

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
İLİŞKİSİ: SPOR SALONU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet SÜNGERİÇLİOĞLU

**Enstitü Anabilim Dalı : Psikoloji
Enstitü Bilim Dalı : Psikoloji**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Muhteşem GAFFARNEJAD

AĞUSTOS - 2021

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
İLİŞKİSİ: SPOR SALONU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
İNCELEME**

ORCID ID: 0000-0002-0377-1869

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet SÜNGERİÇLİOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı : Psikoloji
Enstitü Bilim Dalı : Psikoloji

“Bu tez 26.07.2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Muhteşem GAFFARNEJAD	BAŞARILI	
Dr. Öğr. Üyesi İsak PARDO	BAŞARILI	
Dr. Öğr. Üyesi Kağan Cenk MIZRAK	BAŞARILI	

Enstitü Onay

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ahmet SÜNGERİÇLİOğLU

26.07.2021



ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanmasında başta danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Muhteşem GAFFARNEJAD olmak üzere katkı sunan tüm hocalarıma teşekkür ederim. Ayrıca veri toplama sürecinde vakit ayırıp anketleri dolduran katılımcılara ve yardımcı olan herkese teşekkür ederim.

Ahmet SÜNGERİÇLİOĞLU

26.07.2021



İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iii
ŞEKİL LİSTESİ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1: PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI

1.1. Psikolojik Sermaye Nedir?	2
1.2. Psikolojik Sermayenin Gelişim Evreleri	4
1.3. Psikolojik Sermayenin Boyutları	5
1.4. Psikolojik Sermaye ve Yapılan İş Arasındaki İlişkiler	8

BÖLÜM 2: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Örgüt Kavramı ve Kapsamı	10
2.2. Örgüt Kültürü Kavramı	10
2.3. Örgüt Kültürünün Önemi ve Yararları	12
2.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri	13
2.5. Örgüt Kültürünün Boyutları	14
2.5.1. Hikayeler ve Mitler	15
2.5.2. Kahramanlar	15
2.5.3. Seremoniler ve Törenler	16
2.5.4. Semboller ve Dil	16
2.5.5. Değerler	17
2.6. Örgüt Kültürü Modelleri	17
2.7. Örgüt Kültürü ve Psikoloji Bilimindeki Yeri	16

BÖLÜM 3: PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: İSTANBUL'DA SPOR İŞLETMELERİ SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli	29
3.2. Bulgular	31
3.2.1. Demografik Bulgular	31
3.2.2. Psikolojik Sermaye ve Örgüt kültürü Ölçeklerinin Temel Değerleri	32
3.2.3. Faktör Analizi Bulguları	36
3.2.4. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi	37
3.2.5. Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktör Analizi	38
3.2.6. Örgüt kültürü, Psikolojik Sermaye ve Demografik Değişkenler	40
3.2.6.1. Örgüt Kültürünün Demografik Değişkenler ile İlişkisi	41

3.2.6.2. Psikolojik Sermayenin Demografik Değişkenler İle İlişkisi.....	42
3.2.7.Örgüt kültürü ve Psikolojik Sermaye İlişkisi.....	43
3.3. Hipotez Testi Sonuçları.....	46
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	47
KAYNAKÇA.....	50
EKLER.....	55



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Psikolojik Sermayenin Boyutları ve Örgüte Etkileri.....	6
Tablo 2: Örgüt Kültürü Ölçeği.....	33
Tablo 3: Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	35
Tablo 4: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi.....	37
Tablo 5: Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	38
Tablo 6: Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktör Analizi.....	39
Tablo 7: Psikolojik Sermaye Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	40
Tablo 8: Normallik Testi.....	41
Tablo 9 :Örgüt Kültürü ve Psikolojik Sermaye İlişkisi.....	44

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Pozitif Psikoloji Düşünce Haritası.....	3
Şekil 2: Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Düşünce Okulu.....	5
Şekil 3: Araştırma Modeli.....	30
Şekil 4: Cinsiyet Dağılımı.....	31
Şekil 5: Yaş Dağılımı.....	31
Şekil 6: İş Tecrübesi	32
Şekil 7: Örgüt Kültürü Alt Boyut Ortalamaları.....	34
Şekil 8: Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları.....	36



Tezin Başlığı: Psikolojik Sermaye ve Örgüt kültürü ilişkisi: Spor Salonu Çalışanları Üzerine Bir İnceleme	
Tezin Yazarı: Ahmet SÜNGERİÇLİOĞLU Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Muhteşem GAFFARNEJAD	
Kabul Tarihi: 26.07.2021	Sayfa Sayısı: vi (ön)+67 (tez)
Anabilim Dalı: Psikoloji	Bilim Dalı: Psikoloji
Bu tezin amacı, psikolojik sermaye ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemektir. Pozitif psikoloji halinin sağlanması için bireyin geçmişten hoşnut olması ve tatmin olmuş olması; geleceğe ilişkin de umut beslemesi ve iyimserlik içinde bulunması gerekliliği vardır. Örgütte psikolojik sermayenin oluşturulması, korunması ve buna sürekli katkı sağlanması için sosyal düzeyde ve grup düzeyinde çalışılmalıdır. Bunlar, bireysel düzeyde pozitif düşünmeye etki edecek ana anahtarlardır. Kültür, kişinin yaşam tarzını ve olayları algılama biçimini, dolayısıyla da psikolojik sağlık durumunu etkileyen bir faktördür. Durum örgütler için de benzerdir. Örgütün sahip olduğu kültür, çalışanların psikolojik iyilik hallerini de şekillendirmektedir. Psikolojik sermaye ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi anlayabilmek adına korelasyon analizden faydalanılmıştır. Veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, psikolojik sermaye ile örgüt kültürü arasında alt boyutlar düzeyinde ilişkiler tespit edilmiştir.	
Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sermaye, Örgüt kültürü, Spor Sektörü, İstanbul	

Title of the Thesis: The Relationship between Psychological Capital and Organizational Culture: A Study on Gym Workers	
Author: Ahmet SÜNGERİÇLİOĞLU	
Supervisor: Dr. Muhteşem GAFFARNEJAD	
Date: 26.07.2021	Nu. of pages: vi (pre)+67 (thesis)
Department: Psychology	Subfield : Psychology
The aim of this thesis is to examine the relationship between psychological capital and organizational culture. In order to provide a positive psychology state, the individual should be satisfied and satisfied with the past; There is a need for hope and optimism regarding the future. It is necessary to work at the social and group level in order to create, protect and continuously contribute to the psychological capital in the organization. These are the main keys to influence positive thinking at the individual level. Culture is a factor that affects a person's lifestyle and way of perceiving events, and therefore psychological health. The situation is similar for organizations. The culture of the organization also shapes the psychological well-being of the employees. Correlation analysis was used to understand the relationship between psychological capital and organizational culture. The data were analyzed in the SPSS program. As a result of the research, relations between psychological capital and organizational culture at the level of sub-dimensions were determined.	
Keywords: Psychological Capital, Organizational Culture, Gym Workers, Istanbul	

GİRİŞ

Bu tez kapsamında farklı disiplinlerin kavramsal çerçevesinden yararlanılarak, bir sosyal grubun hem toplumsal hem bireysel algıları psikoloji biliminin esaslarına sadık kalınarak incelenmiştir. Biraz daha açmak gerekirse, farklı disiplinler olan işletme ve sosyolojinin sunduğu örgüt kültürü ve pozitif psikolojide temel kavramlardan biri olan psikolojik sermayenin birbirleriyle ilişkisi incelenmiştir. Hedef kitle olarak İstanbul'da spor işletmelerinde çalışanlar seçilmiştir. Bu grubun örneklem olarak seçilmesinin nedeni, spor ve oyun ortamında gelişen ilişkiselliğin daha görünür olması ve çalışanlar ile müşteriler arasında aynı temelde sıkı ilişkilerin gelişebilmesidir. Sporu icra eden ve bunu öğreten grup hem örgüt kültürü hem de psikolojik sermaye açısından en uygun kitle olarak görülmüştür. Bu alanda çalışan kişiler ile anket çalışması yapılmıştır. Nicel bir yöntemle sahip araştırmanın verileriyle yapılan istatistiksel analizler sonucunda anlamlı bulgulara ulaşılmıştır.

Örgütlerde yapılan işi çeşitli psikolojik boyutlar açısından ele almak gerekmektedir. Örneğin performans ve motivasyon ya da iş tatmini birbirleri ile ilişkili kavramlar olmasına karşın aynı kavramlar değildir. Psikolojik sermayeye yatırım yapılmasının iş üzerindeki olumlu etkilerini de çeşitli yönlerden okumaya çalışmak, gerçekçi bir yaklaşım açısından önemlidir. Bu anlamda tezin en temel amacı, incelenen grubun psikolojik sermayesi ile içinde bulunduğu örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca katılımcıların sahip oldukları demografik özellikler bakımından psikolojik sermaye ve örgüt kültürüne bakışları ele alınmaktadır.

Bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde psikolojik sermaye konusu kavramsal ve kuramsal çerçevesiyle ele alınmaktadır. İkinci bölümde örgüt kültürünün ne olduğuna ve temel kavramlarına yer verilmektedir. Üçüncü bölümde ise araştırmanın bulgularına yer verilmektedir.

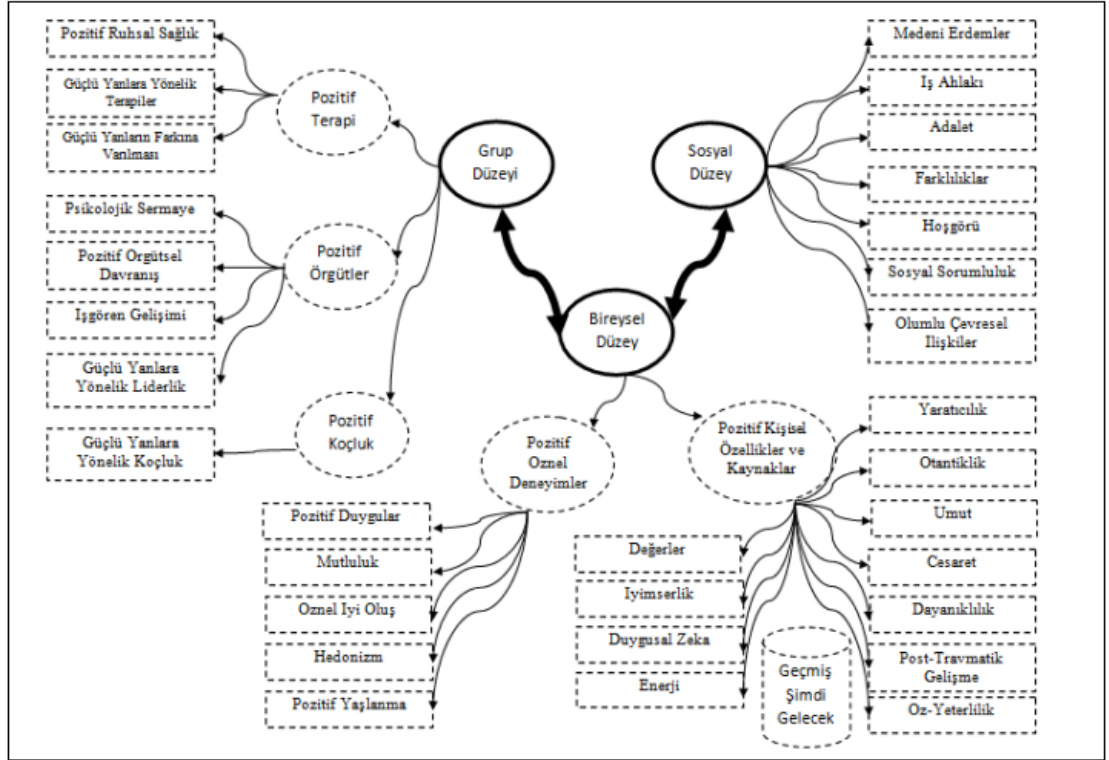
Bu araştırma kapsamında ulaşılan sonuç gerek psikolojik sermaye gerekse örgüt kültürü bakımından bireyler sahip oldukları demografik özellikler bakımından farklılaşmaktadır. Bununla beraber psikolojik sermayenin örgüt kültürüyle ilişkili bir durum olduğu ortaya konulmuştur.

BÖLÜM 1: PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI

1.1. Psikolojik Sermaye Nedir?

Örgütler, çeşitli kaynakların bir araya gelmesi ile ve bu kaynakların planlı biçimde kullanılarak belirli amaçlara girdi olarak kullanılması hedefi ile kurulan birimlerdir. Burada insan da kaynaklardan biridir. Özellikle insanın yetenekleri, bilgisi, potansiyeli, yeterlilikleri örgütlerde açığa çıkarılmakta ve örgüt ve birey arasında karşılıklı fayda elde edilmektedir. Bu karşılıklı fayda için işverenler, işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamakta, karşılığında da işgörenlerin emeklerini, bilgilerini, deneyimlerini talep etmektedirler. İhtiyaç karşılama sürecinde işletmeler, çalışanlarına çeşitli alternatifler sunarak bunların sadakatini ve çabasını garanti altına almak istemektedirler. Bu alternatiflerden en fazla ilgi görenlerinden biri kuşkusuz bireye kendisini keşfetme ve geliştirme, potansiyelini ortaya çıkarma ve fırsatlar ve kaynaklar sunma imkanı veren örgütlerdir. Çünkü bireyler yeteneklerini keşfettiklerinde ve bunları gerçekleştirmekten keyif aldıklarında, bu ortamda daha rahat hissedebilmekte, daha üretken olabilmekte ve dolayısıyla bağlılıkları da artmaktadır. Bu bütüne ise psikolojik sermaye adı verilmektedir. Çalışanın kendisini mutlu hissettiği, bağ kurdukları ve çeşitli fırsatlarla karşılaştıkları örgütler, psikolojik iyiliği pekiştiren alanlardır ve özellikle örgütlerde sürdürülebilir istihdam ve sadık çalışanlara sahip olma konusunda fayda sağlayan psikolojik sermaye unsuruna yatırım yapılması, orta ve uzun vadede örgüte rekabet edebilirlik başta olmak üzere çeşitli avantajları da beraberinde getirmektedir (Bitmiş, 2014: 5; Luthans ve ark., 2007: 542).

Psikolojik sermayenin pozitif yönlü biçimde oluşturulması ve korunması önemlidir. Bir diğer ifadeyle çalışanların, geçmişten ve gelecekte genel olarak iyi hissetmesi gerekliliği vardır. Psikolojik açıdan pozitif olunmaması halinde, potansiyelin net biçimde açığa çıkarılması, bağlılığın oluşması, davranışların öngörülebilir olması imkansız olacağı gibi kişinin plan yapma ya da yaptığı planların gerçekleşeceğine ilişkin inancı da olmayacaktır. Aşağıdaki şekil, pozitif psikolojinin oluşması için hangi faktörlerin etki ettiğini açıklamaktadır:



Şekil 1: Pozitif Psikoloji Düşünce Haritası

Kaynak: Bitmiş, 2014: 9

Pozitif psikoloji halinin sağlanması için bireyin geçmişten hoşnut olması ve tatmin olmuş olması; geleceğe ilişkin de umut beslemesi ve iyimserlik içinde bulunması gerekliliği vardır. Örgütte psikolojik sermayenin oluşturulması, korunması ve buna sürekli katkı sağlanması için sosyal düzeyde ve grup düzeyinde çalışılmalıdır. Bunlar, bireysel düzeyde pozitif düşünmeye etki edecek ana anahtarlardır. Özellikle insan zihnine dayalı olan işin etkinliği için psikolojik sermayeye önem verilmesi lazımdır. Hatta emek kaynaklı işlerde dahi, bireyin içinde bulunduğu durumun önemi vardır. Örneğin kendisini psikolojik olarak iyi hissetmeyen bir bireyin, hata yapma olasılığı da artış gösterecektir. Psikolojik sermaye öncelikle kişinin, zaman içerisinde bilgi, beceri ve deneyimlerinin birleşmesi sonucunda oluşturduğu bireysel farkındalıkla ilişkilidir. Farkındalığın özellikle iş yaşamında bireysel verimliliğe ve üretkenliğe katkıda bulunulacağı öngörülmektedir. Psikolojik sermayeye sahip örgütlere yeni katılan bireylerin de adaptasyonu kolay hale gelecek, örgüt kültürüne uyum sağlamak kolaylaşacak, bu durum da işle ilgili olumlu süreçler mümkün olacaktır (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 304).

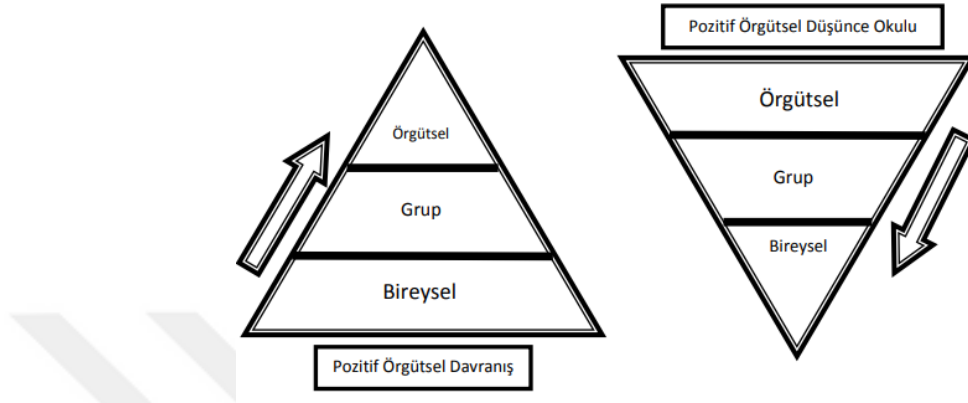
1.2. Psikolojik Sermayenin Gelişim Evreleri

İnsan faktörünün örgütlerdeki çeşitli değişimler üzerinde doğrudan etkili olduğunun açık biçimde anlaşılması ve özellikle çalışanlara verilen haklar, onların talepleri ve toplumun bilgi düzeyinin artması gibi etkenlerin de etkisiyle önem kazanan psikolojik sermaye olgusunu 1990'ların sonunda ilk kez ABD'li psikolog Martin Seligman literatüre kazandırmıştır. Seligman, psikolojinin yalnızca hastalık durumu ve bunun iyileştirilmesi olmadığını, pozitif psikolojik durumun insan hayatında ne kadar etkili olduğunu, bireylerin olumlu ve güçlü yanlarına odaklanıldığında birey, örgüt ve toplumun gelişimine de önemli ölçüde katkı sağlandığını belirtmiştir. Mutlu ve güçlü yönlerine odaklanan ve odaklanılan birey, daha fazla verimli olabilecek, potansiyelini keşfedebilecek ve açığa da çıkarabilecektir. Bu yaklaşıma, günümüzde pozitif psikoloji adı verilmektedir ve özünde temelleri Antik Yunan felsefesindeki Pigmalion öğretisine kadar dayanmaktadır (Luthans ve Youssef-Morgan, 2017: 2).

