectual Capital**2.1 (2001): 34-44.

- Haidt, Jonathan:
- The Moral Emotions.** In R. J. Davidson, K. R. Scherer, H. H. Goldsmith (Eds), *Handbook Of Affective Sciences*: 852-870, Oxford, Oxford University Press, 2003.
- Hair, Joseph F., Anderson R. E., Tatham R. L., Black W. C.:
- Multivariate Data Analysis,** New Jersey, Printence Hall, 1998.
- Hansen, S. Duane, Alge, Bradley J., Brown, Michael E., Jackson, Christine L., Dunford, Benjamin B.:
- “Ethical leadership: assessing the value of a multifoci-social exchange perspective.” **Journal Of Business Ethics** Vol. 115 (2013): 435–449.
- Hansen, Jesper Josenberg, Ferlie, Ewan:
- “Applying strategic management theories in public sector organizations: developing a typology.” **Public Management Review** 18.1 (2016): 1-19.
- Hardy, Catherine, Tolhurst, Denise:
- “Epistemological beliefs and cultural diversity matters in management education and learning: a critical review and future directions.” **Academy of Management Learning & Education** 13.2 (2014): 265–289.
- Harvey, Eric:
- “Liderlik ve etik.” **Executive Excellence** 8.87 (2004): 23.
- Hastings, R. R.:
- “Necessity breeds inclusion: reconsidering ‘dont ask, dont tell.’”, **HR Week**, January, 2007.

Hatch, Mary Jo:

Organization theory: modern symbolic and postmodern perspectives, Newyork, Oxford Press, 1997.

Henderson Brower, Holly,
Shrader, Charles B.:

“Moral reasoning and ethical climate: not for profit versus for profit boards of directors.” **Journal Of Business Ethics** Vol. 26 (2000): 147–167.

Herndon Jr, Neil C.,
Ferrell, O. C., Le Clari, D. Y.,
Ferrel, L. K. :

“Relationship of individual moral values and perceived ethical climate to satisfaction, commitment and turnover in a sales organization.” **Research In Marketing** Vol. 15 (1999): 25–48.

Herring, Cedric:

“Does diversity pay? race, gender, and the business case for diversity.” **American Sociological Review** 74.2 (2009): 208-224.

Hicks, Richard E.,
Knies, Eva- Maria:

“Psychological capital, adaptability, coping with change, and employee engagement in a multinational company.” **Journal Of International Business Disciplines** 10.2 (2015): 36-51.

Highfill Janet, O’Brien, Kevin:

“The effect of ethnic diversity on municipal spending.” **Atlantic Economics Journal** Vol. 43 (2015): 305–318.

Ho, Simon, Li, Annie, Tam,
Kinsun, Zhang, Feida:

“CEO gender, ethical leadership, and accounting conservatism.” **Journal Of**

- Hoffman, David A.,
Jones, Lisa M. :
Business Ethics127.2(2015): 351–370.
- Hofstede, Geert, Ohavi Bram,
Neujien, Davol, Denise,
Sanders, Geert:
“Leadership, collective personality and performance.” **Journal Of Applied Social Psychology**90.3 (2005): 509-522.
- Holladay, Courtney L.,
Quiñones, Miguel A.:
“Measuring organizational culture: a qualitative and quantative study across twenty cases.” **Administrative Science Quarterly**35.2 (1990): 286- 316.
- Holladay, Courtney L.,
Quiñones, Miguel A.:
“Reactions to diversity training: an international comparison.” **Human Resource Development Quarterly** Vol. 16 (2005):529–545.
- Holladay, Courtney L.,
Quiñones, Miguel A.:
“The influence of training focus and trainer characteristics on diversity training effectiveness.” **Academy Of Management Learning & Education**7.3 (2008): 343–354.
- Hooper, Daire, Coughlan, Joseph,
Mullen, Michael:
“Structual Equation Modelling: Guidelines For Determining Model Fit.” **Electronic Journal Of Business Research Methods**6.1 (2008):53-60.
- Hoyt, Crystal L.,Price, Terry L.:
“Ethical decision making and leadership: merging social role and self-construal perspectives.” **Journal Of Business Ethics**126.4 (2015): 531–539.

- Howell, David C.: **Statistical Methods For Psychology**, Wadsworth, Cengage Learning, 8. Edt., Belmont, USA, 2013.
- Hunt, Shelby D., Vitell, Scott J.: “A General Theory Of Marketing Ethics.” **Journal Of Macromarketing** 26.2 (2006): 1–11.
- Humprey, John H.: **JobStress**, Boston, Allyn and Bacon Company, 1998.
- Hunter, Samuel T.: “(Un) Ethical leadership and identity: what did we learn and where do we go from here?” **Journal Of Business Ethics** 107.1 (2012): 79–87.
- Huppert, Felicia A.: “Psychological well-being: evidence regarding its causes and consequences in applied psychology.” **Health And Well-Being** 1.2 (2009): 137-164.
- Husted, Bryan W.: “Wealth, culture and corruption.” **Journal Of International Business Studies** 30.2 (1996): 339-359.
- Hsu, Sheng-Hsun, Wang, Yu-Che, Chen, Yu-Fan, Dahlgaard-Park, Su Mu: “Building business excellence through psychological capital.” **Total Quality Management & Business Excellence**, 25.11-12(2014): 1210-1223.
- Iverson, Gregory K.: “Managing for effective workforce

diversity: identifying issues that are of concern to employees.” **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely**41.2 (2000): 31-40.

İçerli, Leyla:

“Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım.” **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi** 5.1(2010): 67-92.

İslamoğlu, A. Hamdi,
Alınışık, Ümit:

Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (SPSS Uygulamalı), İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2009.

İşçan, Ömer Faruk,
Sayın, Ufuk;

“Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki” **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**24.4 (2010): 195-216.

Jansen, Wiebren, Vos, Menno
W., Otten, Sabine, Podsiadlowski,
Astrid, Van der Zee, Karen I.:

“Colorblind or colorful? how diversity approaches affect cultural majority and minority employees” **Journal Of Applied Social Psychology**46.2 (2016):81-93.

Janssens, Maddy, Zannoni, Patricia:

“Alternative diversity management: organizational practices fostering ethnic equality at work”, **Scandinavian Journal Of Management**30.3 (2014):317-331.

Ji, Ji-Jun, Zhang, Zhiyong,

“Optimism across cultures: in response to the severe acute respiratory syndrome

Usborne, Esther, Guan, Yanjun:

outbreak.” **Asian Journal Of Social Psychology**7 (2004):25- 34.

Kacmar, K. Michele, Carlson, Dawn S., Harris, Kenneth J.:

“Interactive effect of leaders’ influence tactics and ethical leadership on work effort and helping behavior.” **The Journal Of Social Psychology**153.5 (2013): 577–597.

Kahn, William A.:

“Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.” **Academy Of Management Journal**33.4 (1990): 692 –724.

Kalemci Tüzün, İpek;

“Güven, örgütsel güven ve güven modelleri” **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Aralık (2007): 93-118.

Kalshoven, Karianne, Boon, Corine:

“Ethical leadership, employee well-being, and helping: the moderating role of human resource management.” **Journal Of Personnel Psychology**11.1 (2012): 60-68.

Kalyar, Masood Nawaz:

“Psikolojik Sermaye, Lider- Üye Etkileşimi ve Motivasyon Ara Değişkenleri Bağlamında Etik Liderliğin Yaratıcılık ve Performans Üzerindeki Etkisi”**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İnönü Üniversitesi SBE, Malatya, 2017.

- Kalyoncu, Hamdi: **Mutluluk için duygu eğitimi**, İstanbul, Yediveren Yayıncılık, 2012.
- Kamaşak, Rifat, Yücelen, Murat: **Farklılıkların etkin yönetimi: çalışanların farklılık algısı ve amprik bir araştırma: işgücünde farklılıkların yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2007.
- Kaplan, David M.: “Can diversity training discriminate? backlash to lesbian, gay, and bisexual diversity initiatives.” **Employee Responsibilities And Rights Journal** 18.1 (2006):61-72.
- Kaplan, Seth, Bradley-Geist, Jill C., Ahmad, Afra, Anderson, Amanda J., Hargrove, Amber, Lindsey, Alex P.: “A test of two positive psychology interventions to increase employee well-being.” **Journal Of Business Psychology** 29.3 (2014): 367–380.
- Karacan, Esin, Erdoğan, Özlem Nazan: “İşçi sağlığı ve iş güvenliğine insan kaynakları yönetimi fonksiyonları açısından çözümsel bir yaklaşım” **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 21.1(2011) :102-116.
- Karasar, Niyazi: **Bilimsel araştırma yöntemleri**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,2012.
- Karp, H. B.,Sammour, Hael Y. : “Workforce diversity: choices in diversity training programs and dealing with

- resistance to diversity.” **College Student Journal** 34.3 (2000): 451–458.
- Kartal, Ali, Bozok, Mehmet Sinan: “Çağdaş işletme çevrelerinde maliyet yönetimi” **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi** 3.1 (2011): 1-12.
- Katsos, John E., Fort, Timothy L.: “Leadership in the promotion of peace: interviews with the 2015 business for peace honorees.” **Oslo Business For Peace Summit**, Special Issue, Elsevier (2016).
- Kay, Roberta Youtan: “Designing a diversity training program that suits your organization.” **Employment Relations Today** 23.3 (1996): 47-53.
- Kaya, Ahmet, Balay, Refik, Göçen, Ahmet: “The level of teachers’ knowing, application and training need on alternative assessment and evaluation techniques.” **Journal Of Human Sciences** 9.2 (2012): 1229-1259.
- Keil, Marion, Amershi, Badrudin, Holmes, Stephen, Jablonski, Hans, Lüthi, Erika, Matoba, Kazumi, Plett, Angelika, Von Unruh, Kailash: **Farklılıkların yönetimi için eğitim elkitabı**, Human European Consultancy, 2007.
- Kelloway, E. Kevin: **Assesing Model Fit. Using Lisrel For Structural Equation Modelling. 3rd**

- Edition, USA: Sage Publications,1998.**
- Kemper, Lena Elisabeth, Bader, Anna Katharina, JintaeFroese, Fabian: “Diversity management in ageingSocieties: a comparative study of Germany And Japan.”**Management Revue** 27.1-2 (2015): 29-49.
- Klassen, R. M.,Chiu, M. M.: “Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: teacher gender, years of experience, and job stress.” **Journal Of Educational Psychology** 102.3(2010):741.
- Klein, Katherine J., Harrison, David A.: “On the diversity of diversity: tidy logic, messier realities.” **Academy Of Management Perspectives** 21.4 (2007): 26-33.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayım A.Ş.,2013.
- Korkmaz, Mehmet: “Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi** 43.43(2005): 401-422.
- Korman, Abraham K.: **Endüstriyel ve organizasyonel psikoloji.** (Çev: İ. Akhun ve C. Alkan). Ankara, Milli Eğitim Basımevi, 1978.

Kramer, Roderick M.:

“Intergroup relations and organizational dilemmas: the role of categorization processes.” in **Research in Organizational Behavior**, edited by L. L. Cummings and B. M. Staw, Vol. 13 (1991): 191–228. Greenwich, CT, JAI Press.

Kunze, Florian, Boehm, Stephan,
Bruch, Heike:

“Organizational performance consequences of age diversity: inspecting the role of diversity friendly HR policies and top managers negative age stereotypes.” **Journal Of Management Studies** 50.3(2013): 413-442.

