

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ALGISİNİN ROL İÇİ VE ROL DIŞI  
PERFORMANSA ETKİSİ: PSİKOLOJİK GÜVEN VE PSİKOLOJİK İYİ  
OLUŞUN ARACI ROLÜ**

**HAZIRLAYAN**

**YUNUS EMRE GÜVEN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŐMANI**

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

**ANKARA - 2022**

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORİJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 29/06/2022

Öğrencinin Adı, Soyadı: Yunus Emre Güven

Öğrencinin Numarası: 21910410

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. H. Nejat Basım

Tez Başlığı: Örgütsel Demokrasi Algısının Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkisi:  
Psikolojik Güven ve Psikolojik İyi Oluşun Aracılık Rolü

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 93 sayfalık kısmına ilişkin, 29/06/2022 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %12'dir. Uygulanan filtrelemeler:

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

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

Öğrenci İmzası:

**ONAY**

Tarih: 29/06/2022

Prof. Dr. H. Nejat Basım

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince, yönlendirmeleri, tavsiyeleri ve tüm içtenliği ile beni destekleyen, değerli bilgi ve deneyimleri ile benim yolumu aydınlatan, kıymetli hocam tez danışmanım, Prof. Dr. H. Nejat Basım'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca, ders aldığım ve bana emek veren, İşletme Anabilim Dalı'ndaki değerli hocalarıma katkıları için çok teşekkür ederim. Örgütsel davranış konusuna temel olan ve eş zamanlı olarak yönetim alanında da geliştirmemi sağlayacak olan kıymetli bilgi ve tecrübelerini aktaran kıymetli hocam Prof. Dr. Cenk Sözen'e ayrıca teşekkürlerimi sunarım. Tez savunma jürisinde bulunan saygıdeğer hocalarım Doç. Dr. Mehmet Çakar ve Doç. Dr. Rahime Dilek Koçak'a teşekkür ederim. Tez sürecinde bilgi ve tecrübeleriyle desteğini esirgemeyen hocam Dr. Gamze Güner Kibaroglu'na teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her anında yanımda olan kıymetli aileme ve kıymetli annem Nebihat Güven ve babam Ahmet Güven'e, desteklerini benden hiç esirgemeyen sevgili eşim Eylem Güven'e, hakları olan değerli vakitlerinden yine onlar için feragat ettiğim canım oğullarım Ahmet Güven ve Kayra Güven'e en içten duygularıyla teşekkür ederim.

## ÖZET

Bu araştırma, örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa olan etkisinde psikolojik güven ve psikolojik iyi oluşun aracılık rolünün belirlenmesi için gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yöntemi kullanılan bu çalışmada, anket aracılığı ile 228 çalışan katılımcı ile veri elde edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performans üzerinde aynı yönde anlamlı etkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca bu çalışmada psikolojik güven ve psikolojik iyi oluşun örgütsel demokrasi algısı ile rol içi ve rol dışı performans arasında aracı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu kapsamda rol içi performans ve rol dışı performansın örgüt içerisinde bireyin gözlem ve değerlendirmeleri ile oluşan algılarının ve bu çerçevede psikolojik güven ve psikolojik iyi oluşun önemli bir etkisi olacağı ortaya çıkarılmıştır. Çalışmanın bulguları hem yazına hem de akademisyen ve yöneticilere faydalı çıktılar sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Demokrasi Algısı, Rol İçi ve Rol Dışı Performans, Psikolojik Güven, Psikolojik İyi Oluş

## ABSTRACT

In this research, the effect of organizational democracy perception on in-role and extra role performance; This study was conducted to determine the mediating role of psychological safety and psychological well-being. This study, which was examined using the qualitative research method, was applied to 228 employees through a questionnaire. According to the findings of the research, it was revealed that the perception of organizational democracy had a significant effect on in-role and extra role performance in the same direction. In addition, in this study, it was seen that psychological safety and psychological well-being have a mediating effect between the perception of organizational democracy and in-role and extra role performance. In this context, it has been revealed that the in-role performance and extra role performance will have an important effect on the perceptions of the individual in the organization through observations and evaluations, and in this context, psychological trust and psychological well-being. The findings of the study offer useful outputs to both the literature and practitioners.