Özünde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi de bireyin mutluluğu ve tatmini, yani pozitif psikolojinin sağlanması temeline dayanmaktadır demek yanıltıcı olmayacaktır. Maslow, pozitif bir psikolojinin oluşturulabilmesi ve bireyin motive olabilmesinin ihtiyaçlarının karşılanması ile ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Bu araştırmalara bir ekleme de 1997 yılında Goldsmith tarafından gelmiştir ve literatüre “psikolojik sermaye” kavramı kazandırılmıştır. Yazar, psikolojik sermayeyi, iş ve birey arasındaki bağlılık, kişilerin kendilerine ilişkin görüşleri, işe ve iş ortamındaki kişilerle ilişkili tutumları ve bunlar ile bireyin yaşama genel bakışını ilişkilendiren, neticesinde de bireysel üretkenlikle ilgili yorum yapmaya fayda sağlayan bir psikoloji dalıdır (Bankacı, 2016: 67).

Luthans ve arkadaşları, bu gelişmelere örgütsel davranış olgusunu da ekleyerek incelemeler yapmışlar ve literatüre pozitif örgütsel düşünce okulu ve pozitif örgütsel davranış kavramlarını kazandırmışlardır. Bu iki alt kuramdan ilki olan Pozitif Düşünce Okulu, çeşitli olumsuz durumlarda dahi örgütün faaliyetlerine devam edebilmesini sağlayacak olan pozitif psikolojik davranışlara sahip olup olmama özelliklerine odaklanırken; Pozitif Örgütsel Davranış ise rutinde ölçümlenebilen, geliştirilebilen ve öğretilen, insan kaynakları temelli bir yaklaşımdır. Son olarak pozitif sermaye kavramı alan yazınında kendisine yer bulmuş ve özellikle 21. Yüzyılda araştırmaların ve insan kaynakları alanında örgütsel iyileştirmelerin odağına yerleşmiştir. Yine Luthans ve

arkadaşlarının geliştirdiği bu kavram, 2004 yılına aittir. Araştırmacılar, ekonomik, sosyal ve insan sermayelerini analiz ederek ve bu kavramların özelliklerini ortaya koyarak, bireylerin pozitif güçlerine odaklanan psikolojik sermaye kavramını geliştirmişlerdir (Bankacı, 2016: 68).



Şekil 2: Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Düşünce Okulu

Kaynak: Bitmiş, 2014: 11

1.3. Psikolojik Sermayenin Boyutları

Psikolojik sermaye bireylerin şimdiki zamanda sahip olduğu ve gelecek zamanda gelişim sağlayacağı özellikler bütünü olarak temel bir sermayeyi ifade etmekte ve dört alt boyutu bulunmaktadır. Aşağıdaki tablo, psikolojik sermayenin boyutlarını ve bunların örgüt üzerindeki olası etkilerini özetlemektedir.

Tablo 1

Psikolojik Sermayenin Boyutları ve Örgüte Etkileri

BOYUT	ZAMAN	ÖRGÜTE ETKİLER
Öz yeterlik	Şimdiki zaman ve gelecek odaklı	Örgütteki bireylerin riskin farkında olmaları, oluşacak zorluklara hazırlıklı bulunmaları ve mücadele edecek psikolojik güç
İyimserlik	Gelecek odaklı	Çeşitli istenmeyen durumların geçici olduğuna inanma, bu durumlarda dahi olumlu yönleri araştırma ve öne çıkarma
Umut	Gelecek odaklı	Bireysel ve örgütsel olarak amaçların edinilmesi, bunların gerçekleşeceğine duyulan inanç
Dayanıklılık	Geçmiş ve şimdiki zaman odaklı	Geçmişte ya da o anda yaşanan çeşitli olumsuzluklar ve stresle başa çıkma, bunları iyileştirme, mevcut düzeni koruma ya da geliştirme

Kaynak: Bankacı, 2016: 70

Tablodan da görüldüğü üzere, psikolojik sermayenin 4 temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 304; Özata, 2020: 4; Çatal, 2021: 25):

i. Öz Yeterlilik:

Bir kimsenin, yaptığı faaliyetler esnasında sahip olduğu becerileri farkında olması ve kendisine bu anlamda güvenmesi, kendisi ile ilişkili olarak pozitif bir tutum sergilemesidir. Öz yeterlilik duygusuna sahip bireyler işe atılma, verilen görevleri kabul etme gibi konularda cesur davranabilmektedirler. Bunun temelinde bireyin kendisini o işi yapma konusunda yeterli görmesidir. Öz yeterliliğin pekişmesi için örgüt içinde başarıların takdir görmesi önemlidir. Bu bağlamda başarı ve öz yeterlilik arasında çift

yönlü ve doğrusal bir bağ olduğu da söylenebilecektir. Öz yeterlilik inancının pekiştirildiği örgütlerde, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konularında da olumlu etkiler söz konusu olmaktadır.

ii. İyimserlik:

İyimserliği daha çok bireyin tutumu ve kişilik özelliği olarak tanımlamak mümkündür. İyimserlik özelliği olan kimselerde, olumlu olayların içsel, kalıcı ve yaygın nedenlerle ilişkilendirme, olumsuz olayları ise dışsal, geçici ve belirli koşullara bağlama eğilimi söz konusudur. Bir diğer ifadeyle kişi, olumsuz olaylardan dolayı kendisini suçlamamakta ve bu durumun geçici olduğu ön kabulü ile negatif psikolojik etki altına girmemektedir. İyimserliğin söz konusu olduğu bir örgüt ortamında, başarısızlıklara takılmak yerine başarılar ön plana çıkarılmakta ve bireylerin başarıma arzusu ya da mevcuttaki olumsuzluğu giderme inancı da pekişmektedir. İyimserlik ayrıca karşılıklı iletişimde de olası yanlış anlamaları engelleyen, insanların diğerlerinin davranışlarına karşı toleranslarını arttıran ve uzlaşmacılığı ön plana çıkaran bir etkisi olduğu açıkça ifade edilebilecektir. Ancak burada iyimserliğin akılcı sınırlar içinde kalmasının performansı arttıracığını, aksi takdirde gerçekçi olmayan inanışlara neden olarak sistemde sorunlara yol açabileceğini de unutmamak gerekmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin oluşturulması için örgüt içinde, başarısızlıklar il baş edebilecek alternatif yolların var olması, insanların umutlandırılması, önceki başarıların takdir edilmesi, bireylerle başarıya ulaşmak için fikir alış verişinde bulunulması önemlidir. Özellikle yöneticiler ve liderlerin, geleceğe ilişkin akılcı sebepler ile iyimser olduklarının bir yansıması olarak, çalışanların da iyimserlik eğilimi artış gösterebilecektir.

iii. Umut:

Umut, mevcut konumdan daha iyisine gelinebileceğine ve bu amaçla gereken çabanın gösterilmesi halinde başarı kriterlerine ulaşılabilirliğine ilişkin bireysel ve örgütsel inanç durumudur. Umut söz konusu olduğunda, çeşitli zorluklar ve riskler ile karşılaşma halinde hangi alternatif çözüm yollarının kullanılabilirliğine ilişkin bir planlama da yapılabilmektedir. Kişi ya da örgüt, olası aksamalara karşın, hedefine ulaşacağına kesin biçimde inandığından, bu hedefe götürecek olan yolları keşfetmeye de hazır olmaktadır. Umut boyutunun; irade gücü ve yol gücü olmak üzere yönünün olduğu burada ifade

edilmelidir. İrade gücü amaca yönelten bir enerji olarak tanımlanabilirken, yol gücü amaçları gerçekleştirmek için planlanan alternatif yolların varlığını ifade etmektedir.

Umut etmenin pek çok değişkenle ilişkili olduğunu ve işe/faaliyete ya da hedefe göre umut etme oranının değişebildiğini burada söylemek lazımdır. Örgütte, umudun düştüğünün hissedilmesi halinde, bireylere başarabilecekleri görevlerin verilmesi, alternatif yollar hakkında fikir alışverişlerinin yapılması, önceki başarıların hatırlatılması gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi mümkündür.

iv. Dayanıklılık:

İnsanların gündelik yaşamlarında olduğu gibi iş ortamlarında da çeşitli çatışmalar, güçlükler, stresli durumlar yaşaması söz konusu olabilmektedir. Bunların geçici olduğunun bilincinde olunması ve bu olumsuz süreçler ile başa çıkma gücünün hissedilmesi, dayanıklılığı ifade etmektedir. Dayanıklılığa sahip bireyler, olumsuz durumların gelişim ve dönüşüm için birer öğretici fırsat olduğu görüşünde olmaya daha meyilli olmaktadır. Yeniliklerin, çeşitli olumsuz şartları değiştirebileceğine ilişkin inanç, örgütlerde çalışanların dayanıklılığını arttıracak gibi, bireylerin yeni fikirler bulma ve bunları uygulama ile performanslarını arttırmasına da yardımcı olabilecektir.

1.4. Psikolojik Sermaye ve Yapılan İş Arasındaki İlişkiler

Örgütlerde yapılan işi çeşitli psikolojik boyutlar açısından ele almak gerekmektedir. Örneğin performans ve motivasyon ya da iş tatmini birbirleri ile ilişkili kavramlar olmasına karşın aynı kavramlar değildir. Psikolojik sermayeye yatırım yapılmasının iş üzerindeki olumlu etkilerini de çeşitli yönlerden okumaya çalışmak, gerçekçi bir yaklaşım açısından önemlidir.

i. Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini İlişkisi:

Psikolojik sermayenin oluşturduğu umut ve dayanıklılık, bireyin iş ortamında karşısına çıkan güçlüklerle karşı savaşma ve bu bağlamda kendisine ve işyerindeki diğer kişilere inanma konusunda güç kazanmasını sağlamaktadır. Bir ekibin parçası olarak hissetmek, bireysel ya da örgütsel olarak güçlüklerle mücadele etmek ve başarı kazanmak, bireyin yaptıklarından tatmin olmasını pozitif yönlü etkileyecektir. İş tatmininin sağlanması,

birey ve grubun daha iyimser olmasını ve hem kişisel hem de örgütsel düzeyde yeterlilik hissetmesini de beraberinde getirecektir (Luthans ve Youssef-Morgan, 2017: 17).

ii. Psikolojik Sermaye ve İş Performansı İlişkisi:

Bireyin öz yeterliliğin sağlanması, umutlu bir ortamda çalışması ve başarıların takdir edilmesi, performansını arttıran bir durum yaratmaktadır. Kişi hem kendisine hem de iş ortamındaki diğer bireylere hedefe ulaşma konusunda inanç geliştirmektedir. Bu durum, çeşitli olumsuzluklar karşısında da dayanıklılığı arttırmakta ve bu olumsuz koşulların yok edilmesi için bireyi çaba göstermeye itmektedir. Bu bağlamda psikolojik sermaye yatırımlarının, insanların kendi potansiyellerini keşfetmelerine ve bunu kullanma konusunda istekli olmalarına fayda sağladığı söylenebilecektir (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 306).

iii. Psikolojik Sermaye ve İşin Anlamlılığı Arasındaki İlişki:

Birey, gerçekleştirdiği faaliyetlere bir anlam yüklediği takdirde, bunları neden yaptığını daha fazla kavramakta, hangilerini yaparsa daha başarılı olacağını analiz etmektedir. İşin anlamlı olması, çalışanlar için iş amaçlı faaliyetlerin zorunluluktan çıkarak birer keyif verici faaliyete dönüşmesine yardımcı olmaktadır. Kişi, iş yapma karşısında bir ödül elde edeceğini kavradığında, bu iş onun için anlamlı hale gelmektedir. Dayanıklılığın, umudun, öz yeterliliğin ve iyimserliğin olduğu bir ortamda, birey daha fazla işe yoğunlaşabilecek, elde ettiği başarılar ise onun iş anlamlılığını pekiştirecektir. Buradan hareketle, psikolojik sermayenin, bireylerin anlam arayışlarına olumlu yönde katkı sağlayarak, işi sevmelerine yardımcı olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür (Gündoğar, 2021: 102)

BÖLÜM 2: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Örgüt Kavramı ve Kapsamı

Örgütler, birden fazla kişinin, bilinçli bir ortaklık temelinde, koordine olması ve belirlenmiş bir plan için görevlerine yerine getirmesidir. Aslında örgütü oluşturan kimseler, yeteneklerini, eğitimlerini, bilgi ve becerilerini bir araya getirerek ortak bir güç oluşturmakta ve iş bölümü gerçekleştirmektedirler. Ancak burada bahsi geçen ortaklığın, hiyerarşik eşitlik olduğu düşünülmemelidir. Belirli bir otorite ve hiyerarşik düzen, örgütlerin öne çıkan temel özelliklerindendir. Bu düzen, faaliyetlerin düzenlenmesinde, örgüt içindeki iletişim ve etkileşimin gerçekleştirilmesinde, gerçekleştirilen aktivitelerin ussal sınırlar içinde kalmasında önemli etkilere sahiptir. Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlediği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2003: 147).

2.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürünü açıklayabilmek için, örgüt kelimesinin tanımlamasının ardından, kısaca kültür kavramının ne anlattığını incelemekte fayda vardır. Kültür, sıklıkla gündelik yaşamda kullanılan bir kelime olmasına karşın, tanımlaması güç ve değişken bir olgudur. Birey ve toplumun hayatına doğrudan ve dolaylı olarak etki edebilme potansiyelini içinde barındıran kültür, Türk Dil Kurumu'na göre “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin” olarak açıklanmaktadır (TDK, 2022).

Ancak bu açıklama, kültürün ne olduğunu tanımlayabilmek için yeterli değildir. Zira kültür, toplumdan topluma değişkenlik gösterdiği gibi zaman içinde zenginleşme ve/veya fakirleşme ihtimaline de sahiptir. Kültürlerin temasları kültürel öğelerin sayısını ve uygulandığını arttırabilirken, tam tersi durumların da söz konusu olabileceği unutulmamalıdır. Dolayısıyla kültürün anlaşılması, bir topluluğun tarihinin, bireyler

arasındaki bağı, değişim esnasında geçirdiği evrelerin anlaşılması, kısaca o toplumun tanınması imkanını da oluşturmaktadır (Budin, 2003: 2).

Literatüre bakıldığında, kültüre ilişkin ilk tanımın 1871 yılında İngiliz Sir Edward Taylor tarafından yapıldığı görülecektir. Taylor kültürü, “bireyi doğumundan itibaren etkileyen ve onun kişiliğinin gelişiminde etki sahibi olan en büyük olgu” olarak tarif etmiştir. Nitekim öncelikle sosyoloji ve psikoloji, ardından diğer bilim dallarının kültür konusundaki araştırmaları arttıkça, kavramın tarifi de genişlemiştir. Öyle ki, kültür farklı toplumlarda ve hatta kişilerin algılamalarında dahi farklı anlamlara gelmektedir. Gerritsen bu anlam farklılıklarının sebebi olarak da kültürün ta kendisini işaret etmektedir. Yazar, batı ve doğu toplumlarını örnek göstermiş ve anlayış ve açıklama farklılıklarının farklı toplumlardaki kültürel yapılar olduğunu belirtmiştir. Araştırmacının belirttiğine göre batı toplumlarında kültür denildiğinde çoğunlukla uygarlık kavramı ifade edilirken, doğu da ise bu kavram akla inanç ve değerleri getirmektedir. Öyle ki, özellikle doğu toplumlarında kültürel olguları kendi çıkarları ya da toplumu yönlendirme amaçlı olarak kullanan yöneticilere dahi rastlamak bu nedenle kolaydır. Kültürün uygarlık anlamında kullanılması, sanat, eğitim gibi faaliyetler ile zihnin zenginleştirilmesi anlamına gelirken, inanışlar bağlamında kullanılması kültürün kapalı ve geleneksel oluşunu anlatmaktadır. Yani bir toplumun zihinsel ve bilimsel gelişmişliği de o toplumun kültürü nasıl algıladığı ve kültürel öğelerini gelişime ne kadar açık tuttuğu ile yakından ilişkilidir (Gerritsen, 1998: 1).

Kültürün bu karmaşık tanımlamasına karşın en sade yaklaşım kuşkusuz antropolojik yaklaşımdır. Örneğin Leonard ve diğerleri tarafından yapılan tanımlamada, kültür olgusu, bir kişi ya da toplumun temel hareketlerini gösterdiği ve şekillendirdiği ifade edilmiştir (Leonard ve ark., 2011: 85). Bu bilime göre kültür, kişiye ne düşünmesi gerektiği, nasıl davranması gerektiği ya da diğerleri ile nasıl iletişim kurması gerektiği konusunda yardım eden, ailede ve çevrede öğrenilen, zaman içinde bireyin de yaşantısına bağlı olarak genişleyen bir kavramdır. Bir diğer ifadeyle, kültür, kişinin yaşam biçimini şekillendiren ve aslında bunu sadeleştiren bir olgudur. Nitekim kültürün bireyler arasında iletişim ve etkileşim sorunlarına yol açabildiği ya da kişiye, kendisine uygun roller verilmesine neden olabildiği de unutulmamalıdır (Gerritsen, 1998: 1). İşte bu nedenle farklı kültürlerden ve yaşam tarzlarından, aynı amaca ulaşmak için bir araya gelen kimselerden oluşan örgütlerde, ortak bir kültürün oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Kişilerden bağımsız olarak, örgüt içinde bir toplum ve o topluma has kültürün yaratılması, kişiler arasındaki iletişimi güçlendirecek, kolaylaştıracak ve kişi ile o topluluk arasında bir bağ kurulmasına olanak tanıyacaktır (Avcı, 2018: 1).