Lam, Long W., Loi, Raymond,
Chan, Ka Wai, Liu, Yan:

“Voice more and stay longer: how ethical leaders influence employee voice and exit intentions.” **Business Ethics Quarterly** 26.3 (2016): 277–300.

Lasthuizen, Karin, Huberts,
Leo W. J., Heres, Leonie:

“How to measure integrity violations: towards a validated typology of unethical behavior.” **Public Management Review** 13.3 (2011): 383–408.

Lawton, Alan, Pa´ez, Iliana:

“Developing a framework for ethical leadership.” **Journal Of Business Ethics** 130.3 (2015): 639–649.

Lee, Raymond, Wilbur, Elizabeth R.:

“Age, education, job tenure, salary, job characteristics and job satisfaction: a

- mutivariate analysis.” **Human Relations** 38.8(1985): 781-791.
- Lee, Yueh- Ting, Seligman, Martin E. P.: “Are Americans more optimistic than the Chinese?” **Personality and Social Psychology Bulletin** 23.1 (1997):32-40.
- Lee, Cheng- Han, Chu, Kuo- Kuang: “Understanding the effect of positive psychological capital on hospitality interns’ creativity for role performance.” **The International Journal Of Organizational Innovation** 8.4 (2016): 213-222.
- Lengnick-Hall, Mark L.,Lengnick-Hall, Cynthia A.: “HR’s role in building relationship networks.” **Academy Of Management Executive**17.4 (2003): 53-63.
- Leonard, Jonathan S., Levine, David I.: “The effect of diversity on turnover: a large case study.” **Industrial and Labor Relations Review**59.4 (2006): 547-572.
- Letwin, Chaim, Wo, David, Folger, Robert, Rice, Darryl, Taylor, Regina, Richard, Brendon, Taylor, Shannon: “The “right” and the “good” in ethical leadership: implications for supervisors’ performance and promotability evaluations.” **Journal Of Business Ethics** Vol. 137 (2016): 743–755.
- Lewis, Michael I., Haviland- Jones, Jeanette M.: **Handbook Of Emotions**, New York, Guilford Press,2000.

- Li, Ning, Yan, Jin: “The effects of trust climate on individual performance.” **Frontiers Of Business Research in China** 3.1(2009): 27–49.
- Lieberman, Benjamin E.,Block, Caryn J., Koch, Sandy M.: “Diversity trainer preconceptions: the effects of trainer race and gender on perceptions of diversity trainer effectiveness.” **Basic And Applied Social Psychology** 33.3 (2011): 279–293.
- Lieberman, Benjamin E.: “Eliminating discrimination in organizations: the role of organizational strategy for diversity management.” **Industrial And Organisational Psychology** 6.4(2013): 466-471.
- Litton, Eric: “Harnessing unobservable diversity utilizing non-protected traits to improve organizational groups.” **Organisation Development Practitioner** 48.1 (2016): 39-44.
- Lizar, Ayu Aprilianti, Mangundjaya, Wustari L. H., Rachmawan, Ahmad: “The role of psychological capital and psychological empowerment on individual readiness for change.” **The Journal Of Developing Areas** 49.5 (2015): 343-352.
- Loi, Raymond, Lam, Long W., Ngo, Hang Yue, Cheong, Sok-ian: “Exchange mechanisms between ethical leadership and affective commitment.” **Journal Of Managerial Psychology** 30.6(2015):645 – 658.

- Lu, Xiaojun: “Ethical leadership and organizational citizenship behavior: the mediating roles of cognitive and affective trust.” **Social Behavior And Personality** 42.3 (2014): 379-390.
- Lu, Chia-Mei, Chen, Shyh-Jer
Huang, Pei-Chi, Chien, Jui-Ching: “Effect of diversity on human resource management and organizational performance.” **Journal Of Business Research** 68.4 (2015): 857–861.
- Lu, Chin-Shan, Lin, Chi-Chang: “The effects of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behavior in the international port context.” **Journal Of Business Ethics** 124.2 (2014): 209–223.
- Lucas, Richard E., Dyrenforth, Portia S.: “Does the existence of social relationships matter for subjective well-being?” In Kathleen D. Vohs, Eli J. Finkel (Eds.) **Self And Relationships: Connecting Intrapersonal And Interpersonal Processes** (2006): 254–273. New York, NY, Guilford Press.
- Lukaszewski, James E.: “Preserve and protect building ethical expectations begins with you.” **Public Relations Tactics** September (2016):14.
- “The need for and meaning of positive

- Luthans, Fred: organizational behavior.” **Journal Of Organizational Behavior** Vol. 23 (2002):695- 706.
- Luthans, Fred: “Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths.” **Academy Of Management Executive** 16.1 (2002): 57-72.
- Luthans, Fred, Avolio, Bruce J.,Walumbwa, Fred O., Li, Weixing: “The psychological capital of Chinese workers: exploring the relationship with performance.” **Management And Organization Review** 1.2 (2005): 247–269.
- Luthans, Fred, Vogelgesang, Gretchen R.,Lester, Paul B.: “Developing the psychological capital of resiliency.” **Human Resource Development Review** 5.1 (2006): 25-44.
- Luthans, Fred, Avolio, Bruce J., Avey, James B., Norman, Steven M.: “Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction.” **Personnal Psychology**, Vol. 60 (2007): 541-572.
- Luthans, Fred, Youssef, Carolyn M.: “Emerging positive organizational behaviour.” **Journal Of Management** 33.3 (2007):321-349.
- Luthans, Fred, Norman, Steven M.,Avolio, Bruce J., Avey, James B.: “The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate- employee performance

- relationship.” **Journal Of Organizational Behavior** Vol. 29 (2008):219–238.
- Luthans, Fred, Youssef, Carolyn M., Sweetman, David S., Harms, Peter D.: “Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship psycap and health psycap.” **Journal Of Leadership & Organizational Studies** 20.1 (2013): 118–133.
- Luthar, Harsh K., DiBattista, Ron A., Gautschi, Theodore: “Perception of what the ethical climate is and what it should be: the role of gender, academic status, and ethical education.”, **Journal Of Business Ethics** 16.2(1997): 205–217.
- Lyubomirsky, Sonja, King, Laura, Diener, Ed: “The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success?” **Psychological Bulletin** 131.6(2005): 803–855.
- MacInnis, Deborah J., Mello, Gustavo E.: “The concept of hope and its relevance to product evaluation and choice.” **Journal Of Marketing** Vol.69 (2005): 1-14.
- MacIntyre, Alasdair: **Ethik’in Kısa Tarihi**, İstanbul, Paradigma Yayınları, 2001.
- Madsen, Susan R., Miller, Duane, John, Cameron R.: “Readiness for organisational change: do organisational commitment and social relationships in the workplace make a difference?” **Human Resource**

Development Quarterly 16.2 (2005):213-234.

Mahsud, Rubina, Yukl, Gary, Prussia, Greg: “Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality.” **Journal Of Managerial Psychology** 25.6 (2010): 561– 577.

Mamora, Adeleke Olorunnimbe: “Legislative ethics in a multicultural society.” **The Parliamentarian** Vol. 87 (2006): 22-25.

Markus, Hazel, Wurf, Elissa: “The dynamic self-concept: a social psychological perspective.” **Annual Review Of Psychology**, Vol. 38 (1987): 299–337.

Martensson, Maria: “A critical review of knowledge management as a management tool.” **Journal Of Knowledge Management** 4.3 (2000): 203-211.

Martin, Kelly D., Cullen, John B.: “Continuities and extensions of ethical climate theory: a meta-analytic review.” **Journal Of Business Ethics** 69.2 (2006): 175–194.

Martins, Luis L., Schilpzand, Marieke C., Kirkman, Bradley L., Ivanaj, Silvester, “A contingency view of the effects of cognitive diversity on team performance: the moderating roles of team psychological

- Ivanaj, Vera: safety and relationship conflict” **Small Group Research** 44.2 (2012):96– 126.
- Marques, Joan F.: “Colorful window dressing: a critical review on workplace diversity in three major American corporations.” **Human Resource Development Quarterly** 21.4 (2010): 435-446.
- Marsh, Catherine: “Business executives’ perceptions of ethical leadership and its development.” **Journal Of Business Ethics** Vol. 114 (2013): 565–582.
- Masten, A. S., Reed, M. G. J.: **Resilience in development**. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), **Handbook of positive psychology** (2002):74–88, Oxford, UK, OUP.
- May, Douglas R.,Luth, Matthew, Schwoerer, Catherine E.: “The influence of business ethics education on moral efficacy, moral meaningfulness, and moral courage: a quasi-experimental study.” **Journal Of Business Ethics** 124.1 (2014): 67–80.
- Mayer, David M.,Aquino, Karl, Greenbaum, Rebecca L., Kuenzi, Maribeth: “Who displays ethical leadership and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership.” **Academy Of Management Journal** 55.1(2012): 151–171
- Mcfadyen, M. Ann, Cannella Jr., “Social capital and knowledge creation:

- Albert A.:
diminishing returns of the number and strength of exchange relationships.” **Academy Of Management Journal** 47.5 (2004): 735–746.
- McFarlin, Dean B., Sweeney, Paul D.:
“Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes”, **Academy Of Management Journal** 35.3 (1992): 627.
- McKinnon, David P., Fairchild, Amanda J., Fritz, Matthew S.:
“Mediation Analysis”, **Annual Review of Psychology** 58.1(2010):593–614.
- McWilliams, Abigail, Siegel, Donald:
“Corporate Social Responsibility: A Theory Of The Firm Perspective.” **Academy Of Management Review** 26.1 (2001): 117–127.
- Memduhoğlu, Hasan Basri:
“Liselerde farklılıkların yönetimi: bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar.” **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** 7.2(2011): 37-53.
- Mendonca, Manuel, Kanungo, Ranbindra N.:
Ethical leadership, New York, McGraw-Hill, 2007.
- Mirze, Kadri:
İşletme, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2013.
- Mitchell, Rebecca, Boyle,
“Managing inclusiveness and diversity in

Brendan, Parker, Vicki, Giles,
Michelle, Chiang, Vico, Joyce,
Pauline:

teams: how leader inclusiveness affects performance through status and team identity.”**Human Resource Management** 54.2 (2015): 217–239.

Mitonga-Monga, Jeremy, Cilliers,
Frans:

“Perceived ethical leadership in relation to employees’ organisational commitment in an organisation in The Democratic Republic Of Congo.”**African Journal Of Business Ethics** 10.1 (2016): 36-51.

Moffic, H. Steven, Saeed, Sy Atezaz,
Silver, Stuart, Koh, Steve:

“Ethical challenges in psychiatric administration and leadership.”**Psychiatric Quarterly** 86.3 (2015): 343–354.

Mollica, Kelly A.:

“The influence of diversity context on white men’s and racial minorities’ Reactions To Disproportionate Group Harm.”**The Journal Of Social Psychology** 14.4 (2003): 415-431.

Money, Kevin, Hillenbrand, Carola,
Cámara, Nuno da:

“Putting positive psychology to work in organisations.”**Journal Of General Management** 34.2 (2008):21-36.

Moore, Fiona:

“An unsuitable job for a woman: a ‘native category’ approach to gender, diversity and cross-cultural management.” **The International Journal Of Human Resource Management** 26.2 (2015): 216-

230.