Tıpkı kültür kavramında söz konusu olduğu gibi, örgüt kültürü kavramında da net ve uzlaşılmış bir tanımlamadan söz etme imkanı bulunmamaktadır. Ancak bu kavramın örgüt içinde geçerli olan uygulamalar, inançlar, değerler, yapılan faaliyetler, iletişim yöntemleri, etik kurallar gibi kavramların kaynaklığı ile beslendiğini ve oluşturulduğunu söylemek, genel hatları ile örgüt kültürünün sınırlarını belirlemek için yardımcı olacaktır (Yağmurlu, 1997: 719).

Güçlü, bir örgüt bünyesinde bulunan insanların davranışlarını belirleyen normların örgüt kültürünü ifade ettiğini söylemektedir. Bir diğer ifadeyle örgüt kültürü, örgüt içindeyken, insanların yapmak zorunda oldukları ve yapmalarının yasak olduğu faaliyetleri, tutumları ve ilişkileri oluşturan kurallar bütünüdür. Örgüt kültürünün oluşturulması süreci zamana ve yönetime bağlı olduğu gibi, kültürlerarası uyumla da ilişkilidir. Örgüt kültürüne adaptasyon, örgüt içindeki düşünce kalıplarının oturmasına da yardımcı olmaktadır (Güçlü, 2003: 148).

2.3. Örgüt Kültürünün Önemi ve Yararları

Örgüt kültürünün en önemli faydası, farklı kişilerin aynı anlamlarda buluşmasını sağlamasıdır. Farklı eğitim durumlarına, kişisel özelliklere, yeteneklere ve farklı kültürlerle sahip olan bireylerin, ortak amaç uğrunda çalışmaları oldukça güçtür. Kültürün bireye etkisi, onun farklı kültürlerden kimseler ile çatışmalar yaşamasına sebebiyet verebilirken, bu durum örgütü oluşturan birlikteliğin de sarsılması ya da yok olması riskini beraberinde getirmektedir. Ancak örgüt kültürü sayesinde, kişinin kendi kültürüne ek olarak diğerleri ile aynı paydada buluştuğu ve iletişim kurduğu bir kültürel yapı oluşturulmaktadır. Böylece, örgütün içindeki bireylerin davranış, düşünce ve tutumları daha tahmin edilebilir hale gelmekte, iletişim ve anlama konularındaki engeller de ortadan kalkmaktadır. Özellikle zaman içerisinde büyüyen örgütlerde, insanlar arasında uyumun sağlanabilmesi için ortak bir kültürde buluşulması zorunluluğu mevcuttur (Köse ve ark., 2001: 228).

Örgüt kültürü, bir örgütün yapısını doğrudan etkilemektedir. Yapının oluşturulabilirliği ve sürdürülebilirliği, örgüt içinde yerleştirilen kültürle ve insanların bu kültüre sağlayabildiği uyumla yakından ilişkilidir. Örgüt kültürü aracılığı ile fonksiyonel görevlerde uzmanlaşma, rollerin belirlenmesi ve benimsenmesi, alt ve üst arasında etkin bir iletişimin kurulması, örgütün bir parçası olarak hissetme, iş paylaşımı, itaat, sorumluluğun kabul edilmesi mümkün olmaktadır (Uludağ, 2020: 59).

Şahinyan, 2011 yılında hazırladığı çalışmasında, örgüt kültürünün örgütsel başarı ile doğrudan ilişkili olduğunu görmüştür. Örgütteki kültür ile uyum sağlayan çalışanların, örgütün amaçlarını daha iyi anladığı ve daha kolay motive olduğunu belirten yazar, ayrıca kültürü oluşturan unsurların da tanınmasında olanak oluştuğunun altını çizmektedir. Örneğin örgüt kültürü, çalışanların ürünleri, müşterileri, diğer birimleri, ilişki içinde bulunan kurumları, çevreyi, örgütün amaç ve stratejilerini daha iyi anladığını ve benimsediğini ifade etmektedir. Tüm bunlar, bir örgütün rekabet ortamında, kaynak kullanımında, entelektüel ve psikolojik sermayeyi koruma ve arttırmada avantaj elde etmesinin temel yollarını oluşturmaktadır (Şahinyan, 2011: 62).

2.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü, bir örgütün diğerlerinden ayırt edilmesine fayda sağlayan, o örgütü oluşturan kimseler arasındaki ilişkiyi güçlendiren ve aidiyet duygusu oluşturan, örgütteki işleyişi düzenleyen bir olgudur. Her örgütün kültürü farklı olmasına karşın, bunların ortak özellikleri mevcuttur. Bu özellikleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

i. Örgüt Kültürü Öğrenilen Bir Olgudur:

Bireyin örgüte dahil olması ile örgüt kültürünü öğrenme süreci de başlamış olmaktadır. Bu durum tıpkı bir bebeğin etrafını keşfetmesi ya da bir bireyin başka bir kültür içine girmesi ve bu kültüre zaman içinde adapte olmasına benzetilebilecektir. Burada, örgütün ilk olduğu andan itibaren bir kültüre zaten sahip olduğu yanılıgına da kapılmamak gerekmektedir. Kültür, o örgütü oluşturan kişilerin ortak çabası ile zaman içinde oluşturulmakta ve öğrenilmektedir. Örgütün kültürünün oluşumunda, o örgütün içinde bulunduğu bölgenin ve örgütü oluşturan kimselerin kültürel yapılarının, sektörün, gerçekleştirilen faaliyetlerin, ilişkili kurumların da etkisi bulunmaktadır (Uyar, 2013: 9).

ii. Örgüt Kültürü Paylaşılabilir Bir Olgudur:

Öğrenilebilir olan bir olgunun, paylaşılabilir olması da doğaldır. Örgüt kültürünün paylaşımı, örgüte yeni katılan bireylerin mevcut kültürü geliştirmesi ve bu kültüre adapte olmasını sağlamaktadır. Bu sayede örgütün de doğal bir kültürel gelişimi söz konusu olmaktadır. Yeni katılımcının kültürü anlayabilmesi için diğer çalışanlar tarafından kendisine bilgi verilmektedir. Bir diğer ifadeyle örgüt kültürünün doğal olarak öğrenilmesinin yanında, bilinçli biçimde paylaşılması da söz konusudur (Demir, 2017: 12).

iii. Örgüt Kültürü Yazılı Kurallar Değildir:

Tıpkı toplumsal kültürde olduğu gibi örgüt kültürü de yazılı kurallar bütünü değildir. Bu kültürü, örgütü oluşturan bireylerin zihinlerinde var olmaktadır. Bilinçli biçimde oluşturulan, öğrenilen, aktarılan ve geliştirilen bir olgudur. Yazılı olmamasına karşın tüm aktivitelere etki eden değerler bütünüdür (Uyar, 2013: 6).

iv. Örgüt Kültürü Ayırt Edicidir:

Kültür, örgütlerin bir tür kimlik işlevini görmektedir. Bireyin bir örgüte ait olması, onun işe ilişkin değerlerinin ve uyguladığı kuralların neler olduğu hakkında fikir vermektedir. Örgütler arasında kültürel benzerlikler olsa da, her örgütün kültürünün kendisine özel olduğu unutulmamalıdır bu nedenle, ayırt edicidir (Demir, 2017: 12).

v. Örgüt Kültürü Üst Yönetimin Yansımasıdır:

Örgüt kültürünü yöneticilerin işe bakış açıları, diğer insanlar ile olan ilişkileri, problemleri çözümleme biçimleri, sahip olduğu değerler ve diğer davranış kalıplarının bir yansıması olarak düşünmek mümkündür. Bunun nedeni yöneticilerin örgütü oluşturan ve kültürünü yerleştiren ilk insanlar olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca yöneticiler, çalışanlara da örnek teşkil etmektedir (Demir, 2017: 12).

2.5. Örgüt Kültürünün Boyutları

Tıpkı toplumsal kültürde olduğu gibi, örgütlerde de kültürün oluşumuna etki eden çeşitli unsurlar vardır. Kültürü oluşturan bu unsurlar, ayrıca örgüte sonradan dahil olan kimselerin de kültüre adapte olmasını ve kabul etmesini sağlamaktadırlar. Örgütte

oluşturulmak istenen kültüre göre şekil verilebilen bu unsurlar, aslında kültürün özelliklerini de ön plana çıkartmaktadırlar (Oran, 2016: 20). Kuşkusuz her örgütün kültürel boyutları ve bunların kültürü oluşturmada oynadığı rollerin önem oranları değişkenlik göstermektedir. Yine bu boyutların bireye tesir etme ve birey tarafından yorumlanma düzeyleri de birbirinden farklı olabilmektedir (Dursun, 2013: 45). Ancak temel olarak kültürü oluşturmada ve sürdürülebilir kılmada aşağıda özetlenen boyutların varlığı söz konusu olmaktadır:

2.5.1. Hikâyeler ve Mitler

Bunlar adından da anlaşılacağı üzere kurumsal yaşamda çalışanlara örnek teşkil edecek olan efsane olay ya da karakterlerdir. Özellikle mitler, örgütte uzun zamandır var olan kişilere örgütteki değerlerin ve inançların hatırlatılmasında, yeni olan çalışanlara ise o kurumda bulunmanın önemini anlatılmasında rol oynamaktadır. Hikaye ve mitlerin bir diğer etkisi de değerlerin anlaşılmasını kolaylaştırmaları ve akılda kalıcılığını arttırmalarıdır. Hikayelerdeki olgularda ilgili kahramanların nasıl davrandığı, yeni personele de rehberlik etmekte, benzer durumda kalındığında ne yapılabileceğine ilişkin fikir vermektedir. Örgütün kahramanlarının ve sembollerinin oluşumuna fayda sağlayan hikaye ve mitler, çalışanlara örgütün öne çıkan özelliklerini açıklamaktadır. Örnek olarak, birbiri ile rekabet eden müdürlerin, çalışanların sıklıkla vurgulandığı hikaye ve mitler, o örgüt ortamında birey ya da bölümler arasında yapıcı bir rekabet olduğunu vurgulamaya yardımcı olmaktadır (Toytok, 2014: 41; Paylı, 2017: 40).

2.5.2. Kahramanlar

Kahramanlar, örgütte çalışan bireyler, liderler ya da yöneticiler olabilmektedirler. Kahramanlar, örgütün değerlerini kişiliklerinde taşıyan, özel olaylar karşısında buldukları çözüm ve davranışları ile diğerlerine örnek olmayı başarabilen kimselerdir. Kahramanların müşterilere de aktarılacak işletmeye ilişkin güvenin kazandırılması ya da müşteri ve çalışanların zihninde örgütle ilişkili sembollerin oluşturulması mümkündür. Bir kimsenin örgüt içinde kahraman olarak aktarılabilmesi için aşağıdakilerden bir ya da bir kaçını gerçekleştirmiş ya da bu özellikleri taşıyan ve yansıtan bireyler olması önemlidir (Paylı, 2017: 39):

- i. Başarı bu kimseler için elde edilebilirdir. Zorluklar karşısında başarı için yeniden konsantre olabilen ve hedefe çeşitli alternatif yollar bularak mutlaka ulaşma kararlılığını gösterebilen bireylerdir.
- ii. Davranışları, tutumları, inisiyatif alma becerileri, dil yetenekleri gibi konularda diğerlerine rol model olmayı becerebilen kimselerdir.
- iii. Örgütün bir marka olmasına yardımcı olan, örgütü taşıyan, örgüt dışında aranan, kısacası, örgütü, yapılan işleri ve/veya burada çalışanları sembolize edebilen kişilerdir.
- iv. Örgüte özgü olan modelleri oluşturabilen, bunları diğerlerine aktarabilen, özgün yenilikler yapabilen ve böylece örgüte dolaylı ya da doğrudan fayda sağlayabilen kimselerdir.
- v. Doğal davranışları, başarıları ya da kurduğu ilişkiler ile diğerlerini motive etme becerisine sahip özellikleri bulunmaktadır.
- vi. Bu kimselerin varlığı da yokluğu da örgüt üzerinde etkilidir. Kişinin kaybedilmesi istenmemekte, varlığı fayda sağlanmaktadır.

2.5.3. Seremoniler ve Törenler

Tören ve seremoniler, örgütlerin özel günleri kutladıkları dönemlerdir. Bu özel günler, özellikle örgüt için önemli olan günlerdir. Törenler, örgüt personelinin bir grubun üyesi olduğunun hissettirilmesi için önemlidir. Bunlar ayrıca çalışanlar arasında etkin iletişim kurulması ve ilişkilerin güçlendirilmesi amacıyla da uygulanabilen etkinliklerdir. Yine bu etkinliklerin ödüllendirme amacı ile yapıldığı da sık karşılaşılan bir durumdur. Bir personelin ya da departmanın başarıları için ödüllendirilmesi psikolojik sermaye açısından da önem taşımaktadır (Yağmurlu, 2004: 50).

2.5.4. Semboller ve Dil

Bilindiği üzere iletişim, kültürün oluşturulmasını, geliştirilmesini ve aktarılmasını sağlayan en önemli faktördür ve dil ile semboller iletişim kurulmasına olanak tanıyan en önemli araçlar arasındadır. Örgüt içinde kullanılan dil ve semboller, örgütün eski çalışanlarına aidiyet duygusu verirken, yenilere kültürün aktarılmasına olanak

tanınmaktadır. Bunlar ayrıca örgütle ilişkili kavramların, iş disiplininin, süreçlerin müşteri ve diğer paydaşlara açıklanması süreçlerinde de kullanılmaktadır.

Örgütte dil ve sembollerin zaman içinde kalıplaşması, o örgüte ilişkin kültürün de burayı oluşturan kişiler tarafından kabul edildiğini göstermektedir. Dil ve sembollerin benimsenmesi örgüt içindeki iletişimin de güçlenmesi ve mesajların etkin biçimde alıcılara ulaştırılması için de önemlidir (Yaşlı, 2015: 8).

2.5.5. Değerler

Her örgütün belirli değerleri vardır. Bunlar için örgütte baskın olan temel inanç kalıpları tanımlamasını yapmak mümkündür. Değerlerin çoğunlukla yazılı olmamasına rağmen örgütle ilişkiye geçildiği anda anlaşılması söz konusudur. Ancak bu anlaşılabilirlik için özellikle yönetici ve liderlerin değerlere bağlı kalmaları, bunları sık sık vurgulamaları lazımdır. Değerler, örgüt içinde ve örgütle ilişkili kimselerin örgüt dışındaki davranışlarına da yön veren temel unsurlardır (Paylı, 2017: 39; Yağmurlu, 2004: 50).

2.6. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgütlerdeki başarının insan faktörüyle ilişkisinin önemi fark edildikçe, bu alanda çalışmalar artmış, bu durum da yeni modellerin gelişmesini beraberinde getirmiştir. Yapılan çalışmalar ile örgüt kültürü olgusu, soyut olmaktan çıkarılarak, belirli özelliklere göre sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Örgüt kültürü modelleri, örgütlerde kültür oluşumu için aynı zamanda karar vericilere rehber niteliği taşımaktadır. Aşağıdaki modeller, alan yazınında öne çıkan örgüt kültürü modelleridir:

i. Açıklayıcı Modeller

Literatürde, Talcott Parsons'un A.G.I.L. Modeli (Dörtlü Eylem Şeması), W. G. Ouchi'nin "Z-Kültürü" Modeli, Peters ve Waterman Modeli, Kilmann Modeli, E.H. Schneider Modelive Denison Örgüt Kültürü Modeli açıklayıcı modeller olarak nitelendirilmektedirler (Paylı, 2017: 15).

a. Talcott Parsons'un A.G.I.L. Modeli

ABD’li psikolog Parsons tarafından açıklanan model, örgüt kültürünün incelenmesi ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkılarından bahsetmektedir. Modele göre, toplumda da önemli olan işlevlerin örgüt tarafından karşılanması üzerine örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Bu sayede sürdürülebilirlik mümkün olacaktır. Uyum (Adaptation), amaçlar (Goalattainment), bütünleşme (Integration) ve geçerlilik (Legitimacy) burada bahsi geçen temel toplumsal işlevlerdir (Yıldırım, 2020: 154).

Bu modele göre uyum, birey ya da örgütün, etrafına dair farkındalığı, onun uyum sağlamasını kolaylaştıracaktır. Çevresini tanıyan ve çevresindeki değişimleri izleyebilme, anlayabilme becerisine sahip olan örgütün, örgüt kültürü inşasında çevreye de uyumlu olması gerektiğini ileri sürmektedir. Amaçlar, örgütün yine içinde bulunduğu çevreye de uygun biçimde amaçlar belirlemesi gerektiğinin altını çizmektedir. Böylece başarıya ulaşmak kolaylaşacağı gibi, başarının toplum tarafından takdir edilmesi de daha mümkün olacaktır. Modelde sözü edilen bütünleşme, örgütün de toplum içinde bir sistem olduğu gerçeğinden ayrılmadan, örgüt içindeki ve dışındaki alt ve üst sistemlerin birbirlerine entegre edilmesi durumudur. Geçerlilik ise, örgütün içinde bulunduğu çevresi ile kendisi arasında kabulün oluşması durumudur (Çamlı, 2020: 204). Eğer bir sosyal sistem hayatını devam ettirmek ve gelişmek istiyorsa; çevresini tanımalı, değişiklikleri yakından takip etmeli, gerekli uyumu sağlamalı, amacını tespit etmeli ve amacına ulaşmak için belirli stratejiler geliştirmeli, organize olmalı ve koordineli eylemlerle parçaları birleştirerek bütünleştirmeli, hem kendi içindeki kişileri hem de içinde bulunduğu toplum tarafından yasalara uygun olarak kabul görmelidir (Paylı, 2017: 16).

b. W. G. Ouchi’nin “Z-Kültürü” Modeli

Önceleri literatürde Amerijan ve Japon yönetim modellerine bulunmasına karşın, Ouchi, Z modeli yönetimi alan yazınına kazandırmış ve örgüt kültürü sürecini de buna göre açıklamıştır. Bu modelde en önemli başarı unsuru insan faktörüdür. İnsanın başarısız olduğu ya da başarıyı hedeflemediği koşullarda, teknolojik gelişim anlam ifade etmeyecektir (Leblebici ve Karasoy, 2009: 286).

Bu modele bakıldığında, örgüt kültürünü oluşturan en önemli unsurların güven, içtenlik, işbirliği, takım çalışması ve liyakat olarak belirtildiği görülecektir. Model, bu unsurlara önem verildiği ve örgüt kültürüne bunlar yerleştirildiği takdirde, çalışanların uzun süreli bağlılığının sağlanacağını, performans ve verimlilik gibi alanlardaki değerlendirmelerin

daha gerçekçi ve nicel olabileceğini, kararların gruba bağlı biçimde ve fikir paylaşımı ile olacağını öngörmektedir. Ayrıca modelde, bireylerin daha fazla sorumluluk almaktan kaçınmayacağı bir ortamın yaratılması ancak aynı zamanda bütüncül ve geniş kapsamlı değerlendirmelerin yapılabileceği yaklaşımların benimsenebileceği belirtilmektedir (Tiktaş, 2012: 28).

c. Peters ve Waterman Modeli

Z-Kültürü modeline benzerlik gösteren bu model insan ve başarı ilişkisini çok daha ayrıntılı biçimde ele almaktadır. Modellerini ABD’de çok yüksek başarılar elde etmiş işletmelerin yönetsel süreçlerini inceleyerek kurmuş olan Peters ve Waterman’a göre, bu başarılı işletmeleri diğerlerinden ayıran temel özellikler bulunmaktadır. Bunları şu şekilde açıklamak mümkündür (Paylı, 2017: 19):

- Eylemden Yana Olma

Çeşitli kararların verilmesi önemlidir. Ancak bunların eylemlere dönüşmemesi kaynak kaybı anlamına gelecektir. İşletmelerin verdikleri kararlar karşısında, gerekli planlamalara da uygun biçimde harekete geçmeleri, bu hareketlerin de sonuçlarını değerlendirmeleri gereklidir. Yapılan kontrollere göre eylemlere devam edilip edilmeyeceği gibi konularda hızlı karar verilmesi, özellikle rekabet ortamında rehavete de kapılmamak için önemlidir. Aksi takdirde, kararların da güncelliği ve geçerliliği yitirilebilir.

- Müşteriye Yakınlık

İşletmelerin en önemli kaynaklarından biri müşterilerdir. Müşterilere yakın olmak, onların istek ve ihtiyaçlarını anlamak, onlarla iletişim ve etkileşim kurmak konusunda işletmeye avantajlar sağlayacaktır. Müşterilerin neler istediğini anlamak, işletmeye alacağı kararlarda daha gerçekçi olması ve rakiplerden de daha hızlı hareket etmesi konusunda fayda sağlayacaktır.

- Girişimciliğin Desteklenmesi

İşletmelerin yöneticilerinin yeniliklerden uzak durmaması, hatta özellikle çalışanlarını yenilikler konusunda isteklendirmesi, çalışanların potansiyellerini keşfedebilecekleri ve bunu ortaya koyabilecekleri bir ortam oluşturması, hem pazarda avantaj elde edebilecek fırsatların oluşturulması hem de çalışanların motivasyonlarının artırılması bakımından önemlidir.

- İnsanlar Aracılığıyla Verimliliğin Sağlanması

İnsanlar, işletmelerin sahip oldukları en önemli kaynaklardır. İnsanın verimliliğinin ön plana çıkarıldığı, çalışanların sadakatinin sağlandığı ve onların gelişimine yatırım yapıldığı zaman örgütlerin başarılı olma imkanı daha fazla olacaktır.

- Yalın Biçim ve Az Kurmay

Çok fazla yönetici, bürokratik işlemler artabileceği gibi yöneticiler arasında çeşitli çatışmaların da olması muhtemeldir. Az ancak kaliteli yöneticilerin bulunması ve her yöneticinin kendi sorumluluk sahasında karar alması, yönetimde yalınlık getirecektir. Bu durum kararların da daha hızlı alınmasına olanak tanıyacaktır.

- En İyi Bilinen İşe Sarılmak

İşletmelerde pek çok işin aynı zamanda gündeme alınması, kimi zaman zararlı bir durumdur. Bu sebeple en iyi olunan işin yapılması ve bu alanda başarılı olunması gerekmektedir.

- İşin İçinde Olmak ve Değerlere Yönelmek

İşletmelerin yöneticilerinin de personelle birlikte işe odaklanması, kontrol mekanizmaları oluşturması ve özellikle değerlere yönelmeleri önemlidir. Personel ve yönetici arasında etkin iletişim problemlerin erkenden anlaşılmasını da beraberinde getirmektedir.

d. Kilmann Modeli

Kilmann modeli, örgüt kültürünün personelin performansını ve karar verme süreçlerini etkilediğini öne sürmektedir. Modele göre kültür, örgütlerde çalışanları harekete geçirmektedir. Sosyal bir enerji oluşturmakta ve insanları güdülemektedir. Uygulama açıklamaları ile uygulamayı yapma arasındaki köprüyü oluşturan ana unsur, örgüt kültürüdür. Bu modele göre örgüt kültürü, bürokratik kültürler ve yenilikçi kültürler olarak ikiye ayrılmıştır. Bürokratik örgüt kültürünün hakim olduğu organizasyonlarda hiyerarşik düzen söz konusudur. Bu yapılarda hiyerarşik düzeni oluşturan kişilerin görev, yetki ve sorumluluk sınırları belirgindir ve kontrol mekanizmaları belirgindir. Yenilikçi örgüt kültürünün hakim olduğu organizasyonlarda ise değişimlere uyum sağlanmakta, hiyerarşik düzen olmasına karşın ast ve üstler arasında sürekli iletişim kurulmakta ve çalışanların fikirlerine de önem verilmektedir (Paylı, 2017: 20).

e. E.H. Schneider Modeli

Shneider tarafından önerilen bu modele göre örgütlerde dört temel kültür oluşumu söz konusudur. Bunlar, şu şekilde açıklanmaktadır (Tiktaş, 2012: 43):

- Kontrol Kültürü

Kontrol kültürünün hakim olduğu işletmelerde güven, kesinlik ve tahmin edilebilme ön plandadır. Gerçekçi kararlar alınabilmesi için çoğunlukla fiilen gerçekleştirilmiş olan tecrübelerden faydalanılmaktadır. Bu tür örgütlerde, belirli bir işin yapılmasına karar verilmeden önce, bunun deneyimlenmesine özen gösterilmektedir. Bunlar, genellikle yeniliğe direnç gösterilen işletmelerdir.

- İşbirliği Kültürü

Yine kontrol kültüründe olduğu gibi, fiili tecrübelerle özen gösteren işletmelerdir. Fakat bunda yalnızca hiyerarşinin üst katmanlarındaki kişiler değil, genel olarak personelin de istek ve fikirleri alınarak kararlar verilmektedir. İnsan odaklı olan bu kültürde, çalışanların işbirliğine yatkın olmasına özen gösterilmektedir. Örgüt içinde olduğu gibi örgüt dışında da güçlü bir iletişim vardır ve bu durum müşterilere de yansıtılmakta, onların da çeşitli süreçlerde fikirlerine başvurulmaktadır.

- Rekabet Kültürü

Bu kültürün en öne çıkan özelliği mükemmeliyetçiliğidir. Bunun sağlanması için de çalışanların entelektüel ve teknik alandaki becerilerine odaklanılmakta ve çalışanlara bunları geliştirmeleri için çeşitli fırsatlar sunulmaktadır. Rekabetin yoğun biçimde hissedildiği bu örgütlerde, herhangi bir iş için en iyi yolun bulunması amacıyla sürekli bir çaba da söz konusu olmaktadır.

- Yetiştirme Kültürü

Yetiştirme kültürü ideallerin, değerlerin ve daha yüksek düzeydeki amaçların daha iyi bir şekilde fark edilmesiyle ilişkilidir. Bu kültürün öne çıktığı örgütlerde, örgütün ideal ve değerleri ile bu ideal ve değerlerin uygulamaya geçmesi arasındaki ilişkilere odaklanılmaktadır.

f. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Bu modele göre örgütlerin genel performans yapıları onların kültürü konusunda fikir vermektedir. Model, işletmelerin performanslarının arttığı dönemlerdeki kültürel öğelerin genellikle kalıcı olması eğiliminde oldukları görüşündedir. Model ayrıca örgüt

kültürlerinin katılım, tutarlılık, uyum ve misyon kültürü şeklinde alt sınıflara ayrıldığı önermesinde bulunmaktadır (Kızıloğlu ve Bayrak Kök, 2020: 65).

ii. Sınıflayıcı Modeller

Literatürdeki örgüt kültürünü sınıflayıcı modeller; Harrison ve Handy Modeli, T. E. Deal ve A. A. Kennedy Modeli, Hofstede Modeli, M.F.R. Kets De Vries ve D. Miller Modeli, H. Bosetsky ve P. Heinrich Modeli, Trompenaar Modeli, Miles ve Snow Modeli, Quinn ve Cameron Modeli, Byars Modeli ve Ansoff Modeli olarak listelenmektedir.

a. Harrison ve Handy Modeli

Harrison ve Handy tarafından geliştirilen bu modelin oluşturulma sürecinde örgüt yapısı ve yönetim şekli temel alınmaktadır. Model, örgüt kültürünü, örgütü oluşturan kişilerin düşüncelerini, davranış ve değerlerini şekillendiren unsur olarak kabul etmektedir. Modele göre örgütlerin sahip olduğu dört temel kültür bulunmaktadır ve şu şekilde açıklanmaktadır (Paylı, 2017: 25):

- Güç Kültürü (Zeus)

Merkezi bir yapıda toplanan güç ve denetim yapısı hakimdir. Egemenlik sahibi olan kitlenin de, onun altındaki kitle ve kimselerin de çıkar sahibi olması söz konusudur. Bu kültürün hakim olduğu işletmelerde, gücü elinde tutan kişiler, diğer kimseler üzerinde bir egemenliğe de sahip olmaktadır. Çoğunlukla geleneksel yönetim anlayışının hakim olduğu örgütlerde, güç kültürünün var olduğu görülmektedir.

- Rol Kültürü (Apollo)

Bu kültürün hakim olduğu kültürlerde genellikle belirgin bir hiyerarşik yapı mevcuttur ve bu yapıyı oluşturan bireylerin belirgin sorumlulukları, görevleri ve rolleri vardır. Sınırlar oldukça belirgindir. Tüm roller ve tüm işlere önem verilen bu tür örgütlerde, genellikle statü sahibi olunması için uzun süre deneyime ve başarıya ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla beraber, uzmanların dışında güç sahibi olan diğerleri de makam sahibi olan yönetici kitlesidir.

- Görev Kültürü (Athena)

Bu kültürün görüldüğü işletmelerde, görevler, roller bireylerin çalışmaları gibi temel işlevler örgütün amaçları doğrultusunda şekillenmektedir. Kişiler ve faaliyetler, örgütsel amaçlara hizmet etme oranına göre değerlendirilmektedir.

- Birey Kültürü (Dionisus)

Bu kültürde temel değer bireydir. Örgütlerin her biri bireyler içindir ve bir şekilde bireylere fayda sağlamaktadırlar. Bu nedenle de bu örgütlerde kişilerin amaçları öncelik olarak belirlenmektedir. Örgütlerin amaçları, bireylerin amaçlarına ulaşmaları için planlanmaktadır.

b. T. E. Deal ve A. A. Kennedy Modeli

Bu model, örgütün içinde bulunduğu çevrenin, o örgütün kültürüne etki eden en önemli unsur olduğu görüşünü savunmaktadır. Bir örgütün başarıya ulaşması için çevresi ile uyum içinde olmasının yanı sıra, çevresini analiz ederek, başarı faktörlerini örgüt içinde de uygulaması beklenmektedir. Bu örgüt kültürü modeline göre, şu alt tipler mevcuttur (Tiktaş, 2013: 37):

- Süreç Kültürü

Genellikle risk alma konusunda çok istekli olmayan örgütlerde görülmektedir. Burada çoğunlukla alınan kararlar, diğer çalışanlar ile daha geç paylaşılmakta ve dolayısıyla daha geç harekete geçilmektedir. Kararların alınma süreci ve uygulamaya koyulma süreçlerinin yavaş olması, ölçümlerin de yavaş olması anlamına gelmektedir. Bu örgütlerin önemli bir özelliği, çalışanlarda ve karar vericilerde düşük stresin varlığı ve rahat bir çalışma ortamının bulunmasıdır.

- Bahse Gir Kültürü

Bu kültürün görüldüğü örgütlerde karar vericiler bilimsel verilere dayanmadan, yüksek oranda risk alarak, adeta bir bahismiş gibi kararlar almakta ve deneme yanılma yöntemleri uygulamaktadırlar. Yüksek çevresel belirsizlik olmasına rağmen yavaş geri bildiriminin olduğu çevrelerde görülen bir örgüt kültürü tipidir. Bu örgütlerde, belirsiz koşullarda alınan kararların sonuçları da genellikle uzun vadede tespit edilebilmektedir.

- Sıkı Çalışma ve Sert Oynama Kültürü

Bu örgütlerde çok düşük riskli kararlar alınmakta, hızlı geri bildirim alınmasına özen gösterilmektedir. Çoğunlukla bu kültürün hakim olduğu örgütlerde, personel yöneticiler tarafından yaratıcılıklarını ortaya koymaları ancak buna karşılık yaptıklarının da sorumluluklarını almaları konusunda isteklendirilmeye çalışılmaktadırlar. Çalışanlar, başarıyı ve yoğun çalışmayı amaçlarına ulaşmak için temel gereklilik olarak görmektedirler.

- Maço Kültürü

Çevresel belirsizliklerin çok fazla olduğu örgütlerde, geri bildirimlerin de hızlı olduğu bir kültürel yapının kurulması temeline dayanmaktadır. Özellikle risk almanın doğru bir karar olup olmadığını hızlı öğrenme konusunda yöneticiler oldukça isteklidir. Bu örgütlerde yüksek riskli kararlardan bir çekinme yoktur. Nitekim buna karşılık, kararların sonuçlarının da hızla ölçülebilir olmasına önem verilmektedir.

c. Hofstede Modeli

Hofstede modelinde, örgüt kültürünün oluşumunda sektör, meslek ve çevrenin sahip olduğu yerel kültürün de etkisinin olduğunu ileri sürmektedir. Bunun nedeni olarak özellikle toplum içinden gelen bireylerin örgütün içine de sahip oldukları ana kültürün öğelerini yerleştirmelerini göstermektedir. Modele göre her örgüt, içinde bulunduğu toplumun kültürel değerlerinden belli başlı parçaları taşımaktadır. Ancak kimi örgütler, toplum kültürünün etkilerini taşımakla beraber, bunun dışında kalacak, kendi kültürlerini de oluşturabilmektedirler. Hofstede modeline göre dört farklı örgüt kültürü tipi mevcuttur. Bunlar ise şu şekildedir (Var, 2016: 63; Yüksel ve Bolat, 2016: 179):

- Güç Uzaklığı

Güç uzaklığı boyutu birey ve grup arasında gücün eşit olup olmaması önemlidir. Güç uzaklığının az olduğu toplumlarda, çoğunlukla demokratik yapıya alışkın olan birey bunu içinde bulunduğu örgüte de yansıtmaktadır. Birey ve toplumun gücü arasındaki fark arttıkça, kişinin demokrasi ve bununla ilişkili kavramlardan daha uzak olduğu görülmektedir. Bir diğer ifadeyle güç uzaklığı az ise bireyler arasındaki eşitlik de daha fazladır. Ancak güç uzaklığının arttığı toplumlarda bireylerin yaşam koşulları farklılık göstermekte, dahası birey kendisini daha az özgür hissetmektedir. Bu bağlamda, örgütün içinde bulunduğu toplumun birey ve toplum dengesi nasıl ise, durum örgütte de benzer olacaktır.

- Belirsizlikten Kaçınma

Bu boyut toplumda kişinin çeşitli belirsizlikler karşısında nasıl davrandığı sorusunu odağına yerleştirmektedir. Kişilerin, belirsizlik karşısında yaşadıkları hislerin ve bunlardan hangi yöntemlerle kaçınmaya çalıştığının örgüt kültürü üzerinde etkisi olduğu düşüncesi üzerine kurulan bu modele göre, belirsizliğin tehdit olarak algıladığı

toplumlarda, kişiler “yaşamı kendileri için daha güvenli bir hale getirmek” istemektedirler.

- Bireysellik

Bireysellik boyutu kişinin kendisi ve yakınında bulunan sevdikleri konusunda çıkarlarını gözeticeği varsayımından yola çıkmaktadır. Bunun tam karşısı ise kolektiflik olarak nitelendirilmektedir. Kişinin içinde bulunduğu, yetiştiği toplum, bireysellik özelliklerini taşıyorsa, bu bireyin düşünce ve davranış yapısına da yansıyacak ve örgütlerde de örgüt kültürü bu doğrultuda oluşacaktır. Ancak bireyin içinde bulunduğu toplum kolektif yapıdaysa, örgütlerde de benzer özelliklere rastlanması mümkün olmaktadır.

- Erkeklik

Modelde erkeklik kavramı güç ve parayı, kadınlık ise hayatın kalitesini ifade etmek için kullanılmıştır. Kimi toplumlar para ve iktidara önem vermekte, kimileri ise bunları kaliteli yaşam için araç olarak kullanmaktadırlar. Kişilerin içinde bulunduğu toplumun kadınsı ya da erkeksi oluşu, örgütte de değerlerin şekillenmesi üzerinde etki etmektedir.

d. M.F.R. Kets De Vries ve D. Miller Modeli

Bu modele göre yöneticilerin nevrozlu yapılarının, örgütlere yansması kaçınılmazdır. Model, bireyin nörotik olması ve kurumun nörotik olmasının aynı anlamda olacağını belirtmektedir. Vries ve Miller’in ortaya koyduğu bu model, nörotik kişilerin gösterdiği aşırı psikolojik eğilimler gibi, bu tarzdaki örgütlerin de benzer eğilimler göstereceğini belirtmektedir. Ancak model, her yöneticinin böyle olmadığını, dolayısıyla her örgütün de böyle olamayacağını da söylemektedir. Model, nörotik örgüt durumlarını, paranoyak kültür, çekingen kültür, karizmatik kültür, Bürokratik kültür ve politize olmuş kültür olarak alt sınıflara ayırmıştır (Paylı, 2017: 30).

e. H. Bosetsky ve P. Heinrich Modeli

Bu model çalışma ortamının, hatta iş akışına ilişkin tasarımın dahi, örgüt kültürünün bir yansıması olduğunu belirtmektedirler. Modele göre iki tür örgüt kültürü mevcuttur (Paylı, 2017: 32):

- Ruhsuz ve Cansız Örgüt Kültürü

Çoğunlukla bu örgütlerde dekorasyon da sınırlıdır. Çalışanların estetik konusundaki düşüncelerinden çok, var olan malzemelerin işe yaraması ile ilgilenilmektedir. Bir diğer ifadeyle, rahat bir çalışma ortamı mevcut olmayıp, oldukça sade, hatta cimri bir

dekorasyon söz konusudur. Model, bu tarz örgütlerde genellikle kadın çalışanların da az olduğunu öne sürmektedir.