Morgan, Ronald B.:

“Self- and co-worker perceptions of ethics and their relationships to leadership and salary.” **Academy Of Management Journal** 36.1(1993): 200-214.

Morgan, John, Vardy, Felix:

“Diversity in the workplace.” **American Economic Review** 99.1 (2009): 472–485.

Mucuk, İsmet:

Temel İşletme Bilgileri, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2008.

Nelson, Beryl:

“The data on diversity.” **Communications Of The Acm** 57.11 (2014): 86-95.

Nembhard, Ingrid M, Edmondson, Amy C.:

“Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams” **Journal Of Organizational Behaviour** 27.1 (2006): 941–966.

Nergis, Hatice G.:

“Otel İşletmelerinde Hata Yönetiminin Psikolojik Güvenlik, Örgütsel Performans ve Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi” **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi** 26.2 (2015):221-237.

- Neubaum, Donald O., Mitchell, Marie S. “Firm newness, and ethical climate.” **Journal Of Business Ethics** 52.4 (2004): 335–347.
- Schminke, Marshall:
- Neubert, Mitchell J., Carlson, Dawn S., Kacmar, K. Michele, Roberts, James A., Chonko, Lawrence B.: “The virtuous influence of ethical leadership behavior: evidence from the field.” **Journal Of Business Ethics** Vol. 90 (2009): 157–170.
- Neves, Pedro, Story, Joana: “Ethical leadership and reputation: combined indirect effects on organizational deviance.” **Journal Of Business Ethics** 127.1 (2015): 165–176.
- Newman, Alexander, Kiazad, Kohyar, Miao, Qing, Cooper, Brian: “Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship: a case of the head leading the heart?” **Journal Of Business Ethics** 123.1 (2014):113–123.
- Ngoma, Muhammad, Ntale, Peter Dithan: “Psychological capital, career identity and graduate employability in Uganda: the mediating role of social capital.” **International Journal Of Training and Development** 20.2 (2016): 124-139.
- Norman, Steven M.,Avey, James B., Nimnicht, L., Pigeon, Nancy Graber: “The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors.” **Journal of**

Leadership & Organizational Studies
17.4 (2010):380–391.

Ogunfowora, Babatunde:

“It’s all a matter of consensus: leader role modeling strength as a moderator of the links between ethical leadership and employee outcomes.” **Human Relations** 67.12 (2014): 1467– 1490.

Oh, Hongseok, Chung, Myung-Ho,
Labianca, Giuseppe:

“Group social capital and group effectiveness: the role of informal socializing ties.” **Academy Of Management Journal** 47.6 (2004): 860–875.

Okumuş, Fevzi, Koyuncu,
Mustafa, Günlü, Ebru:

İşletmelerde Stratejik Yönetim, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2012.

Opstrup, Niels, Villadsen, Anders R.:

“The right mix? gender diversity in top management teams and financial performance.” **Public Administration Review** 75.2 (2014): 291–301.

Organ, Dennis W.:

Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome, Lexington: Lexington Books,1998.

Oumlil, A. Ben, Balloun, Joseph L.:

“Ethical decision-making differences between American and Moroccan managers”, **Journal Of Business Ethics**, 84.4 (2009): 457-478.

Özcan, Akif Behiç:

“Uluslararası güvenlik sorunları ve ABD’nin güvenlik stratejileri” **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi** 11.22 (2011):445-466.

Özdevecioğlu, Mahmut:

“Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma” **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi** 21.1 (2003): 77-96.

Özgen, Hüseyin, Doğan, Selen:

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararası pazarlara açılmada karşılaştıkları yönetim sorunları ve çözüm yolları KOSGEB Yayınları, Ankara, (1997).

Özgener, Şevki:

“Büyüme sürecindeki KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Nevşehir un sanayi örneği” **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi** 20.1 (2003):137-161.

Özkaya, Meltem Onay,
Özbilgin, Mustafa, Muter
Şengül, Canan:

“Türkiye’de farklılıkların yönetimi: Türk ve yabancı ortaklı şirket örnekleri.” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** Vol. 19 (2008): 360-374.

Palaz, Serap, Özkan, Sultan, Sarı,
Necla, Göze, Fehim, Şahin,
Nurdan, Akkurt, Ömrüye:

“İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) davranışları üzerine bir araştırma; Bandırma örneği.” **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**

10.4 (2008):41-58.

Pant, Jyoti Joshi, Vaitheeswaran,
Vijay V.:

“Challenges in diversity management: a case study of medihealth systems.” **South Asian Journal Of Management** 22.1(2015): 159-186.

Park, Jaihyun, Banaji, Mahzarin R.:

“Mood and heuristics: the influence of happy and sad states on sensitivity and bias in stereotyping.” **Journal Of Personality And Social Psychology** 78.6 (2000): 1005-1023.

Pavot, William, Diener, Ed:

“Review of the satisfaction with life scale.” **Psychological Assessment** 5.2 (1993): 164-172.

Pears, S.:

“How digitally ethical is your business?” **NZ Business And Management Magazine**, October (2016):4.

Pelled, Lisa Hope:

“Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory.” **Organization Science** 7.6 (1996): 615–631.

Perego, Martha:

“What’s on your wall? be an advocate for ethics.” **Public Management**, September, Washington D.C, ICMA (International City /County Management Association), 2015.

- Peterson, C., Bossio, L. M.: Optimism and physical well-being. In E. C. Chang (Ed.), **Optimism & pessimism: Implications for theory, research, and practice**, 127–145. Washington, DC: American Psychological Association (2001).
- Peterson, Christopher M., Seligman, Martin E. P.: **Positive organizational studies: lessons from positive psychology. Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline.** K. S. Cameron, J. E. Dutton And R. E. Quinn. (Edt.), San Francisco, Berrett-Koehler, 2003.
- Piccolo, Ronald F., Greenbaum, Rebecca, Den Hartog, Deanne N., Folger, Robert: “The relationship between ethical leadership and core job characteristics.” **Journal Of Organizational Behavior** 31. 2-3 (2010): 259–278.
- Piliavin, Jane Allyn, Callero, Peter L.: **Giving blood: the development of an altruistic identity**, Baltimore, MD: Johns Hopkins (1991).
- Pillay, Kreshona, Buitendach, Joanna H., Kanengoni, Herbert: “Psychological capital, job demands and organisational commitment of employees in a call centre in Durban, South Africa.” **South African Journal Of Human Resource Management** 12.1(2014):1-13.
- Polat, Soner: “Farklılıklar yönetimi için gerekli örgütsel

- değerler.” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi** 12.2 (2012): 1397-1418.
- Porath, Christine L., Erez, Amir: “Does rudeness really matter? the effects of rudeness on task performance and helpfulness.” **Academy Of Management Journal** 50.5 (2007): 1181–1197.
- Powell, Gary N., Greenhaus, Jeffrey H.: “Sex, gender, and the work-to-family interface: exploring negative and positive interdependencies.” **Academy Of Management Journal** 53.3 (2010): 513–534.
- Qine, Lyn: “Workplace bullying, psychological distress, and job satisfaction in junior doctors”, **Cambridge Quarterly Of Healthcare Ethics**, 12.1 (2013): 91–101.
- Gu, Qinxuan, Wang, Greg G., Wang, Lihong: “Social capital and innovation in R&D teams: the mediating roles of psychological safety and learning from mistakes” **R&D Management** 43.2 (2013): 89-102.
- Rao, Meghana A.: “Cultivating openness to change in multicultural organizations: assessing the value of appreciative discourse.” **Organization Development Journal** 32.3 (2014): 76-88.

- Ramey-Gassert, L., Shroyer, M. G., Staver, J. R.: "A qualitative study of factors influencing science teaching self-efficacy of elementary level teachers." **Science Education**, 80.3 (1996): 283-315.
- Reilly, Greg, Nyberg, Anthony J., Maltarich, Mark, Weller, Ingo: "Human capital flows: using context-emergent turnover (cet) theory to explore the process by which turnover, hiring, and job demands affect patient satisfaction." **Academy Of Management Journal** 57.3(2014): 766–790.
- Ren, Lily Run, Paetzold, Ramona L., Colella, Adrienne: "A meta analysis of experimental studies on the effects of disability on human resource judgements." **Human Resource Management Review** 18.3 (2008): 191-203.
- Rest, James: **Moral Development: Advances in Research Theory**, New York: Praeger, 1986.
- Reynolds, Scott J.: "Moral awareness and ethical predispositions: investigating the role of individual differences in the recognition of moral issues." **Journal Of Applied Psychology** 91.1 (2006): 233–243.
- Richard, Orlando C., Barnett, Tim, Dwyer, Sean, Chadwick, Ken: "Cultural diversity in management, firm performance and the moderating role of entrepreneurial orientational dimensions"

The Academy Of Management Journal
47.2 (2004):255-266.

Richard, Orlando C., Roh, Hyuntak, Pieper, Jenna R.:
“The link between diversity and equality management practice bundles and racial diversity in the managerial ranks: does firm size matter?” **Human Resource Management** 52.2 (2013): 215–242.

Richard, Orlando C., Kirby, Susan L., Chadwick, Ken:
“The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: how participative strategy making features can unleash a diversity advantage.” **The International Journal Of Human Resource Management** 24.13 (2013):2571–2582.

Richardson, Pikay:
“Managing Cultural.” **IEEE Engineering Management**, April/May 2005.

Riley, Anna, Burke, Peter J.:
“Identities and self-verification in the small group.” **Social Psychology Quarterly**, Vol. 58 (1995): 61–73.

Robersonn, Lorian, Kulik, Carol T., Pepper, Molly B.:
“Using needs assessment to resolve controversies in diversity training design.” **Group & Organization Management** 28.1 (2003): 148–174.

Roberts, Laura Morgan, Spreitzer, Gretchen, Dutton, Jane E., Quinn, Robert
“How to play to your strengths.” **Harvard Business Review**, January (2005): 1-6.

E., Heapy, Emily, Barker, Brianna:

Robins, Stephen P., Judge, Timothy A.: **Organizational Behaviour**, London, Pearson Copyright, 2012.

Rothbard, Nansy P., Wilk, Steffanie L.: “Waking up on the right or wrong side of the bed: start-of-workday mood, work events, employee affect, and performance.” **Academy Of Management Journal** 54.5 (2011): 959–980.

Rowe, W. Glenn: “Creating wealth in organizations: the role of strategic leadership.” **The Academy Of Management Executive** 15.1(2001):81-94.

Rowe, W. Glenn: “Some antecedents and consequences of ethical leadership: an examination using the kings of Judah From 931 BC to 586 BC.” **Journal Of Business Ethics** 123.4 (2014): 557–572.

Ruiz, Pablo, Ruiz, Carmen, Canas, Ricardo Martinez: “Improving the “leader follower” relationship: top manager or supervisor? the ethical leadership trickle-down effect on follower job response.” **Journal Of Business Ethics** 99.4 (2011): 587–608.

Sağnak, Mesut:

“Ethical leadership and teachers’ voice behavior: the mediating roles of ethical culture and psychological safety.” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi** 17.4 (2017): 1101-1117.

Salovey, Peter, Grewal, Daisy:

“The science of emotional intelligence.” **Current Directions in Psychological Science** 14.6 (2005): 281-285.

Sartori, Riccardo, Favretto, Giuseppe, Ceschi, Andrea:

“The relationships between innovation and human and psychological capital in organizations: a review.” **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal** 18.3(2013): 1-18.

Savcı, İlkay:

Yenilik, yönetim ve insan kaynakları, Ankara, Siyasal Yayınevi, 2011.

Schaubroeck, John M., Hannah, Sean T., Avolio, Bruce C., Kozlowski, Steve W. J., Lord, Robert G., Trevino, Linda K., Dimotakis, Nikolaos, Peng, Ann C.:

“Embedding ethical leadership within and across organization levels.” **Academy Of Management Journal** 55.5 (2012): 1053-1078.

Schneid, Matthias, Isidor, Rodrigo, Li, Chengguang, Kabst, Rüdiger:

“The influence of cultural context on the relationship between gender diversity and team performance: a meta-analysis.” **The International Journal Of Human Resource Management** 26.6 (2015): 733–756.

Schneider, Benjamin:

“Organization climates - an essay.”

- Personnel Psychology**, Vol. 28 (1975): 447-479.
- Schulz, Steven A., Luthans, Kyle Jake G. W., Messersmith: “Psychological capital.” **International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management** 44.8-9 (2014): 621 – 634.
- Scholz, Urte, Doña, Benicio G., Sud, Shonali, Schwarzer, Ralf: “Is general self-efficacy a universal construct? psychometric findings from 25 countries.” **European Journal Of Psychological Assessment** 18.3 (2002): 242–251.
- Schwepker, Jr. Charles H., Schultz, Roberta J.: “Influence of the ethical servant leader and ethical climate on customer value enhancing sales performance.” **Journal Of Personal Selling & Sales Management** 35.2 (2015): 93–107.
- Scott, W. Richard: **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems**, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 2002.
- Sehrish, Abdul Karim, Sarfraz, Syed Umer: “Creativity is everyone’s business: how to enhance employee creativity in telecommunication sector.” **Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series** 25.1 (2016): 515-524.
- Selig, Gad J.: “Approaches to strategic planning for

- information resource management (IRM) in multinational corporations.” **MIS Quarterly** June (1982): 33-45.
- Seligman, Martin E. P.: “The president's address.” **American Psychologist** Vol. 54 (1999): 559-562.
- Seligman, Martin E., Csikszentmihalyi, Mihaly: “Positive psychology.” **American Psychologist** 55.1 (2000): 12-18.
- Seligman, Martin E.: **Positive psychology, positive prevention, and positive therapy.** Handbook of Positive Psychology, New York, Oxford University Press, 2002.
- Seligman, Martin E. P., Steen, Tracy A., Park, Nansook, Peterson, Christopher: “Positive psychology progress: empirical validation of interventions” **American Psychologist** Vol. 60 (2005): 410–421.
- Seo, Myeong- Gu, Feldman Barrett, Lisa: “Being emotional during decision making- good or bad? An empirical investigation.” **Academy Of Management Journal** 50.4(2007): 923–940.
- Sezerel, Hakan: “Örgüt kültürü boyutlarının farklılıklarının yönetimi algılarına etkisi: bir otel zincirinde araştırma”. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir, 2013.
- Sharif, Monica, Scandura, Terri: “Do perceptions of ethical conduct matter

- during organizational change? ethical leadership and employee involvement” **Journal Of Business Ethics** 124.2 (2014):185–196.
- Shaw, McKenzie: “A comparison of individuals and small groups in the rational solution of complex problems.” **The American Journal Of Psychology** 44.3(1932): 491-504.
- Shin, Shung Jae, Zhou, Jing: “Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea.” **Academy Of Management Journal** 46.6 (2003): 703-714.
- Shin, Shung J., Kim, Tae- Yeol, Lee, Jeong-Yeon, Bian, Lin: “Cognitive team diversity and individual team member creativity: a cross-level interaction.” **Academy of Management Journal** 55.1 (2012): 197–212.
- Shin, Jiseon, Taylor, M. Susan, Seo, Myeong- Gu: “Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees’ attitudes and behaviors toward organizational change.” **Academy Of Management Journal** 55.3 (2012): 727–748.
- Shin, Yuhjung, Sung, Sun Young Choi, Jin Nam, Kim, Min Soo: “Top management ethical leadership and firm performance: mediating role of ethical and procedural justice climate.” **Journal Of Business Ethics** 129.1 (2015): 43-57.

Snyder, C. R., Harris, Cheri, Anderson, John R., Holleran, ., Sharon A., Irving, Lori M., Sigmon, Sandra T., Yoshinobu, Lauren, Gibb, June, Langel, Charyle, Harney, Pat: “The will and the ways: development and validation of an individual differences measure of hope.” **Journal Of Personality and Social Psychology** 60.4(1991):570-585.

Snyder, C. R., Irving, L., and Anderson, J.:

Hope and Health: Measuring the Will and the Ways, in **Handbook of Social and Clinical Psychology**, eds. C.R. Snyder, and D.R. Forsyth, Elmsford, NY: Pergamon, 1991.

Snyder, C. R., Simpson, Susie C., Ybasco, Florence C., Border, Tyrone F., Babyak, Michael A., Higgins, Raymond L.: “Development and validation of the state hope scale.” **Journal Of Personality and Social Psychology** 70.2 (1996): 321-335.

Solberg, V. Scott, Gusavac, Nance, Hamann, Tammy, Felch, Jill, Johnson, John, Lamborn, Sue, Torres, Jose: “The Adaptive Success Identity Plan (ASIP): A Career Intervention For College Students.” **The Career Development Quarterly** 47.1 (1998): 48–95.

Solso, Robert L., Maclin, M. Kimberly, Maclin, Otto H.:

Cognitive psychology, USA, Pearson Allyn And Bacon, 2007.

Sparrowe, Raymond T., Soetjito, Budi W., Kraimer, Maria L.:

“Do leaders’ influence tactics relate to members’ helping behavior? It depends on the quality of the relationship.” **Academy Of Management Journal** 49.6(2006): 1194–1208.

- Spurgin, Earl: "Do business leaders have role-model obligations to be good political actors?" **Business and Society Review** 120.2 (2015): 277–301.
- Stajkovic, Alexander D.,
Luthans, Fred: "Self-efficacy and work-related performance: a meta analysis." **Psychological Bulletin** 124.2(1998): 240–61.
- Stajkovic, Alexander D.: "Development of a core confidence-higher order construct." **Journal Of Applied Psychology** 91.6(2006): 1208.
- Steiger, James H.: "Structural Model Evaluation And Modification" **Multivariate Behavioral Research** 25.2 (1990):173-180.-
- Steinbauer, Robert, Renn,
Robert W., Taylor, Robert R.,
Njoroge, Phil K.: "Ethical leadership and followers' moral judgement: the role of followers' perceived accountability and self-leadership." **Journal Of Business Ethics** 120.3 (2014): 381–392.
- Steinhoff, Carl R., Owens, Robert G.: "A theory of organizational culture", **Journal Of Educational Administration**, 27.3(1989): 6-16.
- Stryker, Sheldon, Burke, Peter J.: "The past, present, and future of an identity theory." **Social Psychology Quarterly**, Vol. 63 (2000): 284–297.

- Stone, Florance: Malysiak, Jonathan (Ed) **The Mentoring Advantage, Creating The Next Generation Of Leaders**, ABD: Deaborn Trade Publishing, 2004.
- Story, Joana S. P., Youssef, Carolyn M., Luthans, Fred, Barbuto, John E., Bovaird, James: “Contagion effect of global leaders’ positive psychological capital on followers: does distance and quality of relationship matter?” **The International Journal Of Human Resource Management** 24.13(2013): 2534–2553.
- Su, Hwan-Yann: “Business ethics and the development of intellectual capital.” **Journal Of Business Ethics** 119.1 (2014): 87–98.
- Subramaniam, Mohan, Youndt, Mark A.: “The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities.” **Academy Of Management Journal** 48.3 (2005): 450–463.
- Süral Özer, Pınar, Topaloglu, Tayfun, Timurcanday Özmen, Ömür: “Destekleyici örgüt ikliminin, psikolojik sermaye ile iş doyumu ilişkisinde düzenleyici etkisi.” **Ege Akademik Bakış** 13.4(2013): 437-447.
- Şimşek, Ömer Faruk: **Yapısal eşitlik modellemesine giriş temel ilkeler ve Lisrel uygulamaları**, Ankara, Ekinoks Yayınları, 2007.

Tatli, Ahu, Nicolopoulou, Katherina, Özbilgin, Mustafa, Karatas-Ozkan, Mine, Bilgehan Öztürk, Mustafa: “Questioning impact: interconnection between extra-organizational resources and agency of equality and diversity officers.” **The International Journal Of Human Resource Management** 26.9 (2015): 1243-1258.

Taylor, Shelley E.: “A positive approach to workplace stress this world-renowned researcher explores anxiety at work and how support systems can alleviate it.” **The Gallup Management Journal** June, 888 (2007): 274-5447.

Taylor, Shannon G.,Pattie, Marshall W.: “When does ethical leadership affect workplace incivility? The moderating role of follower personality.” **Business Ethics Quarterly** 24.4 (2014): 595-616.

Tengilimoğlu, Dilaver: “Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması.” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** 4.14 (2005): 1-16. www.e-sosder.com. (çevrimiçi), 26.04.2018.

Thaler, Julia, Helmig, Bernd: “Do codes of conduct and ethical leadership influence public employees’ attitudes and behaviours? An experimental analysis.” **Public Management**

- Thomas, Terry, Schermerhorn Jr., John R., Dienhart, John W.:
 “Strategic leadership of ethical behavior in business.” **Academy Of Management Executive** 18.9 (2016): 1365-1399.
- Thomas, David C., Elron, Efrog, Stahl, Gunter, Ekelund, Bjorn Z., Ravlin, Elizabeth C., Cerdin vd.:
 “Cultural intelligence: domain and assesment.” **International Journal Of Cross- Cultural Management** 8.2 (2008): 123-143.
- Thompson, Marc, Heron, Paul:
 “Management capability and high performance work organization.” **International Journal Of Human Resource Management** 16.6 (2005): 1029–1048.
- Thoms, John C.:
 “Ethical integrity in leadership and organizational moral culture.” **Leadership** 4.4 (2008): 419- 442.
- Toor, Shamas- ur-Rehman, Ofori, George:
 “Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations.” **Journal Of Construction Engineering And Management** 136.3 (2010): 341-352.
- Torsvik, Gaute:
 “Social capital and economic development: a plea for the mechanisms.” **Rationality and Society** 12.4 (2000): 451- 455.

- Totawar, Abhishek K.,
Nambudiri, Ranjeet:
“How does organizational justice influence job satisfaction and organizational commitment? Explaining with psychological capital.” **Vikalpa** 39.2 (2014):83-97.
- Triandis, Harry C.:
“Individualism collectivism and personality.” **Journal And Personality** 69.6 (2001):907-924.
- Türkel, Asuman.
Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi. İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1998.
- Türkiye Bankalar Birliği:
<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/banka-bilgileri/banka-ve-sube-sayilari/70>, (çevrimiçi), 05.05.2017.
- Tsai, Wei Chi, Huang, Yueh Min:
“Mechanisms linking employee affective delivery and customer behavioral intentions.” **Journal Of Applied Psychology** 87.5(2002): 1001-1008.
- Tugade, Michele M., Fredrickson, Barbara L.:
“Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences.” **Journal Of Personality and Social Psychology**, Vol.86 (2004):320–333.
- Tuna, Muharrem, Bircan, Hüdaverdi, “Etik liderlik ölçeği’nin geçerlilik ve

Yeşiltaş, Murat:

güvenilirlik çalışması: Antalya örneği”
Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi 26.6
(2012):143-155.