- Hayat Dolu Örgüt Kültürü

Çalışanların daha fazla eğlenecekleri, stresin azaltılması için ofislerin süslendiği, renkli, neşeli ofis ortamlarının taşıdığı kültür de kendisi gibi renkli, yeniliğe açık, risk almaktan kaçınmayan biçimde şekillenmektedir.

e. Ansoff Modeli

Ansoff modeline göre örgütler beş farklı kültür tipine sahiptirler. Model, bu alt türleri şu şekilde açıklamaktadır (Paylı, 2017: 37; Şahinyan, 2011: 39):

- Durgun Kültür

Durgun kültürün hakim olduğu işletmelerde genellikle içe dönük bir yapı vardır. Bu işletmelerde yöneticiler çoğunlukla risklere girmekten kaçınmaktadırlar. Statükonun izlendiği işletmeler için en ideal kültür yapısıdır.

- Tepkici Kültür

Bu örgütlerde yine statükoya bağlılık vardır. Ancak diğer yandan bu şirketler gerçek zamanlıdır ve pazardaki değişimleri gözlemlemektedir.

- Katılımcı Kültür

Hem içe dönük hem de aynı zamanda dışa dönük yapıda olan işletmelerdir. Riske girme eğilimleri tepkici ve durgun kültüre göre çok daha fazladırlar ve geleceğe yönelmişlerdir.

- Keşfedici Kültür

Bu işletmeler tamamen dışa dönüktür. Riske girmekten kaçınmamaktadırlar.

- Yaratıcı Kültür

Geleceğe yönelmiş, araştırma ve geliştirme çalışmalarına ağırlık veren, inovasyonlardan kaçınmayan, risk almayı seven işletmelerdir.

2.7. Örgüt Kültürü ve Psikoloji Bilimindeki Yeri

Kültür, kişinin yaşam tarzını ve olayları algılama biçimini, dolayısıyla da psikolojik sağlık durumunu etkileyen bir faktördür. Durum örgütler için de benzerdir. Örgütün sahip olduğu kültür, çalışanların psikolojik iyilik hallerini de şekillendirmektedir. Bu bağlamda, örgüt psikolojisi araştırmacıları çalışanların problemler karşısında hangi kültürel

özelliklere göre davrandıklarının, onların örgüt içinde nasıl hissettiklerini de belirlediğine yönelik bulgular olduğunu gösteren araştırmalar yapmışlardır (Topo, 2019).

Aslında bu nedenle, bireylerin mevcut durumlarına ilişkin iyilik algıları, kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Kültür ve psikoloji arasında bir bağ olup olmadığına ilişkin çeşitli araştırmalar da mevcuttur. Örneğin Brandt ve arkadaşları tarafından 2011 yılında yapılan çalışmada, Portekizli, Finlandiyalı ve Bulgar çalışanlar üzerinde incelemeler yapılmış, araştırmacılar çalışanların geldikleri kültürlerin doğrudan kişilik özelliklerinde ve psikolojik durumları üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Örneğin araştırmada, Portekizli bireylerin psikolojik sermaye skorları, diğer çalışanlara göre anlamlı derecede yüksek çıkmış, Finlandiyalı çalışanların ise içe dönük bireyler olduğu tespit edilmiştir. Bunlara karşın Bulgar çalışanların psikolojik durumları ve kültürlerine ilişkin anlamlı bir etkililiğin olmadığı fark edilmiştir (Bankacı, 2016: 74).

Çetin ve arkadaşları, örgütte çalışanları destekleyen kültürel yapının, bunların psikolojik iyilik halleri üzerinde de pozitif etkisi olacağını söylemektedirler. Rekabet ortamında risk almak, yenilikler gerçekleştirmek gibi alanlarda desteklenen personeller, hem sorumluluk almak hem de potansiyellerini ortaya çıkarmak isteyeceklerdir ki bu durum psikolojik sermayenin boyutları ile de yakından ilişkilidir. Örneğin kendini gerçekleştirme fırsatı bulan çalışanların öz yeterlilik duyguları da kuşkusuz artış gösterecektir. Yine örgütlerde çeşitli kararların birlikte alınması ya da personelin başarılarının desteklenmesi, umut etme ve stresle başa çıkma konusunda faydalı olacaktır. Bunun tam tersi biçimde, çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişimi sınırlandıran ve yoğun hiyerarşik düzenin olduğu örgütlerde, çalışanların stres düzeylerinde artış olması, özgüvenlerinin azalması ve dayanıklılık düzeylerinin düşmesi beklenecektir (Çetin ve ark., 2013: 46).

Örgüt kültürünü benimseyebilen bireyler, bu ortamda kendilerini rahat ve mutlu hissedecek, aksi durumda ise örgütte zaman geçirmek konusunda isteksiz olacaklardır. Bu nedenle örgütün, kültürüne uyumlu personellerin varlığı psikolojik sermayenin de pozitif yönde gelişmesi anlamına gelecektir. Kişilerin ortaklaşa oluşturdukları örgüt kültürünün, personelin yaşam biçimini oluşturan kültür ile büyük çatışmalarının olmaması, bu alanda destekleyici bir faktör olarak da düşünülebilecektir. Örgüt kültürünün oluşturduğu bağlılık düzeyi bireylerin psikolojik sermaye konusundaki durumları hakkında da fikir verecektir. Kişinin örgütün bir parçası olmaktan mutlu

olması, psikolojik sermayenin artışı ve sadakatin de sağlanması olarak yorumlanabilecektir (Balçık, 2018: 36).

Örneğin 2013 yılında Selçuklu tarafından yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları, psikolojik dayanıklılıkları ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada, özellikle bir yıldan daha az süredir çalışan öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama düzeylerinin ve bağlılık düzeylerinin, 10 yıldan fazla çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Buradan hareketle, örgüt kültürüne ilişkin daha fazla pozitif algının psikolojik sermaye boyutlarını da pozitif yönde etkilediği yorumu yapılabilecektir. Çalışmada ayrıca örgüt kültürü ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Selçuklu, 2013: 105).

BÖLÜM 3: PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: İSTANBUL'DA SPOR İŞLETMELERİ SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Bu bölümde psikolojik sermaye ve örgüt kültürü ilişkisinin istatistiksel analizleri yapılacaktır. Spor işletmelerinde çalışanların Psikolojik sermaye ve örgüt kültürü algıları arasındaki ilişki irdelenecektir.

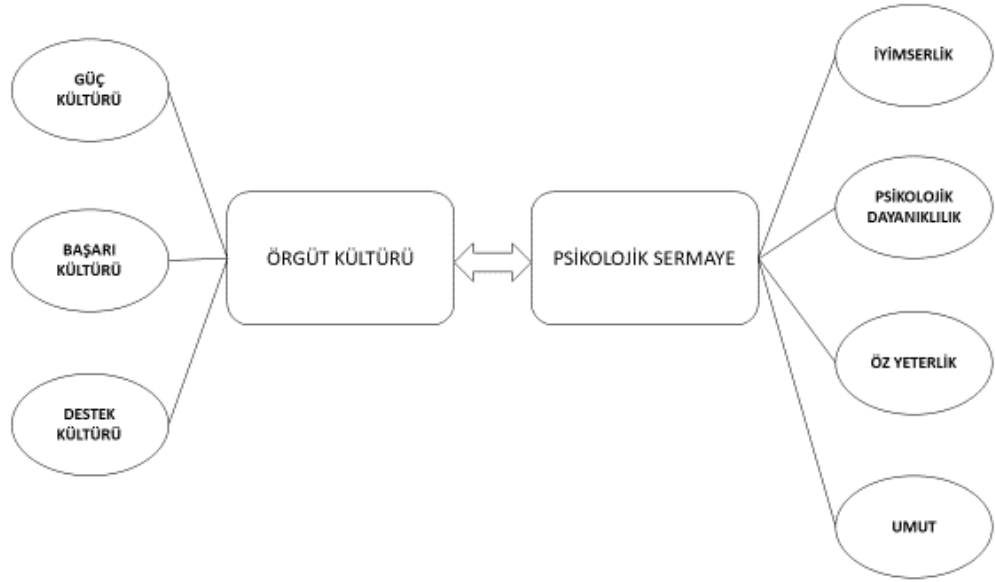
3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli

Bu araştırmanın amacı spor işletmeleri sektörü çalışanlarında psikolojik sermaye ve örgüt kültürü ilişkisinin araştırılarak ortaya koyulmasıdır.

Bu araştırmanın yöntemi nicel verilere dayanmaktadır ve veri toplama biçimi anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anketlerin bir kısmı yüz yüze yapılmış, Pandemi koşulları nedeniyle geri kalan anketler online olarak tamamlanmıştır. Araştırmanın evreni olarak İstanbul'da Spor işletmelerinde çalışanlar olarak belirlenmiştir. Örneklem olarak ise rasgele seçim yöntemi ile zaman ve imkanlar dahilinde ulaşılabilecek maksimum sayıya ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya başlanmadan önce pilot çalışma yapılmış; ilk sonuçların güvenilir olduğu saptandıktan sonra anketlerin geri kalanı tamamlanmıştır.

İstatistiksel olarak ilişkiyi açıklayabilmek adına ölçekler kullanılmıştır. Örgüt Kültürü ölçeği İra ve Şahin (2011) yılında güvenilirlik ve geçerliğini ortaya koydukları çalışmadan alınmıştır. Ölçek Güç kültürü (7 Madde), Başarı Kültürü (6 Madde) ve Destek kültürü (9 Madde) alt boyutlarından oluşmaktadır. Psikolojik sermaye ölçeği ise ifadeleri Luthans vd. tarafından 2007 yılında geliştirilen ifadelerden oluşmuştur. Toplam 4 farklı alt boyutta, 24 soru sorulmuştur. Alt boyutlar İyimserlik, Dayanıklılık, Öz yeterlilik ve Umut'tur. Her bir alt faktör 6 ifadeden oluşmaktadır. Araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren spor işletmelerinin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olup, ölçek 450 kişiye uygulanmıştır. Uygulanan ölçeklerde eksik olan veya yanıtların tamamının aynı olduğu anketler ayıklanarak 420 anket analize dahil edilmiştir. Her iki ölçeğe de güvenilirlik analizi uygulanmış, alt boyutlarıyla beraber yüksek düzeyde güvenilir sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırma modeli kapsamında, 4 tane genel psikolojik sermaye ölçeği, üç örgüt kültürü alt boyutu ile karşılaştırılacaktır. Bu karşılaştırma sonucunda ortaya çıkan sonuçlara göre de psikolojik sermayenin, örgüt kültürü ile ilişkisinin olup olmadığı tespit edilecektir.



Şekil 3: Araştırma Modeli

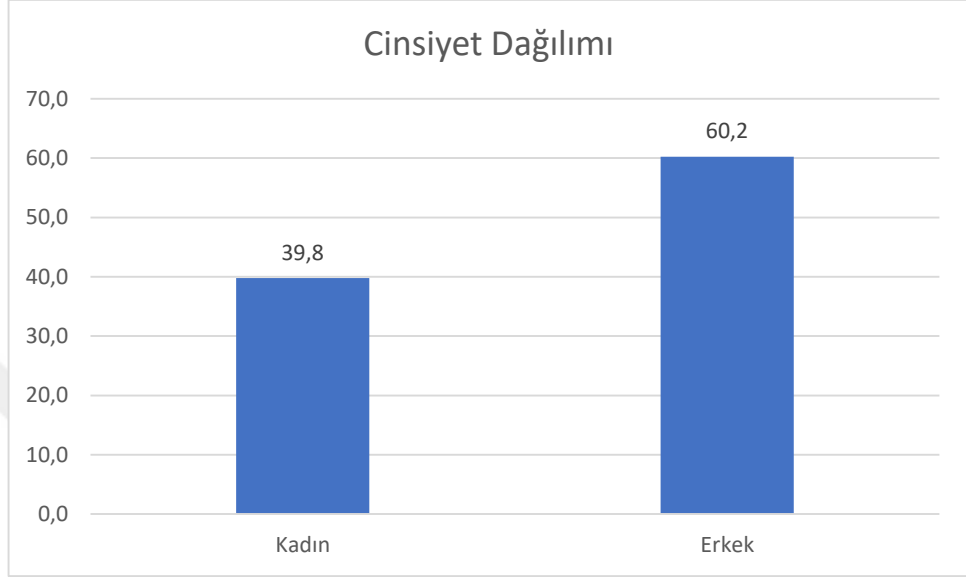
Bu çalışmada aşağıdaki üç temel hipotez test edilecektir:

- H1. Demografik gruplar örgüt kültürü algıları bakımından birbirlerinden farklılaşmaktadır.
- H2. Demografik gruplar psikolojik sermaye algıları bakımından birbirlerinden farklılaşmaktadır.
- H3. Psikolojik sermaye ve örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2.Bulgular

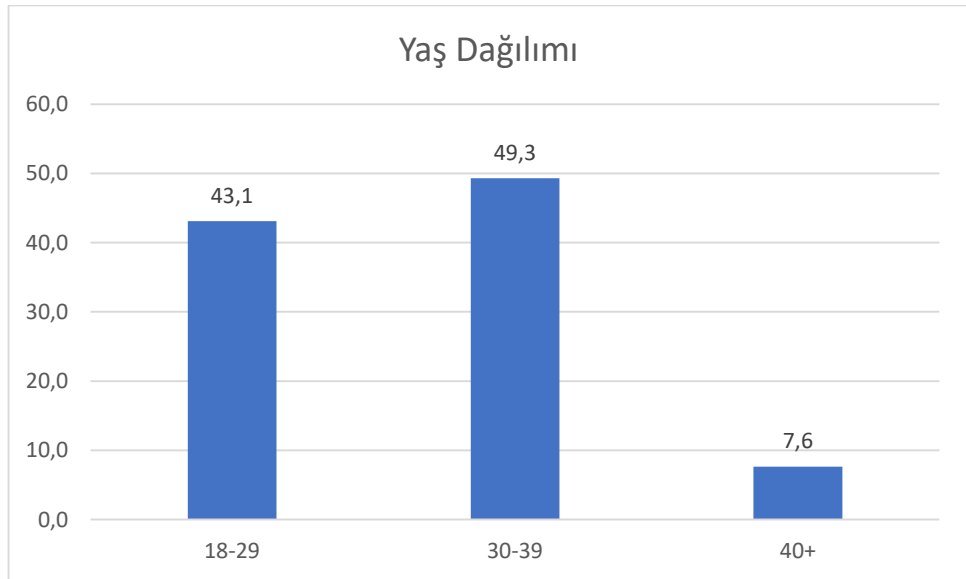
3.2.1.Demografik Bulgular

Demografik değişkenler, araştırma grubunun tanınmasında önemli bilgilerdir. Bu araştırma kapsamında aşağıdaki demografik değişkenler analizlere dahil edilmiştir.



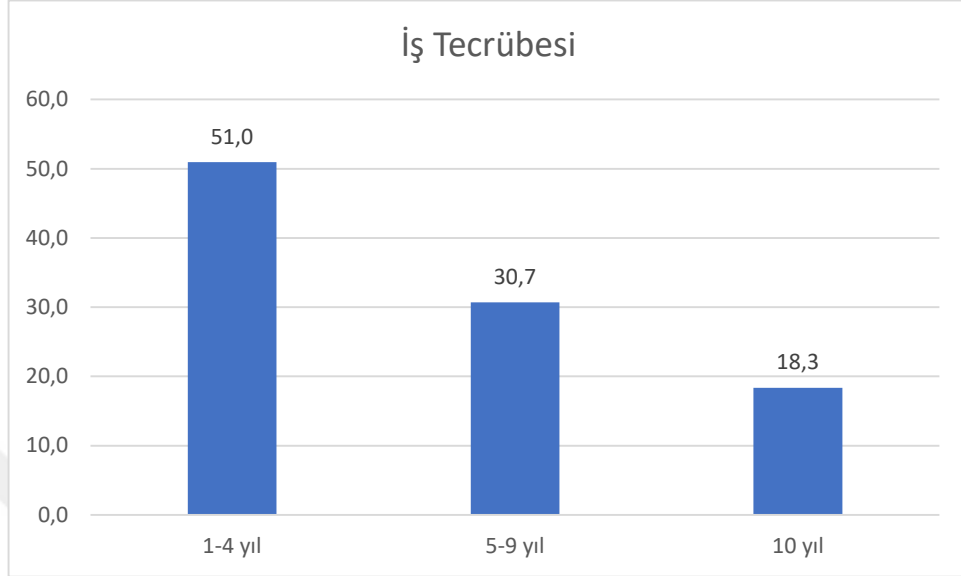
Şekil 4: Cinsiyet Dağılımı

Araştırmaya katılanların %39,8'i Kadın, %60,2'si ise erkeklerden oluşturmaktadır. Kadın ve Erkek katılımcılar arasında kota uygulanmamış olup, her iki gruptan da yeterli sayıda katılımcıya ulaşılmaya çalışılmıştır.



Şekil 5: Yaş Dağılımı

Spor işletmelerinde çalışan katılımcıların %43,1'i 18-29 yaş arasında; %49,3'ü 30-39 yaş arasında ve %7,6'sı 40 yaş ve üzerindedir. Bu durum, genç ve orta yaşın spora ve spor ile ilgili işlerde çalışmaya daha eğilimli olduğunu göstermektedir.



Şekil 6: İş Tecrübesi

Örneklem grubumuz belli bir sektör çalışanları (spor işletmeleri çalışanları) olduğundan tecrübeleri araştırma kapsamında önemli bir konu olarak görülmüştür. Katılımcıların %51'i 1-4 yıl; %30,7'si 5-9 yıl ve %18,3'ü 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahiptir. Bu sonuç, katılımcıların yarısından fazlasının sektörde az tecrübeli olduğunu gösterir.

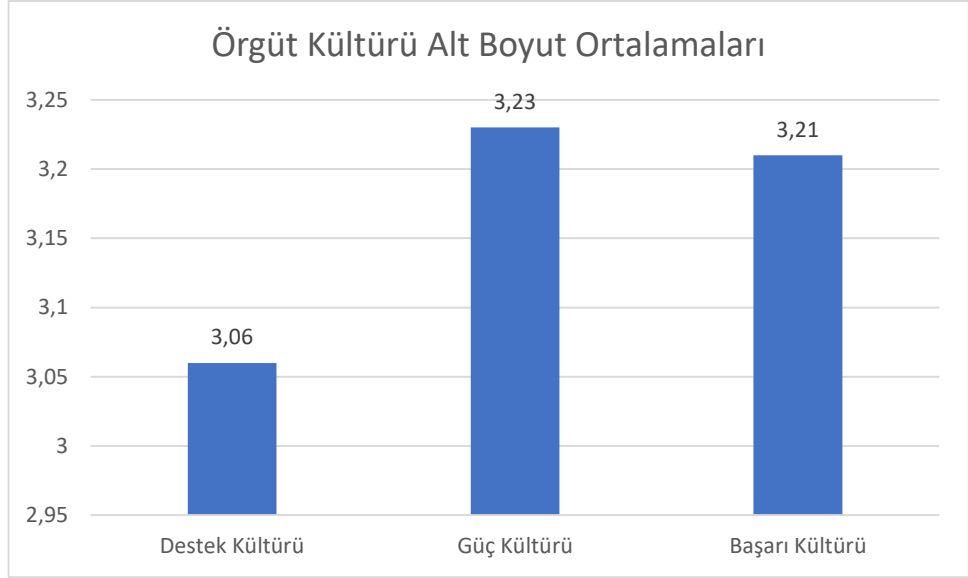
3.2.2. Psikolojik Sermaye ve Örgüt kültürü Ölçeklerinin Temel Değerleri

Bu araştırma kapsamında veri toplamak amacıyla Örgüt kültürü ve Psikolojik Sermaye Ölçekleri kullanılmıştır. Örgüt kültürü ölçeği, güç kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Aşağıdaki tabloda örgüt kültürü ölçeğinin her bir ifadesine verilen yanıtların (1 ile 5 arasında) ortalamasına yer verilmiştir. Dolayısıyla hangi ifadeye daha fazla katıldıkları incelenebilmektedir.

Tablo 2
Örgüt Kültürü Ölçeği

Boyut	Kod	İfade	Ortalama
GÜÇ KÜLTÜRÜ	G1	Hiç kimse İşletme yönetimiyle ters düşmek istemez	2,96
	G2	İşletmede olup biten her şey, İşletme yönetiminin denetimindedir	2,97
	G3	İşletmede değişim ve yenilikler İşletme yönetimince başlatılır	2,96
	G4	İşletmede ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)'dir	3,74
	G5	Anlaşmazlıklar İşletme yönetiminin isteği doğrultusunda çözülür	2,95
	G6	İşletme yöneticisi, sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır	3,77
	G7	Güçlü bir rekabet söz konusudur	2,94
BAŞARI KÜLTÜRÜ	B1	İşletmede her şeyin bir standardı vardır	3,15
	B2	İşletmede formalitelerden çok, sonuca önem verilir	3,19
	B3	İşletmede başarı desteklenir ve teşvik edilir	3,23
	B4	Ödüllendirmede başarı esas alınır	3,24
	B5	Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır	3,22
	B6	İşletme yönetimi her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır	3,23
DESTEK KÜLTÜRÜ	D1	İşletmede herkes başarı düzeyinin yüksek olması için çabalar	3,10
	D2	Herkes başarılı olmak için rahatlıkla risk üstlenebilir	3,05
	D3	Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur	3,04
	D4	İşbirliği rekabete tercih edilir	3,06
	D5	Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır	3,08
	D6	Herkes İşletmenin başarısı için sorumluluk duyar	3,09
	D7	İşletmedeki herkes İşletmeyle gurur duyar	2,99
	D8	İşletmedeki herkes İşletmeyi dışa karşı korur ve savunur	3,05
	D9	İşletmedeki herkes kendini İşletmenin bir parçası olarak görür	3,05

Örgüt kültürü ölçeğinin Ortalama (Mean) değerlerine bakıldığında genel olarak değişken olduğu 2 ile 4 arası değer aldığı görülmektedir. Bu durum, katılımcıların örgüt kültürü algısının ortalama düzeyde olduğunu göstermektedir.



Şekil 7: Örgüt Kültürü Alt Boyut Ortalamaları

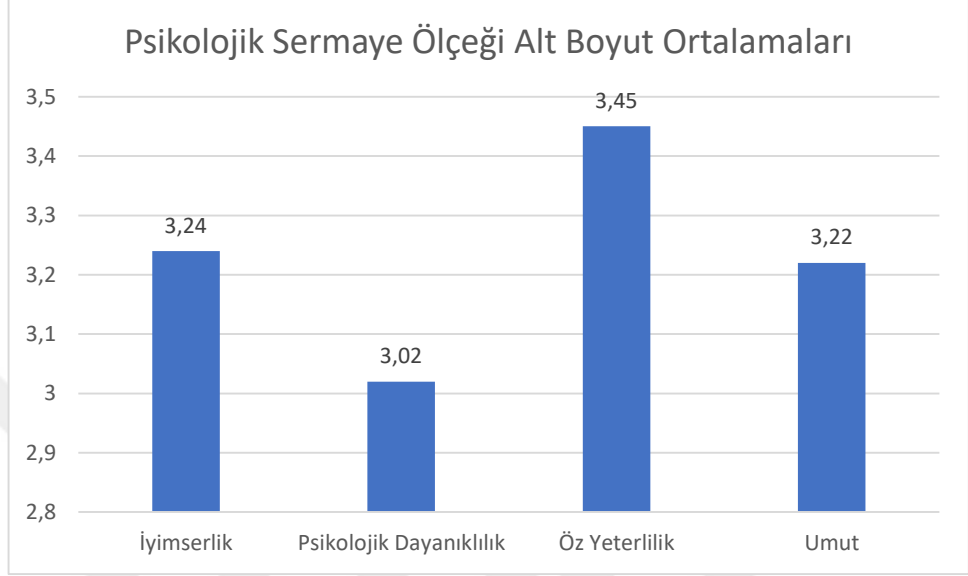
Örgüt kültürünün alt boyutlarına kümülatif olarak bakıldığında ise güç kültürünün diğerlerinden daha fazla ön planda olduğu görülmektedir. Güç kültürünün öne çıkmasının nedeni olarak katılımcıların çoğunun spor salonlarında çalışanlardan oluştuğu, dolayısıyla sadece fiziksel olarak değil, kültürel olarak da güç faktörünün önemsendiği şeklinde yorumlanabilir. Başarı kültüründen sonra en az katılım gösterilen faktör ise destek kültürüdür.

Bir diğer ölçek ise konunun psikolojik yönlerini ortaya çıkarmaya çalışan Psikolojik Sermaye Ölçeğidir. İyimserlik, Psikolojik Dayanıklılık, Özyeterlilik ve Umut alt boyutlarından oluşmaktadır. Her bir ifade altı ifadeye sahiptir.

Tablo 3
Psikolojik Sermaye Ölçeği

Boyut	Kod	İfade	Ortalama
İYİMSERLİK	İ1	Daha önceleri zorluklar yaşadığım İçin, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim	2,62
	İ2	Genellikle, İşimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim	3,39
	İ3	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	3,67
	İ4	Eğer zorunda kalırsam, İşimde kendi başıma yeterim.	3,44
	İ5	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	3,16
	İ6	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	3,18
PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK	PD1	Bu iş yerinde, İşler asla benim istediğim şekilde yürümez.	3,14
	PD2	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim,	3,07
	PD3	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	2,93
	PD4	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	2,94
	PD5	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	2,93
	PD6	İşimde her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.	3,12
ÖZ YETERLİLİK	Ö1	Bir grup İş arkadaşına bir birli sunarken kendime güvenirim.	3,47
	Ö2	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	3,58
	Ö3	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim	3,58
	Ö4	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	3,15
	Ö5	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	3,47
	Ö6	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim	3,00
UMUT	U1	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	3,05
	U2	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	3,22
	U3	Eğer çalışırken kendimi bir tikanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok 'ol düşünebilirim.	3,08
	U4	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	3,43
	U5	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	3,40
	U6	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	3,14

Psikolojik sermaye ölçeğinde yanıtlar 2 ile 4 arasında ortalama değere sahiptir. Ağırlıklı olarak 3 civarında değer aldıklarından ankete katılanların ifadelerine orta düzeyde katılım gösterdikleri söylenebilir.



Şekil 8: Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları

Psikolojik sermaye ölçeğinin alt boyutlar bazında aldığı ortalama değerler anlamlı sonuçlar vermektedir. Katılımcılar verdikleri yanıtlarla en fazla öz yeterlilik algısını öne çıkarmışlardır. Bu durum, belli bir konu hakkında katılımcıların yetkin olma ve kendini yeterli hissetme becerisini önemsediklerini gösterir. İyimserlik ve Umut faktörleri aynı düzeyde ortalama değere sahip iken, en düşük değer alan faktör psikolojik dayanıklılıktır.

3.2.3. Faktör Analizi Bulguları

Faktör analizi, “aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden, az sayıda ve tanımlanabilir nitelikte anlamlı değişkenler elde etmeye yönelik çok değişkenli bir istatistiktir. Davranış bilimlerinde duyuşsal bir özelliği, kişilik ve gelişim gibi pek çok özellikleri ölçmek amacıyla geliştirilen araçların yapı geçerliği, faktör analizi kullanılarak incelenebilir” (Büyüköztürk, 2002: 470). Bu araştırma kapsamında kullanılan iki ölçek de daha önce geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Faktör analizleri ile ifadelerin bulundukları alt

boyutlar belirlenmiştir. Bu araştırmada ölçek ifadelerinin doğrulanmış olan faktör altında yer alıp almadıklarını öğrenmek amacıyla faktör analizleri uygulanmıştır.

3.2.4.Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi

Örgüt kültürü algısının destek kültürü, güç kültürü ve başarı kültürü faktörlerden oluşmaktadır. Yapılan faktör analiziyle orijinal ölçekte yer alan sonuçlarla paralel sonuçlara ulaşılmıştır. Her ifade kendi alt faktörü altında yer almıştır.

Tablo 4
Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi

Kod	Alt Boyutlar			% of Variance
	Destek Kültürü	Güç Kültürü	Başarı Kültürü	
D5	,933			36,8
D8	,927			
D6	,916			
D3	,907			
D7	,904			
D2	,903			
D4	,902			
D9	,884			
D1	,865			
G1		,982		29,6
G5		,977		
G2		,974		
G7		,973		
G3		,973		
G6		,946		
G4		,930		
B3			,899	18,1
B4			,898	
B5			,896	
B6			,896	
B2			,807	
B1			,805	
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 5 iterations.				

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,922
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	14303,548
	df	231
	Sig.	,000

Yapılan analizde tüm ifadeler 0,80 üzerinde faktör yüküne sahiptir. Alt faktörlerin ölçek bazında varyansın % kaçını karşıladıklarına bakıldığında ise destek kültürü %36,8; güç kültürü %29,6 ve başarı kültürü %18,1 oranına sahiptir. Faktör analizi için gerekli görülen testlerden olan KMO ve Bartlett's Test sonuçları da anlamlıdır ($p=0,00<0,05$).

Tablo 5
Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Yorum
Destek Kültürü	9	,973	Yüksek güvenilirlikte
Güç Kültürü	7	,990	Yüksek güvenilirlikte
Başarı Kültürü	6	,937	Yüksek güvenilirlikte

Ölçek boyutlarının güvenilir olup olmadığını incelemek amacıyla Cronbach's Alpha testi yapılmıştır. Analizler sonucunda tüm alt faktörlerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19).

3.2.5. Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktör Analizi

Psikolojik sermaye ölçeğinde de yine faktör analizi ve bununla beraber güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analizlerde ölçek yapısı aslına uygun biçimde bulunmuş, bütün ifadeler daha önceden bulunan faktörler arasındaki gibi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6**Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktör Analizi**

Kod	Alt Boyutlar				% of Variance
	Psikolojik Dayanıklılık	Umut	İyimserlik	Öz Yeterlilik	
PD4	,866				45,2
PD3	,838				
PD5	,809				
PD2	,797				
PD1	,669				
PD6	,530				
U6		,823			11,1
U5		,809			
U2		,807			
U1		,802			
U3		,780			
U4		,761			
İ6			,827		7,6
İ5			,807		
İ1			,697		
İ2			,646		
İ4			,643		
İ3			,551		
Ö3				,793	5,8
Ö1				,792	
Ö2				,763	
Ö5				,704	
Ö4				,602	
Extraction Method: Principal Component Analysis.					
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.					
a. Rotation converged in 5 iterations.					

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,930
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7246,471
	df	253
	Sig.	,000

Psikolojik sermaye ölçeğinde Ö6 ifadesi (Organizasyon dışındaki kişilerle problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim) haricinde tüm ifadeler 0,50 oranının üzerinde faktör yüküne sahiptir. Ö6 ifadesi 0,50 oranının altında yüke sahip olduğundan analizden çıkarılmıştır.

Faktörlerin varyans yüklerine bakıldığında ise psikolojik dayanıklılık %45,2; Umut %11,1; İyimserlik %7,6 ve öz yeterlilik %11,6 olarak bulunmuştur. Psikolojik dayanıklılık ölçek içinde en fazla ön plana çıkan alt faktördür.

Tablo 7
Psikolojik Sermaye Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Yorum
İyimserlik	6	,876	Yüksek güvenirlikte
Psikolojik Dayanıklılık	6	,906	Yüksek güvenirlikte
Öz Yeterlilik	5*	,911	Yüksek güvenirlikte
Umut	6	,916	Yüksek güvenirlikte

*Ö6 ifadesi faktör yükü 0,50 altında olduğundan analizden çıkarılmıştır. Orijinal ölçekte bu boyut 6 ifadelidir.

Faktörlerin Cronbach's Alpha (α) yani güvenirlik katsayılarına bakıldığında ise İyimserlik 0,876; Psikolojik Dayanıklılık 0,906; Öz Yeterlilik 0,911 ve Umut ölçeği 0,916 güvenirlik katsayısına sahiptir. Tüm alt faktörler yüksek düzeyde güvenilir olarak yorumlanabilir.

3.2.6. Örgüt kültürü, Psikolojik Sermaye ve Demografik Değişkenler

İki veya daha fazla grubun belli bir değişken karşısında aralarında fark olup olmadığının belirlenmesi için kullanılan bir istatistiksel analizdir. İki gruplu değişkenler için t-test; ikiden fazla gruba sahip olan değişkenler için ise ANOVA testi yapılır. Bu testler parametric testlerdir ve ancak veriler normal dağılım gösterdiğinde kullanılabilir. Aksi durumda non-parametric testlerin kullanılması gerekir.

Tablo 8
Normallik Testi

		Statistic	Std. Error
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Skewness	-,353	,119
	Kurtosis	-,342	,238
Destek Kültürü	Skewness	-,130	,119
	Kurtosis	-1,615	,238
Güç Kültürü	Skewness	,001	,119
	Kurtosis	-,797	,238
Başarı Kültürü	Skewness	-,416	,119
	Kurtosis	-1,482	,238
PSİKOLOJİK SERMAYE	Skewness	-,769	,119
	Kurtosis	,178	,238
İyimserlik	Skewness	-,404	,119
	Kurtosis	-,184	,238
Psikolojik Dayanıklılık	Skewness	-,369	,119
	Kurtosis	-,692	,238
Öz Yeterlilik	Skewness	-,809	,119
	Kurtosis	,252	,238
Umut	Skewness	-,593	,119
	Kurtosis	-,375	,238

Basıklık ve Çarpıklık (Skewness, Kurtosis) değerleri incelendiğinde tüm değerler -2, +2 arasında olduğundan veriler normal dağılım göstermektedir (George ve Mallery, 2010). Dolayısıyla fark testlerinde parametric testler olan t-test ve ANOVA kullanılacaktır.

3.2.6.1. Örgüt Kültürünün Demografik Değişkenler ile İlişkisi

Tezin bu bölümünde örgüt kültürünün demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmektedir. Örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutları normal dağılım gösterdiği için parametrik testlerden t-Test uygulanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda *destek kültürünün* cinsiyet gruplarına göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Kadınlar (3,27) erkeklere (2,92) göre destek kültürü bakımından daha güçlü bir algıya sahiptir. Örgüt kültürü ölçeğinin diğer boyutlarında demografik değişkenlere göre bir farklılaşma tespit edilmemiştir. H1.1.1 “Destek kültürü cinsiyete göre farklılaşmaktadır.” Hipotezi kabul edilmiştir ($p=0,01<0,05$).

İş tecrübesine göre grupların *örgüt kültürü* algıları bakımından birbirlerinden farklılaştıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Ortalama değerler incelendiğinde 5-9 yıl iş tecrübesinde sahip olanların diğerlerinden daha fazla örgüt kültürüne yatkın olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. H1.3 “Örgüt kültürü iş tecrübesine göre farklılaşmaktadır.” Hipotezi kabul edilmiştir ($p=0,02<0,05$).

İş tecrübesine göre grupların *destek kültürü* algıları bakımından birbirlerinden farklılaştıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Ortalama değerler incelendiğinde 5-9 yıl iş tecrübesinde sahip olanların diğerlerinden daha fazla örgüt kültürüne yatkın olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. H1.3.1 “Destek kültürü iş tecrübesine göre farklılaşmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir ($p=0,00<0,05$).

İş tecrübesine göre grupların *başarı kültürü* algıları bakımından birbirlerinden farklılaştıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Ortalama değerler incelendiğinde 5-9 yıl iş tecrübesinde sahip olanların diğerlerinden daha fazla örgüt kültürüne yatkın olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. H1.3.3 “Başarı kültürü iş tecrübesine göre farklılaşmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir ($p=0,04<0,05$).

Örgüt kültürünün diğer demografik değişkenlere göre istatistiksel anlamda farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Detaylı tablolar EK-1’de yer almaktadır.