Turunç, Ömer, Çelik, Ömer:

“Çalışanların algıladıkları örgütsel destek
ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş
performansına etkisi” **Yönetim ve
Ekonomi Dergisi** 17.2 (2010): 183-206.

Tüz, Melek V., Gümüş, Murat:

“The diversity perception and the attitudes
of employees: a study on human resource
professionals and hotel workers.” **Ankara
Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi
Dergisi** 65.2 (2010):220-238.

Ülgen, Hayri, Mirze, S. Kadri:

İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul:
Beta Yayıncılık, 2013.

Vandewalle, Don, Van Dyne, Linn,
Kostova, Tatiana:

“Psychological ownership: an empirical
examination of its consequences.” **Group
&Organization Management** 20.2(1995):
210-226.

Van Dijk, Hans, Van Engen,
M. L., Paauwe, Jaap:

“Reframing the business case for
diversity: a values and virtues
perspective.” **Journal Of Business Ethics**
111.1 (2011): 73–84.

Vernon, Philip A., Petrides,
K. V., Bratko, Denis, Aitken
Scherme, Julie:

“A behavioral genetic study of trait
emotional intelligence.” **Emotion** 8.5
(2008): 635-642.

- Vevere, Velga: “Ethical leadership: student perceptions of exercising ethical influence in organization.” **European Integration Studies** Vol. 8 (2014): 159-167.
- Victor, Bart, Cullen, John B.: “The organizational bases of ethical climate.” **Administrative Science Quarterly** 33.1 (1988): 101- 125.
- Vincent, Lynne C., Kouchaki, Maryam: “Creative, rare, entitled, and dishonest: how commonality of creativity in one’s group decreases an individual’s entitlement and dishonesty.” **Academy Of Management Journal** 59.4(2016):1451-1473.
- Vogelgesang, Gretchen, Clapp-Smith, Rachel, Osland, Joyce: “The relationship between positive psychological capital and global mindset in the context of global leadership.” **Journal Of Leadership &Organizational Studies** 21.2 (2014):165–178.
- Voght, Judith F., Murrel, Kenneth L.: **Empowerment in organizations**, Amsterdam, Pfeffer and Co.,1990.
- Von Bergen, C. W., Soper, Barlow, Foster, Teresa: “Unintended Negative Effects Of Diversity Management” **Public Personnel Management** 31.2(2000):239.
- Walumbwa, Fred O, Schaubroeck, John M.: “ Leader personality traits and employee voice behaviour: mediating role of ethical

- leadership and work group psychological safety.” **Journal Of Applied Psychology** 94.5 (2009):1275-1286.
- Walumbwa, Fred O.,Mayer, David M., Wang, Peng, Wang, Hui, Workman, Kristina, Christensen, Amanda L.: “Linking ethical leadership to employee performance: the roles of leader-member exchange, self efficacy, and organizational identification.” **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 115.2 (2011):204-213.
- Walumbwa, Fred O., Wolfe Morrison, Elizabeth, Christensen, Amanda L.: “Ethical leadership and group in-role performance: the mediating roles of group conscientiousness and group voice.” **The Leadership Quarterly** 23.5 (2012): 953-964.
- Wang, Hui, Sui, Yang, Luthans, Fred, Wang, Danni, Wu, Yanhong: “Impact of authentic leadership on performance: role of followers’ positive psychological capital and relational processes.” **Journal Of Organizational Behavior** 35.1 (2014): 5–21.
- Wang, Gordon, Hackett, Rick D.: “Conceptualization and measurement of virtuous leadership: doing well by doing good.” **Journal Of Business Ethics** Vol. 137 (2016): 321–345.
- Watson, David G.,Tharp, Roland G.: **Self-directed behavior: Self-modification for personal adjustment**, Pacific Grove, Brooks, Cole Publications, 1993.

- Wayne, Michael L.:
“Mitigating colorblind racism in the postnetwork era: class-inflected masculinities in the shield, sons of anarchy, and justified.” **The Communication Review** 17.3 (2014): 183-201.
- Weick, Karl E., Quinn, Robert E.:
“Organizational change and development.” **Annual Review Of Psychology** Vol.50 (1999):361-386.
- Weiss, Howard M., Cropanzano, Russel:
“An affective events approach to job satisfaction.” **Research in Organizational Behaviour** 18 (1996):1-74.
- Winbush, James C., Shepard, Jon M., Markham, Steven E.:
“An emprical examination of the relationship between ethical climate and ethical behaviour from multiple levels of analysis.” **Journal Of Business Ethics** 16.16 (1997): 1705-1716.
- Yamane, Taro:
Temel Örnekleme Yöntemleri, (Çev. A. Esin, M. A.Bakır, C. Aydın ve E. Gürbüzsel), İstanbul, Literatur Yayıncılık, 2001.
- Yaşlıoğlu, M. Murat:
“Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması” **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** 46.1(2017):74-85.

Yener, Serdar:

“Psikolojik rahatlık ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması” **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (OÜSBAD)**, Kasım (2015):280-305.

Yeşil, Salih, Dereli, Selçuk Ferit:

“İş yaşamında çalışanların etik olmayan iş uygulamalarına yönelik tutum ve davranışları üzerine bir alan çalışması.” **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social and Economic Research)**13.26(2013): 249-282.

Yiğit, Sema, Yiğit, Alperen M.:

“Stratejik yönetimde dış çevre analizi: KOBİ’ler ve büyük işletmeler arasında bir karşılaştırma” **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi** 38.1 (2011):119-136.

Yüksek Öğretim Kurumu:

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>(çevrimiçi), 06.03.2018.

Yüksel, Öznur:

İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara,2003.

Yüksek Öğretim Kurumu:

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> (çevrimiçi), 06.07.2018.

Yürür, Senay:

“Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma” **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi** 13.2 (2008): 295-312.

Zheng, Qing, Luo, Yadung,
Wang, Stephanie Lu:

“Moral degradation, business ethics, and corporate social responsibility in a transitional economy.” **Journal Of Business Ethics** 120.3 (2014): 405–421.

Zhu, Weichun, May, Douglas R.,
Avolio, Bruce J.:

“The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the roles of psychological empowerment and authenticity.” **Journal Of Leadership and Organizational Studies** 11.1(2004): 16-26.

Ziraat Bankası:

http://www.ziraat.com.tr/tr/Bankamiz/YatirimciIliskileri/Documents/Surdurulebilirlik_Politikasi.pdf (çevrimiçi), 25.05.2017.

Ziraat Bankası:

<http://www.ziraat.com.tr/tr/Bankamiz/InsanKaynaklari/Pages/ZiraatliOlmak.aspx> (çevrimiçi), 24.05.2017.

EK 1: KORELASYON ANALİZLERİ TABLOSU

		Psikolojik Sermaye	Etik Liderlik	Psikolojik Güvenlik	Umut	İyimserlik	Öz Yeterlilik	Farklılık Dayanıklılık	İklimi
Psikolojik	r	1	,354**	,323**	,674**	,692**	,704**	,665**	,164**
Sermaye	p		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	700	700	700	700	700	700	700	700
Etik	r	,354**	1	,185**	,272**	,208**	,269**	,221**	,218**
Liderlik	p	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	700	700	700	700	700	700	700	700
Psikolojik	r	,323**	,185**	1	,183**	,266**	,199**	,234**	,122**
Güvenlik	p	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	700	700	700	700	700	700	700	700
Umut	r	,674**	,272**	,183**	1	,251**	,338**	,273**	,172**
	p	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	700	700	700	700	700	700	700	700
İyimserlik	r	,692**	,208**	,266**	,251**	1	,311**	,297**	,047
	p	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,214
	N	700	700	700	700	700	700	700	700
Öz	r	,704**	,269**	,199**	,338**	,311**	1	,272**	,179**
Yeterlilik	p	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	700	700	700	700	700	700	700	700
Dayanıklılık	r	,665**	,221**	,234**	,273**	,297**	,272**	1	,052
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,167
	N	700	700	700	700	700	700	700	700
Farklılık	r	,164**	,218**	,122**	,172**	,047	,179**	,052	1
İklimi	p	,000	,000	,000	,000	,214	,000	,167	
	N	700	700	700	700	700	700	700	700

EK 2: POST- HOC TESTLERİ

Yaş için Post-Hoc;

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Yaş	(J) Yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Farklılık İklimi	25 yaş ve altı	26-35 Yaş	-,04307	,05055	,829	-,1733	,0871
		36-45 Yaş	-,03108	,05132	,930	-,1632	,1011
		46 yaş üzeri	-,09919	,05832	,324	-,2494	,0510
	26-35 Yaş	25 yaş ve altı	,04307	,05055	,829	-,0871	,1733
		36-45 Yaş	,01199	,04309	,992	-,0990	,1230
		46 yaş üzeri	-,05611	,05123	,692	-,1880	,0758
	36-45 Yaş	25 yaş ve altı	,03108	,05132	,930	-,1011	,1632
		26-35 Yaş	-,01199	,04309	,992	-,1230	,0990
		46 yaş üzeri	-,06811	,05198	,557	-,2020	,0658

	46 yaş üzeri	25 yaş ve altı	,09919	,05832	,324	-,0510	,2494
		26-35 Yaş	,05611	,05123	,692	-,0758	,1880
		36-45 Yaş	,06811	,05198	,557	-,0658	,2020
Psikolojik Sermaye	25 yaş ve altı	26-35 Yaş	-,04643	,04537	,736	-,1633	,0704
		36-45 Yaş	,03297	,04605	,891	-,0856	,1516
		46 yaş üzeri	,05676	,05233	,699	-,0780	,1915
	26-35 Yaş	25 yaş ve altı	,04643	,04537	,736	-,0704	,1633
		36-45 Yaş	,07940	,03867	,170	-,0202	,1790
		46 yaş üzeri	,10319	,04597	,112	-,0152	,2216
	36-45 Yaş	25 yaş ve altı	-,03297	,04605	,891	-,1516	,0856
		26-35 Yaş	-,07940	,03867	,170	-,1790	,0202
		46 yaş üzeri	,02378	,04665	,957	-,0964	,1439
	46 yaş üzeri	25 yaş ve altı	-,05676	,05233	,699	-,1915	,0780
		26-35 Yaş	-,10319	,04597	,112	-,2216	,0152
		36-45 Yaş	-,02378	,04665	,957	-,1439	,0964

Etik Liderlik	25 yaş ve altı	26-35 Yaş	-,12833	,07135	,275	-,3121	,0554
		36-45 Yaş	-,00645	,07243	1,000	-,1930	,1801
		46 yaş üzeri	,04616	,08231	,944	-,1658	,2581
	26-35 Yaş	25 yaş ve altı	,12833	,07135	,275	-,0554	,3121
		36-45 Yaş	,12188	,06082	,187	-,0348	,2785
		46 yaş üzeri	,17449	,07231	,076	-,0117	,3607
	36-45 Yaş	25 yaş ve altı	,00645	,07243	1,000	-,1801	,1930
		26-35 Yaş	-,12188	,06082	,187	-,2785	,0348
		46 yaş üzeri	,05261	,07337	,890	-,1363	,2416
	46 yaş üzeri	25 yaş ve altı	-,04616	,08231	,944	-,2581	,1658
		26-35 Yaş	-,17449	,07231	,076	-,3607	,0117
		36-45 Yaş	-,05261	,07337	,890	-,2416	,1363
Psikolojik Güvenlik	25 yaş ve altı	26-35 Yaş	-,16063	,06420	,060	-,3260	,0047
		36-45 Yaş	,02856	,06517	,972	-,1393	,1964
		46 yaş üzeri	,01912	,07406	,994	-,1716	,2098