3.2.6.2. Psikolojik Sermayenin Demografik Değişkenler İle İlişkisi

Demografik grupların sahip oldukları özelliklere göre psikolojik sermaye konusunda farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir. Ölçeğin, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, öz yeterlilik ve umut alt boyutları da analizlere ayrı ayrı incelenmiştir. Ölçeğin tüm alt boyutları normal dağılım gösterdiğinden parametrik testler olan t-test ve ANOVA uygulanmıştır. Yapılan analizlerde şu farklılıklar elde edilmiştir:

Psikolojik sermaye algısı bakımından farklı yaş grubundaki katılımcılar birbirinden farklılaşmaktadır. 40 ve üzeri yaşa sahip olan katılımcılar daha fazla psikolojik sermayeye önem verdikleri görülmektedir. H2.2 “Psikolojik sermaye yaşa göre farklılaşmaktadır.” kabul edilmiştir ($p=0,01<0,05$).

Psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutuna göre farklı yaş grubundaki katılımcılar birbirinden farklılaşmaktadır. 30-39 yaş arasındaki katılımcılar daha fazla öz yeterlilik sahibi oldukları görülmektedir. H2.2.3 “Öz yeterlilik yaşa göre farklılaşmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir ($p=0,00<0,05$).

Psikolojik sermaye ölçeğine ait diğer boyutlarda herhangi bir anlamlı sonuca rastlanmamıştır. Detaylı tablolar EK-1’de yer almaktadır.

3.2.7. Örgüt kültürü ve Psikolojik Sermaye İlişkisi

Psikolojik sermaye ve örgüt kültürü ilişkisi bu araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Spor işletmelerinde çalışan bireylerin içinde bulundukları toplumsal alan olan örgüt kültürü ile bireysel olarak gelişen psikolojik sermaye ilişkisi incelenmektedir. Bu araştırma aslında toplumsal olan ile psikolojik olanın ilişkisinin bir araştırma vasıtasıyla nesnel verilere dayanarak incelenmesinden oluşmaktadır.

Analizlerin bu kısmından korelasyon testinden faydalanılmıştır. Korelasyon analizi, “İki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemlerden birisidir. Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaz. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır ($-1 \leq r \leq +1$). . Katsayı, ilişkinin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir ilişki varsa 1, ters yönlü ve tam bir ilişki varsa -1 değerini alır. Korelasyon katsayısının yorumunu, tam değerler dışında ara değerler için yapmak oldukça güçtür. Ara değerler için katsayı değerlendirirken, örnek gözlem sayısı (n) oldukça önemlidir. Çok fazla gözleme dayanan değerlendirmelerde 0.25'e kadar düşmüş bir korelasyon katsayısı bile anlamlı sayılabilmektedir. Fakat az sayıda, 10-15 gözleme dayanan değerlendirmelerde korelasyon katsayısının 0.71 üstünde olması beklenir. Populasyona göre normal sayılacak kadar bir gözlem sayısı alınarak bakılmış gözlem grupları için genellikle, 0-0.49 arasında ise korelasyon zayıf, 0.5-0.74 arasında ise orta derecede, 0.75-1 arasında ise kuvvetli ilişki vardır denilmektedir. Basit korelasyon analizinden söz edilebileceği gibi, çoklu korelasyon analizi yapmak da mümkündür” (Şahiner, 2021).

Yapılan analizlerde örneklem sayımız 420 olduğundan (ki bu yeterince büyük bir örnekleme tekabül etmektedir) 0.25 ve üzeri korelasyon katsayıları anlamlı kabul edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucu şöyledir:

Tablo 9
Örgüt Kültürü ve Psikolojik Sermaye İlişkisi

		ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Destek Kültürü	Güç Kültürü	Başarı Kültürü
PSİKOLOJİK SERMAYE	Pearson Correlation	,283**	,111*	,137**	,311**
	Sig. (2-tailed)	,000	,022	,005	,000
İyimserlik	Pearson Correlation	,257**	,154**	,119*	,233**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,014	,000
Psikolojik Dayanıklılık	Pearson Correlation	,166**	,047	,101*	,178**
	Sig. (2-tailed)	,001	,335	,038	,000
Öz Yeterlilik	Pearson Correlation	,232**	,091	,086	,286**
	Sig. (2-tailed)	,000	,062	,077	,000
Umut	Pearson Correlation	,263**	,074	,138**	,309**
	Sig. (2-tailed)	,000	,128	,005	,000

Korelasyon tablosu, sonuçlarıyla aşağıdaki gibi okunabilir:

Psikolojik sermaye ile örgüt kültürü arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p=,000$ $r= -, 283$).

Psikolojik sermaye ile örgüt kültürünün başarı kültürü arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p=,000$ $r= -, 311$).

Psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutu ile örgüt kültürü arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p=,000$ $r= -, 257$).

Psikolojik sermayenin öz yeterlilik alt boyutu ile örgüt kültürünün başarı kültürü alt boyutu arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p=,000$ $r= -, 286$).

Psikolojik sermayenin Umut alt boyutu ile örgüt kültürü arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p=,000$ $r= -, 263$).

Psikolojik sermayenin Umut alt boyutu ile örgüt kültürünün başarı kültürü arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p=,000$ $r=,309$).

Psikolojik sermaye ve örgüt kültürü arasında (ve alt boyutlar bazında) anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu durum, spor işletmelerinde psikolojik sermayenin örgüt kültürünün oluşumunda etkili ve iki kavramın birbiriyle ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Daha önce Akbaş ve Gemlik (2000) tarafından yapılan “Psikolojik Sermaye ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Özel, Kamu Ve Vakıf Hastanesi Karşılaştırması” adlı araştırma makalesinde de psikolojik sermayenin örgüt kültürü ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,185$) (Akbaş ve Gemlik, 2000: 166).



3.3. Hipotez Testi Sonuçları

Ana Hipotez	Kod	Alt Hipotez	Sonuç	Yorum
H1. Demografik gruplar örgüt kültürü algıları bakımından birbirlerinden farklılaşmaktadır.	H1.1	Örgüt kültürü cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	0,77>0,05	Ret
	H1.1.1	Destek kültürü cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	0,01<0,05	Kabul
	H1.1.2	Güç kültürü cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	0,15>0,05	Ret
	H1.1.3	Başarı kültürü cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	0,92>0,05	Ret
	H1.2	Örgüt kültürü yaşa göre farklılaşmaktadır.	0,79>0,05	Ret
	H1.2.1	Destek kültürü yaşa göre farklılaşmaktadır.	0,08>0,05	Ret
	H1.2.2	Güç kültürü yaşa göre farklılaşmaktadır.	0,09>0,05	Ret
	H1.2.3	Başarı kültürü yaşa göre farklılaşmaktadır.	0,26>0,05	Ret
	H1.3	Örgüt kültürü iş tecrübesine göre farklılaşmaktadır.	0,02<0,05	Kabul
	H1.3.1	Destek kültürü iş tecrübesine göre farklılaşmaktadır.	0,00<0,05	Kabul
	H1.3.2	Güç kültürü iş tecrübesine göre farklılaşmaktadır.	0,26>0,05	Ret
	H1.3.3	Başarı kültürü iş tecrübesine göre farklılaşmaktadır.	0,04<0,05	Kabul
H2. Demografik gruplar psikolojik sermaye algıları bakımından birbirlerinden farklılaşmaktadır.	H2.1	Psikolojik sermaye cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	0,91>0,05	Ret
	H2.1.1	İyimserlik cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	0,73>0,05	Ret
	H2.1.2	Psikolojik dayanıklılık cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	0,53>0,05	Ret
	H2.1.3	Öz yeterlilik cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	0,97>0,05	Ret
	H2.1.3	Umut cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	0,32>0,05	Ret
	H2.2	Psikolojik sermaye yaşa göre farklılaşmaktadır.	0,01<0,05	Kabul
	H2.2.1	İyimserlik yaşa göre farklılaşmaktadır.	0,37>0,05	Ret
	H2.2.2	Psikolojik dayanıklılık yaşa cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	0,12>0,05	Ret
	H2.2.3	Öz yeterlilik yaşa göre farklılaşmaktadır.	0,00<0,05	Kabul
	H2.2.3	Umut yaşa göre farklılaşmaktadır.	0,23>0,05	Ret
	H2.3	Psikolojik sermaye iş tecrübesine göre farklılaşmaktadır.	0,91>0,05	Ret
	H2.3.1	İyimserlik iş tecrübesine göre farklılaşmaktadır.	0,89>0,05	Ret
	H2.3.2	Psikolojik dayanıklılık iş tecrübesine cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	0,65>0,05	Ret
	H2.3.3	Öz yeterlilik iş tecrübesine göre farklılaşmaktadır.	0,70>0,05	Ret
	H2.3.3	Umut iş tecrübesine göre farklılaşmaktadır.	0,52>0,05	Ret
H3. Psikolojik sermaye ve örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	H3.1	Psikolojik sermaye ve örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,00<0,05	Kabul
	H3.1.1	Psikolojik sermaye ve destek kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,02<0,05	Kabul*
	H3.1.2	Psikolojik sermaye ve güç kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,00<0,05	Kabul*
	H3.1.3	Psikolojik sermaye ve başarı kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,00<0,05	Kabul
	H3.2	İyimserlik ve örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,00<0,05	Kabul
	H3.2.1	İyimserlik ve destek kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,00<0,05	Kabul*
	H3.2.2	İyimserlik ve güç kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,01<0,05	Kabul*
	H3.2.3	İyimserlik ve başarı kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,00<0,05	Kabul*
	H3.3	Psikolojik dayanıklılık ve örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,00<0,05	Kabul*
	H3.3.1	Psikolojik dayanıklılık ve destek kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,33>0,05	Ret
	H3.3.2	Psikolojik dayanıklılık ve güç kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,38>0,05	Ret
	H3.3.3	Psikolojik dayanıklılık ve başarı kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,00<0,05	Kabul*
	H3.4	Öz yeterlilik ve örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,00<0,05	Kabul
	H3.4.1	Öz yeterlilik ve destek kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,62>0,05	Ret
	H3.4.2	Öz yeterlilik ve güç kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,77>0,05	Ret
	H3.4.3	Öz yeterlilik ve başarı kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,00<0,05	Kabul
	H3.5	Umut ve örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,00<0,05	Kabul
	H3.5.1	Umut ve destek kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,12>0,05	Ret
	H3.5.2	Umut ve güç kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,00<0,05	Kabul*
	H3.5.3	Umut ve başarı kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,00<0,05	Kabul

* Bu hipotezler istatistiksel olarak kabul edilmiş olsa da korelasyon katsayıları çok düşük korelasyona sahip olduğundan (0,25 altı) değerlendirmeye alınmamıştır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bireylerin içinde bulundukları gruplardaki davranışları, algılama biçimleri, tutumları, kararları ve diğer grup içi aktivitelerinin bütünü, onların psikolojileri ile yakından ilişkilidir. Pozitif psikolojik sermaye ve bunu oluşturmak için yatırım yapılan alt bileşenlerinin de örgütsel davranışları şekillendirdiği unutulmamalıdır. Pozitif psikolojinin var olduğu ortamda, bireyler arası ilişkiler, birey ve lider arası ilişkiler, ast ve üst arasındaki bilgi akışı, greve bağlılık, bireyler arasında rekabetin varlığı, performans, verimlilik, motivasyon gibi pek çok unsur da olumlu yönde etkilenecektir. Alan yazınına bakıldığında, psikolojik sermayenin örgüt ortamında ilişkili olabileceği değişkenler ve bunları nasıl etkilediği konusunda çeşitli çalışmaların yapıldığı görülecektir. Örneğin 2007 yılında Luthans ve arkadaşları tarafından hazırlanan çalışmada, psikolojik sermaye, iş performansı ve iş tatmini ilişkisi üzerinde durulmuş, pozitif psikoloji varlığında çalışanların performanslarının ve iş tatmin düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir (Luthans ve ark., 2007: 541).

Walumbwa ve arkadaşları tarafından 2010 yılında yayınlanan çalışmada ise, psikolojik sermayenin var olduğu ve pozitif psikolojik durumda olan çalışanların bulunduğu bir örgütte, güvene dayalı sorunların da ortadan kalktığı, çalışanların birbirlerine iş konusunda da güvenmelerinden dolayı da toplam performansın arttığı grülmüştür (Walumbwa ve ark., 2010: 11). Aynı yıl Avolio ve arkadaşları tarafından hazırlanan çalışmada, psikolojik sermayenin örgüt iklimi üzerinde olumlu etkisinin olduğu grülmüştür. Aynı çalışmada, örgüt ikliminin olumlu yönde değişiminin bireysel ve ekip performansı üzerinde de artırıcı bir etkisi olduğu yönünde sonuçlara ulaşılmıştır (Avolio ve ark., 2010: 937).

Yine Toor ve Ofori tarafından yapılan bir başka çalışmada, pozitif psikolojik durumun hakim olduğu iş yerlerinde, liderliğin türleri üzerindeki etkiler incelenmiş, psikolojik sermayenin dönümcü liderlik özelliklerine göre, çalışanları da yeniliklere açık hale getirdiği, insanların yenilik yapılması ve buna ayak uydurulması konusunda daha istekli ve cesur oldukları grülmüştür (Toor ve Ofori, 2010: 344).

2011 yılında Çınar tarafından yapılan çalışmada, özel sektörde görev yapmakta olan 107 kişi ile görüşme gerçekleştirilmiş, katılımcıların pozitif psikolojik sermaye seviyeleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre,

araştırmacı, pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşamadığını belirtmiştir. Nitekim psikolojik sermayenin boyutları ve örgütsel bağlılığın bileşenleri arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir (Çınar, 2011: 4).

2013 yılında Biçkes ve Kaplan'ın Nevşehir özelinde, turizm sektöründe çalışanların katılımı ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, psikolojik sermaye ve iş tatmini algısı arasındaki etkileşim araştırılmıştır. Çalışmada 181 otel personeli ile görüşülmüş ve yapılan uygulamaların verilerinin analiz edilmesi ile psikolojik sermayenin dayanıklılık ve iyimserlik kavramları ile iş tatmini arasında olumlu bir anlamlılığın olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada araştırmacılar, psikolojik sermayenin diğer boyutları olan umut ve öz yeterliliğin, iş tatminini anlamlı şekilde etkilemediği sonucuna da ulaşmışlardır (Biçkes ve Kaplan, 2013: 233).

Anjum ve arkadaşlarının Pakistan kamu kuruluşlarında çalışan 348 kişinin katılımıyla hazırladıkları 2014 tarihli çalışmalarında, yapılan anket analizinin sonucunda, personelin psikolojik sermayesinin rol performansı ve çalışma merkezliliği konularında olumlu etkilerinin olduğu görülmüştür. Araştırmacılar, insanların çalışmak zorunda olduklarını, ancak çalışırken sergilemek durumunda oldukları rolleri de benimsemeleri gerektiğini, aksi takdirde yaşam doyumu gibi sorunların da ortaya çıkabileceğini ileri sürmüşler; bu bağlamda psikolojik sermayenin yalnızca örgütler için değil birey ve toplumun yaşamının her alanında önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Psikolojik sermayeye sahip olmamanın makro ve mikro ekonomik alanda performans üzerinde olumsuz etkilerinin olabileceğinin de altını çizmişlerdir (Anjum ve ark., 2014: 503).

Polatçı'nın ise 2014 yılında yaptığı çalışma, polisler özelinde tamamlanmıştır. Çalışma kapsamında, 150 polis ile görüşülmüş ve psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada elde edilen verilere göre, psikolojik sermayenin çalışan performansını alt pozitif ve anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca psikolojik sermayenin dayanıklılık ve ümit boyutunun performans üzerinde etkili olduğu öz yeterlik ve iyimserlik boyutunun ise performans üzerinde önemli bir etki göstermediği sonuçlarına ulaşılmıştır (Polatçı, 2014: 115).

Alan yazınından görüldüğü üzere, psikolojik sermaye örgütleri başarıya götüren pek çok faktör üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Kimi faktörler ve psikolojik sermaye arasında

doğrudan bir ilişki tespit edilememiş olsa da, psikolojik sermayenin alt boyutlarının genel olarak bir ya da birden fazlasının, çalışan performansı, iş tatmin düzeyi, iş doyumu, işe devam etme isteği (iş devamlılığı), rekabet avantajı, cesaret, yenilikleri kabul etme, verimlilik gibi konularda destek sağladığı yadsınamaz bir gerçektir. Örgütler, bu unsurları öne çıkarmak için çeşitli stratejiler izlerken, psikolojik sermaye unsurlarını da gözden kaçırmamalıdır. Çalışanların bireysel huzuru ve örgüt içindeki ilişkilerin sağlıklı olması da yine psikolojik sermayenin unsurları ile ilişkilidir demek yanlış olmayacaktır.

Bu araştırma kapsamında ulaşılan sonuç ise gerek psikolojik sermaye gerekse örgüt kültürü bakımından bireyler sahip oldukları demografik özellikler bakımından farklılaşmaktadır. Bununla beraber araştırmanın en temel sonucu olarak psikolojik sermayenin örgüt kültürüyle ilişkili bir durum olduğu ortaya koyulmuştur. Toplumsal bir kavram olan örgüt kültürünün daha çok bireye vurgu yapan psikolojik sermaye ilişkisinin ortaya koyulmuş olması, bir sosyal gerçeklik olarak toplum ve bireyin iç içe geçmiş ve birbirini etkileyen unsurlar olduğunu bir daha göstermiştir.

KAYNAKÇA

Anjum, M.A.; Ahmed, S.J. ve Karim, J. (2014). 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), 502-520

Avcı, A. (2018). Örgüt Kültürü: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi, *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1-41

Avolio, B.J.; Walumbwa, O. F.; Peterson, S.J. ve Hartnell, C. (2010). An Investigation of the Relationships Among Leader and Follower *Psychological Capital*, *Service Climate and Job Performance*, *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963

Balçık, E. (2018). *Örgüt Kültürü, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, T.C. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

Bankacı, U. (2016). Psikolojik Sermaye Kavramı Üzerine Bir İnceleme, *Florya Chronicles of Political Economy* 2(2), 59-79

Biçkes, D.M. ve Kaplan, M. (2013). The Relationship Between Psychological Capital and Job Satisfaction: A Study of Hotel Businesses in Nevşehir, *Yönetim ve Ekonomi*, 20(2), 233-242

Bitmiş, M.G. (2014). *Öncülleri ve Sonuçları ile Psikolojik Sermaye: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.