26-35 Yaş	25 yaş ve altı	,16063	,06420	,060	-,0047	,3260
	36-45 Yaş	,18920*	,05472	,003	,0483	,3301
	46 yaş üzeri	,17976*	,06506	,030	,0122	,3473
36-45 Yaş	25 yaş ve altı	-,02856	,06517	,972	-,1964	,1393
	26-35 Yaş	-,18920*	,05472	,003	-,3301	-,0483
	46 yaş üzeri	-,00944	,06602	,999	-,1794	,1606
46 yaş üzeri	25 yaş ve altı	-,01912	,07406	,994	-,2098	,1716
	26-35 Yaş	-,17976*	,06506	,030	-,3473	-,0122
	36-45 Yaş	,00944	,06602	,999	-,1606	,1794

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Gelir Durumuna Göre Post-Hoc;

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Aylık Gelir	(J) Aylık Gelir	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound

Farklılık	1500-1999	2000-2999	,09471	,23243	,994	-,5410	,7304
İklimi	TL	TL					
		3000-3999	,04355	,23049	1,000	-,5868	,6739
		TL					
		4000-4999	-,02628	,23123	1,000	-,6587	,6061
		TL					
		5000 Lira	,03084	,23306	1,000	-,6066	,6683
		ve Üzeri					
	2000-2999	1500-	-,09471	,23243	,994	-,7304	,5410
	TL	1999TL					
		3000-	-,05116	,04926	,837	-,1859	,0836
		3999TL					
		4000-4999	-,12099	,05263	,146	-,2649	,0230
		TL					
		5000 Lira	-,06387	,06016	,826	-,2284	,1007
		ve Üzeri					
	3000-3999	1500-1999	-,04355	,23049	1,000	-,6739	,5868
	TL	TL					
		2000-2999	,05116	,04926	,837	-,0836	,1859
		TL					
		4000-	-,06983	,04327	,489	-,1882	,0485
		4999TL					
		5000 Lira	-,01271	,05217	,999	-,1554	,1300
		ve Üzeri					
	4000-4999	1500-	,02628	,23123	1,000	-,6061	,6587
	TL	1999TL					
		2000-2999	,12099	,05263	,146	-,0230	,2649
		TL					
		3000-3999	,06983	,04327	,489	-,0485	,1882
		TL					

		5000 Lira ve Üzeri	,05712	,05537	,841	-,0943	,2085
	5000 Lira ve Üzeri	1500-1999 TL	-,03084	,23306	1,000	-,6683	,6066
		2000-2999 TL	,06387	,06016	,826	-,1007	,2284
		3000- 3999TL	,01271	,05217	,999	-,1300	,1554
		4000- 4999TL	-,05712	,05537	,841	-,2085	,0943
Psikolojik Sermaye	1500- 1999TL	2000- 2999TL	-,32970	,20742	,505	-,8970	,2376
		3000- 3999TL	-,27692	,20569	,662	-,8395	,2856
		4000-4999 TL	-,19257	,20635	,884	-,7569	,3718
		5000 Lira ve Üzeri	-,15206	,20798	,949	-,7209	,4168
	2000-2999 TL	1500- 1999TL	,32970	,20742	,505	-,2376	,8970
		3000- 3999TL	,05278	,04396	,751	-,0674	,1730
		4000-4999 TL	,13713*	,04697	,030	,0087	,2656
		5000 Lira ve Üzeri	,17763*	,05369	,009	,0308	,3245
	3000- 3999TL	1500- 1999TL	,27692	,20569	,662	-,2856	,8395
		2000- 2999TL	-,05278	,04396	,751	-,1730	,0674

		4000-4999 TL	,08435	,03862	,187	-,0213	,1900
		5000 Lira ve Üzeri	,12485	,04656	,058	-,0025	,2522
	4000-4999 TL	1500-1999TL	,19257	,20635	,884	-,3718	,7569
		2000-2999TL	-,13713*	,04697	,030	-,2656	-,0087
		3000-3999 TL	-,08435	,03862	,187	-,1900	,0213
		5000 Lira ve Üzeri	,04051	,04941	,925	-,0946	,1756
	5000 Lira ve Üzeri	1500-1999 TL	,15206	,20798	,949	-,4168	,7209
		2000-2999 TL	-,17763*	,05369	,009	-,3245	-,0308
		3000-3999TL	-,12485	,04656	,058	-,2522	,0025
		4000-4999TL	-,04051	,04941	,925	-,1756	,0946
Etik	1500-1999 TL	2000-2999TL	-,90159*	,32691	,047	-1,7957	-,0075
Liderlik		3000-3999 TL	-,80401	,32418	,096	-1,6906	,0826
		4000-4999TL	-,75238	,32523	,142	-1,6419	,1371
		5000 Lira ve Üzeri	-,65421	,32780	,269	-1,5507	,2423
	2000-2999 TL	1500-1999 TL	,90159*	,32691	,047	,0075	1,7957

	3000-3999TL	,09757	,06929	,623	-,0919	,2871
	4000-4999TL	,14921	,07403	,260	-,0533	,3517
	5000 Lira ve Üzeri	,24738*	,08462	,029	,0159	,4788
3000-3999 TL	1500-1999TL	,80401	,32418	,096	-,0826	1,6906
	2000-2999 TL	-,09757	,06929	,623	-,2871	,0919
	4000-4999TL	,05163	,06086	,915	-,1148	,2181
	5000 Lira ve Üzeri	,14981	,07338	,247	-,0509	,3505
4000-4999 TL	1500-1999 TL	,75238	,32523	,142	-,1371	1,6419
	2000-2999TL	-,14921	,07403	,260	-,3517	,0533
	3000-3999 TL	-,05163	,06086	,915	-,2181	,1148
	5000 Lira ve Üzeri	,09818	,07788	,715	-,1148	,3112
5000 Lira ve Üzeri	1500-1999TL	,65421	,32780	,269	-,2423	1,5507
	2000-2999 TL	-,24738*	,08462	,029	-,4788	-,0159
	3000-3999 TL	-,14981	,07338	,247	-,3505	,0509
	4000-4999TL	-,09818	,07788	,715	-,3112	,1148

Psikolojik	1500-1999	2000-2999	-,51304	,29538	,412	-1,3209	,2948
Güvenlik	TL	TL					
		3000-3999	-,49922	,29291	,432	-1,3003	,3019
		TL					
		4000-4999	-,33466	,29386	,786	-1,1383	,4690
		TL					
		5000 Lira	-,33411	,29618	,792	-1,1442	,4759
		ve Üzeri					
	2000-2999	1500-	,51304	,29538	,412	-,2948	1,3209
	TL	1999TL					
		3000-3999	,01382	,06260	,999	-,1574	,1850
		TL					
		4000-4999	,17838	,06689	,060	-,0046	,3613
		TL					
		5000 Lira	,17893	,07646	,134	-,0302	,3880
		ve Üzeri					
	3000-	1500-1999	,49922	,29291	,432	-,3019	1,3003
	3999TL	TL					
		2000-2999	-,01382	,06260	,999	-,1850	,1574
		TL					
		4000-4999	,16456*	,05499	,024	,0142	,3150
		TL					
		5000 Lira	,16511	,06630	,094	-,0162	,3464
		ve Üzeri					
	4000-4999	1500-1999	,33466	,29386	,786	-,4690	1,1383
	TL	TL					
		2000-2999	-,17838	,06689	,060	-,3613	,0046
		TL					

	3000-3999 TL	-,16456*	,05499	,024	-,3150	-,0142
	5000 Lira ve Üzeri	,00054	,07036	1,000	-,1919	,1930
5000 Lira ve Üzeri	1500-1999 TL	,33411	,29618	,792	-,4759	1,1442
	2000-2999 TL	-,17893	,07646	,134	-,3880	,0302
	3000-3999 TL	-,16511	,06630	,094	-,3464	,0162
	4000-4999 TL	-,00054	,07036	1,000	-,1930	,1919

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Çalışılan Bölüme Göre;

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Çalıştığı Bölüm	(J) Çalıştığı Bölüm	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Farklılık İklimi	Operasyon	Krediler	-,02879	,04312	,782	-,1301	,0725
		Pazarlama	,04144	,04396	,613	-,0618	,1447
	Krediler	Operasyon	,02879	,04312	,782	-,0725	,1301
		Pazarlama	,07023	,04091	,200	-,0259	,1663
	Pazarlama	Operasyon	-,04144	,04396	,613	-,1447	,0618
		Krediler	-,07023	,04091	,200	-,1663	,0259

Psikolojik Sermaye	Operasyon	Krediler	,04729	,03831	,433	-,0427	,1373
		Pazarlama	,16895*	,03906	,000	,0772	,2607
	Krediler	Operasyon	-,04729	,03831	,433	-,1373	,0427
		Pazarlama	,12166*	,03635	,002	,0363	,2070
	Pazarlama	Operasyon	-,16895*	,03906	,000	-,2607	-,0772
		Krediler	-,12166*	,03635	,002	-,2070	-,0363
Etik Liderlik	Operasyon	Krediler	-,10581	,06096	,193	-,2490	,0374
		Pazarlama	,01287	,06216	,977	-,1331	,1589
	Krediler	Operasyon	,10581	,06096	,193	-,0374	,2490
		Pazarlama	,11868	,05785	,101	-,0172	,2545
	Pazarlama	Operasyon	-,01287	,06216	,977	-,1589	,1331
		Krediler	-,11868	,05785	,101	-,2545	,0172
Psikolojik Güvenlik	Operasyon	Krediler	,06178	,05491	,499	-,0672	,1907
		Pazarlama	,18014*	,05598	,004	,0487	,3116
	Krediler	Operasyon	-,06178	,05491	,499	-,1907	,0672
		Pazarlama	,11836	,05210	,060	-,0040	,2407
	Pazarlama	Operasyon	-,18014*	,05598	,004	-,3116	-,0487
		Krediler	-,11836	,05210	,060	-,2407	,0040

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Bankada Çalışma Süresine Göre;

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Bankada Çalışma Süresi	(J) Bankada Çalışma Süresi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval

						Lower Bound	Upper Bound
Farklılık İklimi	1 yıldan az	1-5 yıl	-,00448	,04975	1,000	-,1326	,1236
		6-10 yıl	-,04615	,04975	,790	-,1743	,0820
		11 yıl ve üzeri	-,10428	,05784	,273	-,2532	,0447
	1-5 yıl	1 yıldan az	,00448	,04975	1,000	-,1236	,1326
		6-10 yıl	-,04167	,04325	,770	-,1530	,0697
		11 yıl ve üzeri	-,09979	,05235	,226	-,2346	,0350
	6-10 yıl	1 yıldan az	,04615	,04975	,790	-,0820	,1743
		1-5 yıl	,04167	,04325	,770	-,0697	,1530
		11 yıl ve üzeri	-,05813	,05235	,683	-,1929	,0767
	11 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,10428	,05784	,273	-,0447	,2532
		1-5 yıl	,09979	,05235	,226	-,0350	,2346
		6-10 yıl	,05813	,05235	,683	-,0767	,1929
Psikolojik Sermaye	1 yıldan az	1-5 yıl	,00375	,04485	1,000	-,1117	,1193
		6-10 yıl	,01045	,04485	,996	-,1051	,1260
		11 yıl ve üzeri	,06118	,05214	,644	-,0731	,1955
	1-5 yıl	1 yıldan az	-,00375	,04485	1,000	-,1193	,1117
		6-10 yıl	,00670	,03899	,998	-,0937	,1071
		11 yıl ve üzeri	,05743	,04720	,616	-,0641	,1790
	6-10 yıl	1 yıldan az	-,01045	,04485	,996	-,1260	,1051
		1-5 yıl	-,00670	,03899	,998	-,1071	,0937
		11 yıl ve üzeri	,05073	,04720	,705	-,0708	,1723

	11 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-,06118	,05214	,644	-,1955	,0731
		1-5 yıl	-,05743	,04720	,616	-,1790	,0641
		6-10 yıl	-,05073	,04720	,705	-,1723	,0708
Etik	1 yıldan az	1-5 yıl	-,01439	,07046	,997	-,1958	,1671
Liderlik		6-10 yıl	,08873	,07046	,589	-,0927	,2702
		11 yıl ve üzeri	-,04592	,08192	,944	-,2569	,1650
	1-5 yıl	1 yıldan az	,01439	,07046	,997	-,1671	,1958
		6-10 yıl	,10313	,06124	,333	-,0546	,2608
		11 yıl ve üzeri	-,03153	,07414	,974	-,2225	,1594
	6-10 yıl	1 yıldan az	-,08873	,07046	,589	-,2702	,0927
		1-5 yıl	-,10313	,06124	,333	-,2608	,0546
		11 yıl ve üzeri	-,13465	,07414	,267	-,3256	,0563
	11 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,04592	,08192	,944	-,1650	,2569
		1-5 yıl	,03153	,07414	,974	-,1594	,2225
		6-10 yıl	,13465	,07414	,267	-,0563	,3256
Psikolojik	1 yıldan az	1-5 yıl	,01467	,06346	,996	-,1488	,1781
Güvenlik		6-10 yıl	,16837*	,06346	,041	,0049	,3318
		11 yıl ve üzeri	,07389	,07378	,749	-,1161	,2639
	1-5 yıl	1 yıldan az	-,01467	,06346	,996	-,1781	,1488
		6-10 yıl	,15370*	,05516	,028	,0116	,2958
		11 yıl ve üzeri	,05922	,06678	,812	-,1127	,2312
	6-10 yıl	1 yıldan az	-,16837*	,06346	,041	-,3318	-,0049
		1-5 yıl	-,15370*	,05516	,028	-,2958	-,0116

	11 yıl ve üzeri		-,09448	,06678	,490	-,2664	,0775
11 yıl ve üzeri	1 yıldan az		-,07389	,07378	,749	-,2639	,1161
	1-5 yıl		-,05922	,06678	,812	-,2312	,1127
	6-10 yıl		,09448	,06678	,490	-,0775	,2664

*, The mean difference is significant at the 0.05 level.

Görev Birimine Göre;



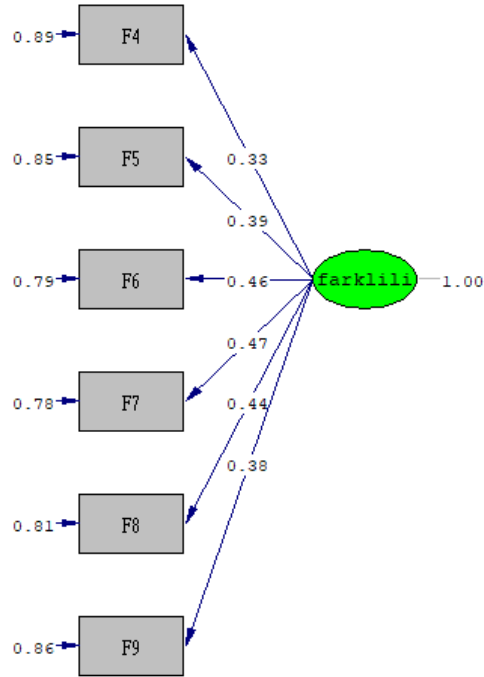
Multiple Comparisons

Tukey HSD

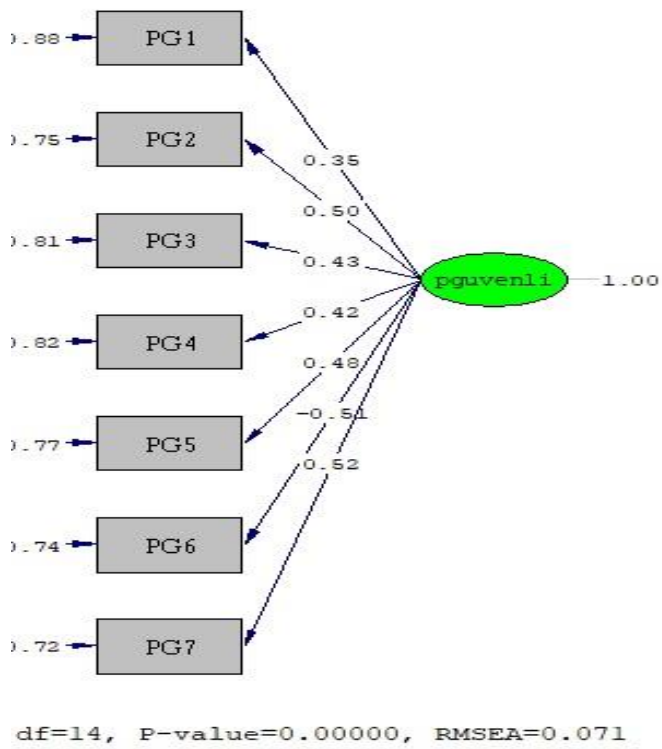
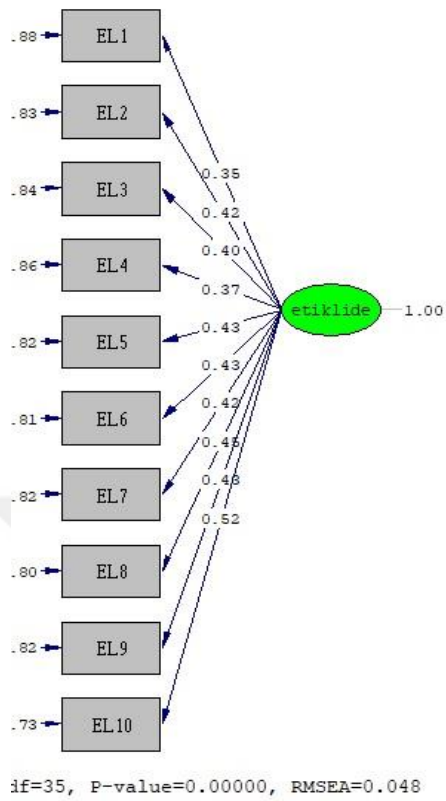
Dependent Variable	(I) Görev Birimi	(J) Görev Birimi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Farklılık İklimi	Genel	Bölge	,06270	,07906	,858	-,1409	,2663
		Müdürlük					
		Şube	-,05495	,06579	,838	-,2244	,1145
	Müdürlük	Yurtdışı	,09876	,10547	,785	-,1728	,3704
		Bölge	-,06270	,07906	,858	-,2663	,1409
		Genel					
	Şube	Müdürlük	-,11764	,05207	,109	-,2517	,0165
		Yurtdışı	,03607	,09750	,983	-,2150	,2871
		Bölge	,11764	,05207	,109	-,0165	,2517
	Bölge	Müdürlük	,15371	,08709	,291	-,0706	,3780
		Yurtdışı					
		Genel					

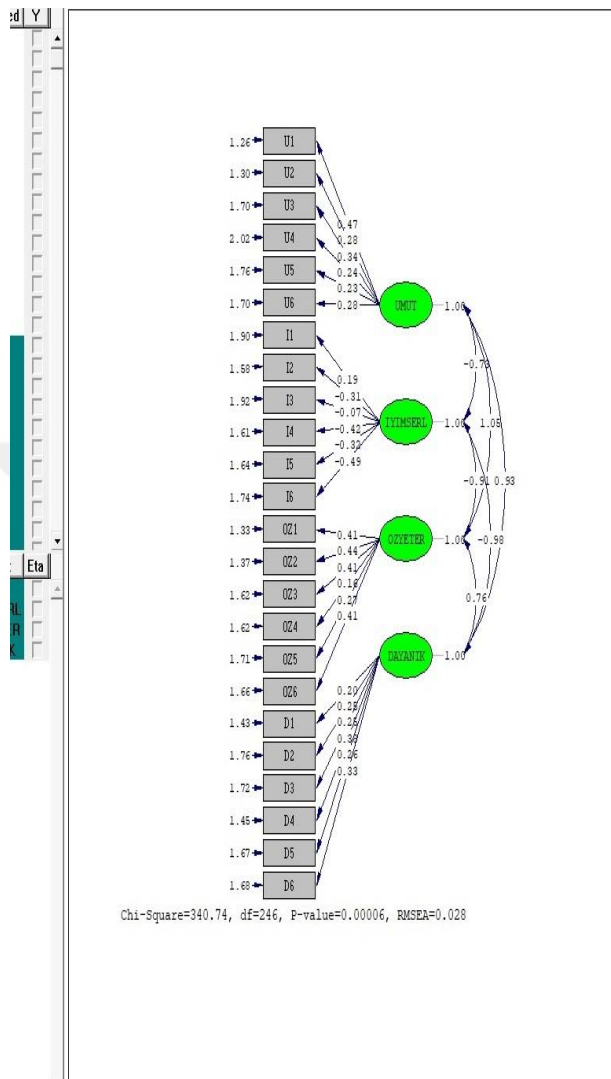
	Yurtdışı	Genel	-,09876	,10547	,785	-,3704	,1728
		Müdürlük					
		Bölge	-,03607	,09750	,983	-,2871	,2150
		Müdürlüğü					
		Şube	-,15371	,08709	,291	-,3780	,0706
Psikolojik	Genel	Bölge	-,23578*	,06990	,004	-,4158	-,0558
Sermaye	Müdürlük	Müdürlüğü					
		Şube	-,26512*	,05817	,000	-,4149	-,1153
		Yurtdışı	,02597	,09325	,992	-,2142	,2661
	Bölge	Genel	,23578*	,06990	,004	,0558	,4158
	Müdürlüğü	Müdürlük					
		Şube	-,02935	,04604	,920	-,1479	,0892
		Yurtdışı	,26175*	,08620	,013	,0398	,4837
	Şube	Genel	,26512*	,05817	,000	,1153	,4149
		Müdürlük					
		Bölge	,02935	,04604	,920	-,0892	,1479
		Müdürlüğü					
		Yurtdışı	,29110*	,07700	,001	,0928	,4894
	Yurtdışı	Genel	-,02597	,09325	,992	-,2661	,2142
		Müdürlük					
		Bölge	-,26175*	,08620	,013	-,4837	-,0398
		Müdürlüğü					
		Şube	-,29110*	,07700	,001	-,4894	-,0928
Etik	Genel	Bölge	-,11191	,11109	,745	-,3980	,1742
Liderlik	Müdürlük	Müdürlüğü					
		Şube	-,21086	,09245	,103	-,4489	,0272
		Yurtdışı	,24802	,14819	,338	-,1336	,6297
	Bölge	Genel	,11191	,11109	,745	-,1742	,3980
	Müdürlüğü	Müdürlük					
		Şube	-,09895	,07317	,530	-,2874	,0895

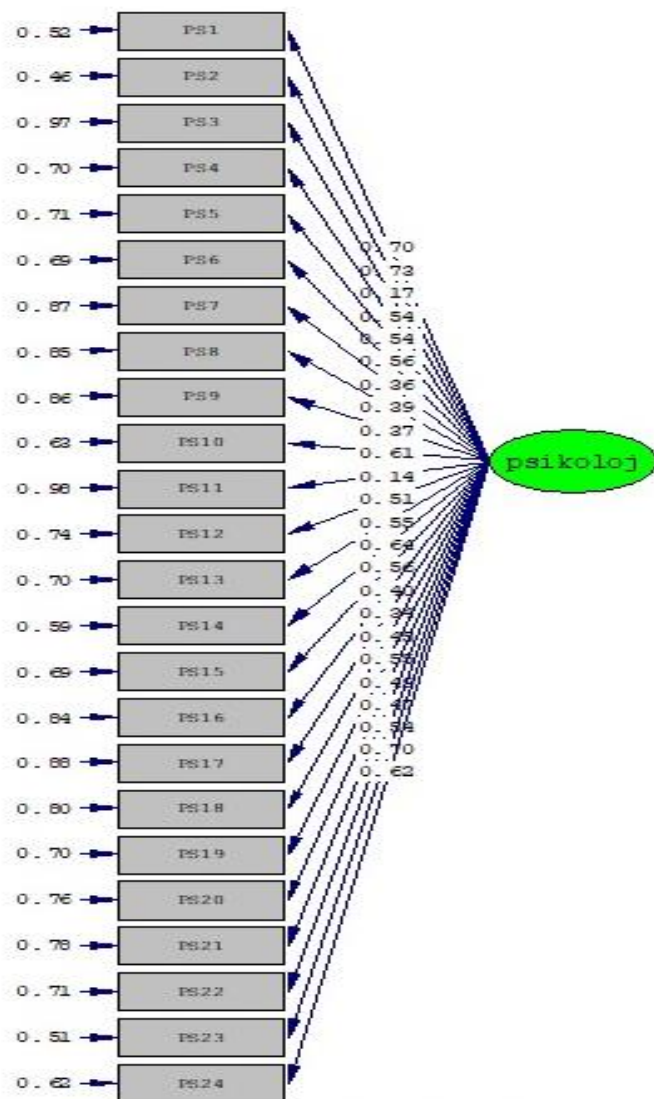
EK 3: DFA SONUÇ DİYAGRAMLARI



Chi-Square=18.26, df=9, P-value=0.03230, RMSEA=0.038







EK 4: ANKET FORMU

FARKLILIK İKLİMİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda işyerinizle ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri okuyarak sizin görüşünüze ne derece yakın olduğunu belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşyerimde farklı özelliklere sahip bireylerle birlikte çalışmanın olumlu bir durum olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2	Yöneticilerim problem çözmede grubun tüm üyelerini dâhil ederler.	1	2	3	4	5
3	Üst yönetim; eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılıkların yönetimi politikalarını desteklemektedir.	1	2	3	4	5
4	İşyerinde aldığım eğitimler çalışanlar ve müşterilerle sahip olduğum farklı özellikler nedeniyle yaşadığım problemlerle başa çıkmamda bana yardımcı olmaktadır.	1	2	3	4	5
5	Bankadaki uygulamalarımız her türlü müşterimizin farklı ihtiyaç ve beklentilerini dikkate aldığımızı göstermektedir.	1	2	3	4	5
6	Yöneticilerim, bireysel farklılıklar ve pozisyonlara bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranırlar.	1	2	3	4	5
7	İşyerimde yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, din ve mezhep temelli, bölgeci vb.) açıkça	1	2	3	4	5

	engel olur.					
8	İşyerimde saygı ve itibar görürüm.	1	2	3	4	5
9	İşyerim bana eğitim ve kariyer gelişiminde eşit haklar tanır.	1	2	3	4	5
10	İşyerimde insanlar arasındaki farklılıklardan kaynaklanan iletişim problemleri veya yanlış anlaşılmalarda meydana gelmektedir.	1	2	3	4	5
11	İşyerinde insanların farklılıklarıyla ilgili aşağılayıcı, ırkçı, cinsiyete dayanan ya da hoş olmayan (saldırgan) şakalar duyuyorum.	1	2	3	4	5
12	Kendimi çalıştığım bölüme ait hissediyorum	1	2	3	4	5
13	İşyerim değişime açık bir kurumdur.	1	2	3	4	5
14	Diğer çalışanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım (kalıyorum).	1	2	3	4	5
15	Yöneticilerimle farklılıklarla ilgili konuları açıkça konuşabilirim.	1	2	3	4	5

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE (PSYCAP) ÖLÇEĞİ

No	Aşağıda siz ve yaptığınız işle ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri okuyarak sizin görüşünüze ne derece yakın olduğunu belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İş arkadaşlarıma işimle ilgili bir bilgi verirken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5

2	İşime ait performans beklentilerini karşılamaktayım.	1	2	3	4	5
3	İşyerinde işler benim istediğim şekilde yürümüyor.	1	2	3	4	5
4	Görev alanıma ilişkin hedefler belirlerken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
5	İşimde yaşanabilen her tip zorluğun üstesinden gelirim.	1	2	3	4	5
6	Bir sorunun çözümü için birçok yol olabileceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7	Genellikle işimde olası stresli durumları sakın bir şekilde atlatırım.	1	2	3	4	5
8	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntılar yaşıyorum.	1	2	3	4	5
9	İşimi yaparken karşılaşılabileceğim zorlukların içinden çözüme en yakın olanı seçerim.	1	2	3	4	5
10	İşimde olası her türlü zorluğun üstesinden gelirim.	1	2	3	4	5
11	İşimde bir şeyler ters gittiğinde terslikler olmaya devam ediyor.	1	2	3	4	5
12	Eğer çalışırken kendimi bir karmaşa içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünürüm.	1	2	3	4	5
13	İşimde birçok problemi çözebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
14	İşimle ilgili olaylara pozitif yaklaşırım.	1	2	3	4	5
15	Yöneticilerime görevimle ilgili konularda düşüncelerimi açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5

16	Uzun süredir çözülmemiş bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
17	İşimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
18	Gelecekte başıma ne geleceği konusunda daima iyimserimdir.	1	2	3	4	5
19	İşime ‘her şeyde bir hayır vardır’ şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5
20	Şu anda performans hedeflerimi sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5
21	Bankada iş süreçleri konusundaki tartışmalara katkıda bulunmak isterim.	1	2	3	4	5
22	İşimdeki karşılaştığım zorlukları genellikle bir şekilde atlatırım.	1	2	3	4	5
23	İş dışındaki kişilerle temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
24	Performans hedeflerime ulaşmak için alternatif yollar düşünürüm.	1	2	3	4	5

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ (ELÖ)

Aşağıda çalıştığınız şirketin yöneticisiyle ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri okuyarak sizin görüşünüze ne derece yakın olduğunu belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Bankamızda yöneticiler çalışanların önerilerini dikkate alırlar.	1	2	3	4	5
2	Bankamızda yöneticiler etik standartları ihlal eden çalışanlara	1	2	3	4	5

	yaptırım uygularlar.					
3	Bankamızda yöneticiler, özel hayatlarını etik değerlere uygun yaşıyorlar.	1	2	3	4	5
4	Bankamızda yöneticiler çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	1	2	3	4	5
5	Bankamızda yöneticiler adil ve dengeli kararlar veriyorlar.	1	2	3	4	5
6	Bankamızda yöneticiler güvenilir kişilerdir.	1	2	3	4	5
7	Bankamızda yöneticiler çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışır.	1	2	3	4	5
8	Bankamızda yöneticiler işlerin etik açıdan nasıl yapılacağına ilişkin örnek olurlar.	1	2	3	4	5
9	Bankamızda yöneticiler başarıyı sadece sonuçlarla değil, başarıya nasıl gidilmiş olduğuyula da değerlendirirler.	1	2	3	4	5
10	Bankamızda yöneticiler, karar verirken ‘yapılacak doğru şey nedir?’ diye sorarlar.	1	2	3	4	5

PSİKOLOJİK GÜVENLİK ÖLÇEĞİ (PSS)

Aşağıda çalıştığınız banka ile ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri okuyarak sizin görüşünüze ne derece yakın olduğunu belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

1	Banka yönetimimiz çalışanlarımızın hatalarını hoşgörüyle karşılar.	1	2	3	4	5
2	Bankamızda çalışanlar yaşadıkları problemleri ve zorlandıkları konuları dile getirebilirler.	1	2	3	4	5
3	Bankamız her türlü kişisel ayrımcılığa karşıdır.	1	2	3	4	5
4	Bankamız risk almak için güvenli bir yerdir.	1	2	3	4	5
5	Bankamız çalışanları işlerinde birbirlerine yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
6	Bankamızda hiç kimse kasten işlerime yönelik çabalarını baltalayacak şekilde davranmaz.	1	2	3	4	5
7	Bankamız çalışanların beceri ve yeteneklerini kullanmalarını destekler.	1	2	3	4	5

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Cinsiyetiniz	() Kadın	() Erkek	
Yaşınız	() 25 yaş ve altı	() 26-35 yaş arası	() 36-45 yaş arası
	() 46 yaş ve üzeri		

Eğitim Durumunuz	☐ Lise	☐ Ön Lisans	☐ Lisans
	☐ Lisansüstü		
Aylık Gelir Düzeyi	☐ 1500-1999 TL	☐ 2000-2999 TL	☐ 3000-3999 TL
	☐ 4000-4999 TL	☐ 5000 TL ve üstü	
Çalıştığınız Bölüm	☐ Operasyon	☐ Krediler	☐ Pazarlama
Sektörde çalışma süreniz	☐ 1 yıldan az	☐ 1-5 yıl arası	☐ 6-10 yıl arası
	☐ 11 yıl ve üzeri		
Bu işyerinde çalışma süreniz	☐ 1 yıldan az	☐ 1-5 yıl arası	☐ 6-10 yıl arası
	☐ 11 yıl ve üzeri		
Görev Yaptığınız Birim	☐ Genel Müdürlük	☐ Bölge Müdürlüğü	☐ Şube
	☐ Yurtdışı		

ÖZGEÇMİŞ

Hale Eda Akduru 1983 yılında Elazığ’da doğdu. Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü’nden Lisans, KSÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalından Yüksek Lisans derecesi aldı. 2012 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon anabilim dalında doktora eğitimine başladı. Halen Kültür ve Turizm Bakanlığı’nda Uzman olarak çalışmakta olan araştırmacı, ileri derecede İngilizce, orta derecede Almanca bilmektedir.