Budin, G. (2003). Theory and History of Culture, Encyclopedia of Life Support Systems (EOLSS), UNESCO

Çamlı, Y.A. (2020). Talcott Parsons'ın Düşüncesinde Pratik-Rasyonellik Tasarımı, *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17) 202-208

- Çatal, F. (2021). *Psikolojik Sermaye ve Yaşam Doyumu İlişkisinde İş Becerikliliğinin Aracı, Yaş ve Eğitim Düzeyinin Düzenleyici Rolü*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi
- Çetin, F., Hazır, K. ve Basım, H.N. (2013). Destekleyici Örgüt Kültürü ile Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 31-52
- Çınar, E. (2011). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- Demir, M. (2017). *Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkinin İki Farklı Ulusa Ait İşletmeler Üzerinde Karşılaştırmalı Analizi*, T.C Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- Dursun, İ.T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4,43-56
- Erkuş, A. ve Fındıklı, A. M. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 42 (2), 302-318
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson
- Gerritsen, M. (1998). The role of culture in communication. How knowledge of differences in communication between cultures may be the key to successful intercultural communication. *South-African journal of linguistics*, 35, 28-50
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü, *Manas*, 3(6) 147–159
- Gündoğar, A.Ö. (2021). Psikolojik Sermaye ve İşin Anlamlılığı Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Sinop Üniversitesi Boyabat İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi e-Dergisi*, 1(2), 92-106.

- İra, Ö. N. ve Şahin, Y. S. (2011). Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirlilik Çalışması. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1) 1-13.
- Kızıloğlu, M. ve Bayrak Kök, M. (2017). Denison Örgüt Kültürü Modeli Üzerine Bir Araştırma, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 4(11), 141-159
- Köse, S., Etik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219–242
- Leblebici, D.N. ve Karasoy, A. (2009). Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 279-304
- Leonard, K.M.; Van Scotter, J.R.; Pakdil, F.; Chamseddine, N.J.; Esatoğlu, E.; Gümüş, M.; Koyuncu, M.; Wu, L.L.; Mockaitis, A. I.; Salciuvienė, L.; Öktem, M. K.; Surkiene, G. ve Tsai, F. (2011). Examining Media Effectiveness Across Cultures and National Borders: A review and Multilevel Framework, *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 83–103
- Luthans, F. ve Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 4(17), 1–28
- Luthans, F.; Avolio, B.J.; Avey, J.B. ve Norman, S.M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction, *Personnel Psychology*, 60 (3), 541–572
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive organizational behavior*, 1(2), 9-24.
- Oran A. (2016). *Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürünün, Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri Açısından İncelenmesi*, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Özata, A. (2020). *Yöneticinin Pozitif Psikolojik Sermayesinin Astlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Özelliklerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

Paylı, M. (2017). *Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Süreci: Karaman Belediyesinde Bir Uygulama*, T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

Polatçı, S. (2014). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 115-124

Selçuklu, A.E. (2013). *Örgütsel Bağlılığın Bir Yordayıcısı Olarak Kurum Kültürü ve Psikolojik Dayanıklılık: Okulöncesi Öğretmenler Üzerine Bir Çalışma*, T.C. Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

Şahiner, S. (2021) Regresyon ve Korelasyon Analizi
[https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/hbozoglu/120495/Regrasyon-korelasyon\).pdf](https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/hbozoglu/120495/Regrasyon-korelasyon).pdf)
Erişim Tarihi: 20.01.2021

Şahinyan, M. (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi ve Bir Araştırma*, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Tezi
TDK, (2022). www.sozluk.gov.tr

Tiktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

Toor, S.R. ve Ofori, G. (2010). Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations, *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(3), 341-352

Topo, C. (2019). *Örgüt Psikolojisi ve Alanda Kullanılan Bazı Kavramlar*,
<https://medium.com/@cabirtopo/%C3%B6rg%C3%BCt-psikolojisi-ve-alanda-kullan%C4%B1lan-baz%C4%B1-kavramlar-cabir-topo-1262446aff72>

Uludağ, G. (2020). *Örgüt Kültürünün Örgüt Yapısına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması, İktisat ve İdari Bilimlerde Güncel Akademik Çalışmalar*, https://www.researchgate.net/publication/340165724_orgut_kulturunun_orgut_yapısına_etkisi_uzerine_bir_alan_arastirmasi

Uyar, T. (2013). *Örgüt Kültürü, Oluşumu ve Yaklaşımları*. İstanbul: Entropol Yayınları.

Var, M. (2016). *Mobbing Davranışları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

Walumbwa, O.F. ve Avey, J.B. (2010). Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust, *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24

Yağmurlu A. (2004). Örgüt kuramları ve iletişim, *Amme İdaresi Dergisi*, 4, 31- 55

Yağmurlu, A. (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 52(1), 717-724

Yaşlı, , E. (2015). *Özel Hastanelerde Çalışan Hemşireler Açısından Örgüt Kültürü Tükenmişlik İlişkisi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

Yıldırım, A. (2020). Örgüt Teorisinde Parsons'cu İşlevselcilik ve Gerilim Yönetimi, *SDÜ Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 51(Aralık), 153-167

Yüksel, M. ve Bolat, T. (2016). Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(3), 173- 204

EK-FARK ANALİZ TABLOLARI

Cinsiyet Değişkenine Göre Örgüt Kültürü ve Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Fark Analizi

Group Statistics					
CİNSİYET		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Kadın	167	3,1897	,66375	,05136
	Erkek	253	3,1255	,67582	,04249
Destek Kültürü	Kadın	167	3,2734	,98222	,07601
	Erkek	253	2,9201	1,05330	,06622
Güç Kültürü	Kadın	167	3,1498	1,15656	,08950
	Erkek	253	3,2072	1,11258	,06995
Başarı Kültürü	Kadın	167	3,1476	,95070	,07357
	Erkek	253	3,2516	,96474	,06065
PSİKOLOJİK SERMAYE	Kadın	167	3,2735	,84318	,06525
	Erkek	253	3,2126	,74472	,04682
İyimserlik	Kadın	167	3,2532	,95249	,07371
	Erkek	253	3,2438	,86586	,05444
Psikolojik Dayanıklılık	Kadın	167	3,1594	,99744	,07718
	Erkek	253	2,9243	,94037	,05912
Öz Yeterlilik	Kadın	167	3,4707	1,03809	,08033
	Erkek	253	3,4451	,96594	,06073
Umut	Kadın	167	3,2087	1,05287	,08147
	Erkek	253	3,2330	,97858	,06152

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Equal variances assumed	,080	,777	,960	418	,338	,06421	,06691	-,06731	,19572
	Equal variances not assumed			,963	359,901	,336	,06421	,06666	-,06688	,19530
Destek Kültürü	Equal variances assumed	6,465	,011	3,455	418	,001	,35333	,10226	,15232	,55434
	Equal variances not assumed			3,505	372,336	,001	,35333	,10081	,15511	,55156
Güç Kültürü	Equal variances assumed	2,047	,153	-,510	418	,611	-,05743	,11269	-,27894	,16407
	Equal variances not assumed			-,506	345,753	,613	-,05743	,11359	-,28085	,16598
Başarı Kültürü	Equal variances assumed	,009	,925	-,1088	418	,277	-,10402	,09563	-,29200	,08397

	Equal variances not assumed			-1,091	359,079	,276	-,10402	,09535	-,29152	,08349
PSİKOLOJİK SERMAYE	Equal variances assumed	,012	,914	,778	418	,437	,06088	,07830	-,09302	,21479
	Equal variances not assumed			,758	324,320	,449	,06088	,08031	-,09711	,21887
İyimserlik	Equal variances assumed	,115	,735	,105	418	,916	,00948	,08986	-,16715	,18611
	Equal variances not assumed			,103	331,513	,918	,00948	,09163	-,17077	,18973
Psikolojik Dayanıklılık	Equal variances assumed	,383	,536	2,447	418	,015	,23509	,09606	,04628	,42391
	Equal variances not assumed			2,418	340,678	,016	,23509	,09722	,04386	,42633
Öz Yeterlilik	Equal variances assumed	,001	,978	,258	418	,797	,02560	,09923	-,16944	,22064
	Equal variances not assumed			,254	337,374	,799	,02560	,10070	-,17248	,22368
Umut	Equal variances assumed	,954	,329	-,242	418	,809	-,02436	,10057	-,22205	,17333
	Equal variances not assumed			-,239	337,087	,812	-,02436	,10209	-,22518	,17646

Yaş Değişkenine Göre Örgüt Kültürü ve Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Fark Analizi

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Destek Kültürü	18-29	181	2,9786	1,08887	,08094	2,8189	3,1383	1,11	4,44
	30-39	207	3,1676	,99599	,06923	3,0311	3,3041	1,00	4,67
	40+	32	2,8322	,97160	,17176	2,4819	3,1825	1,78	4,44
	Total	420	3,0606	1,03896	,05070	2,9609	3,1602	1,00	4,67
Güç Kültürü	18-29	181	3,1060	1,13342	,08425	2,9397	3,2722	1,00	5,00
	30-39	207	3,1920	1,10345	,07669	3,0408	3,3432	1,00	5,00
	40+	32	3,5781	1,22036	,21573	3,1381	4,0181	1,00	5,00
	Total	420	3,1844	1,12925	,05510	3,0760	3,2927	1,00	5,00
Başarı Kültürü	18-29	181	3,2976	,97069	,07215	3,1552	3,4399	1,50	4,50
	30-39	207	3,1400	,93937	,06529	3,0112	3,2687	1,33	4,50
	40+	32	3,1712	1,01335	,17914	2,8059	3,5366	1,50	4,50
	Total	420	3,2103	,95940	,04681	3,1182	3,3023	1,33	4,50
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	18-29	181	3,1267	,69365	,05156	3,0249	3,2284	1,43	4,46
	30-39	207	3,1657	,64439	,04479	3,0774	3,2540	1,56	4,44

	40+	32	3,1937	,72487	,12814	2,9324	3,4551	1,50	4,46
	Total	420	3,1510	,67099	,03274	3,0867	3,2154	1,43	4,46
İyimserlik	18-29	181	3,1853	1,04018	,07732	3,0327	3,3379	1,00	5,00
	30-39	207	3,2791	,78224	,05437	3,1719	3,3863	1,00	5,00
	40+	32	3,3953	,74328	,13139	3,1273	3,6633	1,83	5,00
	Total	420	3,2475	,90020	,04393	3,1612	3,3339	1,00	5,00
Psikolojik Dayanıklılık	18-29	181	3,0293	1,01635	,07554	2,8803	3,1784	1,00	5,00
	30-39	207	2,9591	,94650	,06579	2,8294	3,0888	1,00	5,00
	40+	32	3,3322	,78645	,13903	3,0486	3,6157	1,67	4,17
	Total	420	3,0178	,96916	,04729	2,9248	3,1107	1,00	5,00
Öz Yeterlilik	18-29	181	3,2365	1,19582	,08888	3,0611	3,4119	1,00	5,00
	30-39	207	3,6232	,75700	,05262	3,5195	3,7269	1,00	5,00
	40+	32	3,6063	,86879	,15358	3,2930	3,9195	1,00	4,60
	Total	420	3,4552	,99411	,04851	3,3599	3,5506	1,00	5,00
Umut	18-29	181	3,1363	1,07401	,07983	2,9788	3,2938	1,00	5,00
	30-39	207	3,3084	,93054	,06468	3,1808	3,4359	1,00	5,00
	40+	32	3,1659	1,08382	,19159	2,7752	3,5567	1,00	4,83
	Total	420	3,2234	1,00760	,04917	3,1267	3,3200	1,00	5,00
PSİKOLOJİK SERMAYE	18-29	181	3,1478	,93264	,06932	3,0110	3,2846	1,00	4,75
	30-39	207	3,2931	,64582	,04489	3,2046	3,3816	1,00	4,45
	40+	32	3,3766	,64633	,11426	3,1435	3,6096	1,92	4,19
	Total	420	3,2369	,78493	,03830	3,1616	3,3121	1,00	4,75

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Destek Kültürü	Between Groups	5,257	2	2,628	2,452	,087
	Within Groups	447,030	417	1,072		
	Total	452,287	419			
Güç Kültürü	Between Groups	6,086	2	3,043	2,402	,092
	Within Groups	528,227	417	1,267		
	Total	534,314	419			
Başarı Kültürü	Between Groups	2,452	2	1,226	1,334	,265
	Within Groups	383,214	417	,919		
	Total	385,666	419			
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Between Groups	,210	2	,105	,233	,793
	Within Groups	188,434	417	,452		
	Total	188,644	419			
İyimserlik	Between Groups	1,606	2	,803	,991	,372

	Within Groups	337,933	417	,810		
	Total	339,539	419			
Psikolojik Dayanıklılık	Between Groups	3,901	2	1,950	2,087	,125
	Within Groups	389,655	417	,934		
	Total	393,555	419			
Öz Yeterlilik	Between Groups	15,232	2	7,616	7,962	,000
	Within Groups	398,847	417	,956		
	Total	414,078	419			
Umut	Between Groups	2,973	2	1,486	1,467	,232
	Within Groups	422,421	417	1,013		
	Total	425,394	419			
PSİKOLOJİK SERMAYE	Between Groups	2,716	2	1,358	2,217	,110
	Within Groups	255,435	417	,613		
	Total	258,152	419			

İş Tecrübesi Değişkenine Göre Örgüt Kültürü ve Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Fark Analizi

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Mini mum	Maxi mum
						Lower Bound	Upper Bound		
Destek Kültürü	1-4 yıl	214	2,8764	1,04926	,07173	2,7350	3,0178	1,11	4,56
	5-9 yıl	129	3,3760	,98880	,08706	3,2037	3,5482	1,00	4,67
	10 yıl	77	3,0440	,97687	,11132	2,8223	3,2657	1,78	4,44
	Total	420	3,0606	1,03896	,05070	2,9609	3,1602	1,00	4,67
Güç Kültürü	1-4 yıl	214	3,1001	1,16079	,07935	2,9437	3,2566	1,00	5,00
	5-9 yıl	129	3,3026	1,05797	,09315	3,1182	3,4869	1,00	5,00
	10 yıl	77	3,2204	1,15062	,13113	2,9592	3,4815	1,00	5,00
	Total	420	3,1844	1,12925	,05510	3,0760	3,2927	1,00	5,00
Başarı Kültürü	1-4 yıl	214	3,2523	,97709	,06679	3,1206	3,3839	1,50	4,50
	5-9 yıl	129	3,2854	,88649	,07805	3,1310	3,4399	1,33	4,50
	10 yıl	77	2,9675	1,00054	,11402	2,7404	3,1946	1,50	4,33
	Total	420	3,2103	,95940	,04681	3,1182	3,3023	1,33	4,50
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	1-4 yıl	214	3,0755	,68548	,04686	2,9831	3,1679	1,43	4,44
	5-9 yıl	129	3,3207	,60414	,05319	3,2154	3,4259	1,67	4,46
	10 yıl	77	3,0766	,69283	,07895	2,9194	3,2339	1,50	4,44
	Total	420	3,1510	,67099	,03274	3,0867	3,2154	1,43	4,46
İyimserlik	1-4 yıl	214	3,2664	,90397	,06179	3,1446	3,3883	1,00	5,00
	5-9 yıl	129	3,2364	,97628	,08596	3,0663	3,4064	1,00	4,83
	10 yıl	77	3,2136	,75481	,08602	3,0423	3,3850	1,83	5,00
	Total	420	3,2475	,90020	,04393	3,1612	3,3339	1,00	5,00
Psikolojik Dayanıklılık	1-4 yıl	214	3,0507	,94697	,06473	2,9231	3,1783	1,00	5,00

	5-9 yıl	129	2,9535	,95578	,08415	2,7870	3,1200	1,00	4,50
	10 yıl	77	3,0340	1,05651	,12040	2,7942	3,2738	1,00	5,00
	Total	420	3,0178	,96916	,04729	2,9248	3,1107	1,00	5,00
Öz Yeterlilik	1-4 yıl	214	3,3458	1,08340	,07406	3,1998	3,4918	1,00	5,00
	5-9 yıl	129	3,5597	,95078	,08371	3,3941	3,7253	1,00	5,00
	10 yıl	77	3,5844	,75308	,08582	3,4135	3,7553	1,00	5,00
	Total	420	3,4552	,99411	,04851	3,3599	3,5506	1,00	5,00
Umut	1-4 yıl	214	3,2220	,97035	,06633	3,0912	3,3527	1,00	5,00
	5-9 yıl	129	3,2867	1,04469	,09198	3,1047	3,4687	1,00	5,00
	10 yıl	77	3,1210	1,05015	,11968	2,8827	3,3594	1,00	5,00
	Total	420	3,2234	1,00760	,04917	3,1267	3,3200	1,00	5,00
PSİKOLOJİK SERMAYE	1-4 yıl	214	3,2222	,80405	,05496	3,1139	3,3305	1,00	4,75
	5-9 yıl	129	3,2596	,80648	,07101	3,1191	3,4001	1,00	4,38
	10 yıl	77	3,2395	,69852	,07960	3,0809	3,3980	1,88	4,45
	Total	420	3,2369	,78493	,03830	3,1616	3,3121	1,00	4,75

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Destek Kültürü	Between Groups	20,112	2	10,056	9,703	,000
	Within Groups	432,175	417	1,036		
	Total	452,287	419			
Güç Kültürü	Between Groups	3,420	2	1,710	1,343	,262
	Within Groups	530,893	417	1,273		
	Total	534,314	419			
Başarı Kültürü	Between Groups	5,643	2	2,822	3,096	,046
	Within Groups	380,022	417	,911		
	Total	385,666	419			
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Between Groups	5,360	2	2,680	6,098	,002
	Within Groups	183,284	417	,440		
	Total	188,644	419			
İyimserlik	Between Groups	,181	2	,091	,111	,895
	Within Groups	339,358	417	,814		
	Total	339,539	419			
Psikolojik Dayanıklılık	Between Groups	,785	2	,393	,417	,659
	Within Groups	392,770	417	,942		
	Total	393,555	419			
Öz Yeterlilik	Between Groups	5,256	2	2,628	2,680	,070
	Within Groups	408,823	417	,980		
	Total	414,078	419			
Umut	Between Groups	1,325	2	,662	,651	,522
	Within Groups	424,069	417	1,017		
	Total	425,394	419			
PSİKOLOJİK SERMAYE	Between Groups	,113	2	,057	,092	,913
	Within Groups	258,038	417	,619		
	Total	258,152	419			