**Key Words:** Organizational Democracy Perception, In-Role and Extra- Role Performance, Psychological Safety, Psychological Well-Being

# İÇİNDEKİLER

<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: İŞ PERFORMANSI</b> .....	<b>3</b>
1.1. Performans Kavramı .....	3
1.2. İş Performansı Kavramı .....	3
1.2.1. İş performansının boyutları.....	5
1.2.1.1. Görev performansı (rol içi performans).....	5
1.2.1.2. Bağlamsal performans (rol dışı performans).....	7
<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ</b> .....	<b>15</b>
2.1. Demokrasi Kavramı .....	15
2.2. Örgütsel Demokrasi Kavramı.....	15
2.2.1. Örgütsel demokrasinin güçlü ve zayıf yönleri .....	18
2.2.2. Örgütsel demokrasi kavramının boyutları .....	20
2.2.1.1. Katılım .....	21
2.2.1.2. Eleştiri .....	22
2.2.1.3. Şeffaflık .....	23
2.2.1.4. Adalet.....	24
2.2.1.5. Eşitlik .....	25
2.2.1.6. Hesap verebilirlik .....	26

2.2.1.7. Gücün paylaşımı.....	28
<b>BÖLÜM 3: PSİKOLOJİK GÜVEN.....</b>	<b>31</b>
3.1. Psikolojik Güven Kavramı .....	31
3.2. Psikolojik Güven Kavramına İlişkin Sınıflandırmalar .....	32
3.2.1. Fiziksel riskler ve psikolojik güven .....	33
3.2.2. Kişisel (içsel) güven.....	35
3.2.3. İşgören eşitliği .....	36
3.2.4. Grup (ekip) düzeyinde psikolojik güven .....	38
3.3. Psikolojik Güvene Etki Eden Unsurlar .....	39
<b>BÖLÜM 4: PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ .....</b>	<b>44</b>
4.1. Psikolojik İyi Oluş İle İlgili Temel Kavramlar .....	44
4.1.1. İyi oluş .....	44
4.1.2. Öznel iyi oluş.....	45
4.1.3. Psikolojik iyi oluş.....	46
4.1.3.1. Psikolojik iyi oluşun belirleyicileri .....	47
4.1.3.1.1. Kendini kabul .....	48
4.1.3.1.2. Diğerleriyle olumlu ilişkiler .....	48
4.1.3.1.3. Özerklik.....	48
4.1.3.1.4. Çevresel hakimiyet.....	49
4.1.3.1.5. Yaşam amacı.....	49
4.1.3.1.6. Bireysel gelişim .....	49
4.1.3.2. Psikolojik iyi oluşu açıklayan yaklaşımlar .....	50
4.1.3.2.1. Rogers'ın tam işlevsel birey yaklaşımı .....	50
4.1.3.2.2. Jung'un bireyselleşme yaklaşımı.....	50
4.1.3.2.3. Maslow'un kendini gerçekleştirme yaklaşımı .....	51
4.1.3.2.4. Allport'un olgunluk yaklaşımı .....	51
4.1.3.2.5. Neugarten'in kişilik değişim özellikleri yaklaşımı .....	51

4.1.3.2.6. Bühler'in temel yaşam eğilimleri yaklaşımı.....	52
4.1.3.2.7. Erikson'un psikososyal gelişim yaklaşımı.....	53
4.1.3.2.8. Frankl'ın anlam arayışı yaklaşımı.....	54
4.1.3.2.9. Jahoda'nın psikolojik sağlık yaklaşımı.....	54
4.1.3.3. Psikolojik iyi oluşu etkileyen unsurlar.....	55
4.1.3.3.1. Demografik değişkenler (yaş, cinsiyet ve medeni durum).....	55
4.1.3.3.2. Sosyoekonomik düzey .....	56
4.1.3.3.3. Sosyal ilişkiler .....	56
4.1.3.3.4. Sağlık.....	57
4.1.3.3.5. Kişilik özellikleri.....	57
4.1.3.3.6. Fiziksel etkinlik .....	58
<b>BÖLÜM 5: GEREÇ VE YÖNTEM .....</b>	<b>59</b>
5.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi .....	59
5.2. Çalışmanın Modeli.....	59
5.3. Çalışmanın Sınırlılıkları.....	60
5.4. Çalışmanın Yöntemi .....	61
5.4.1. Çalışmanın örnekleme .....	61
5.4.2. Çalışmanın ölçekleri .....	61
5.4.2.1. Rol içi performans ve rol dışı performans ölçeği.....	62
5.4.2.2. Örgütsel demokrasi algısı ölçeği.....	63
5.4.2.3. Psikolojik güven ölçeği.....	66
5.4.2.4. Psikolojik iyi oluş ölçeği .....	67
5.4.3. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri .....	68
5.4.3.1. Rol içi performans ve rol dışı performans ölçeğinin güvenilirlik analizi ....	68
5.4.3.2. Örgütsel demokrasi algısı güvenilirlik analizi.....	69
5.4.3.3. Psikolojik güven ölçeğinin güvenilirlik analizi.....	71
5.4.3.4. Psikolojik iyi oluş ölçeğinin güvenilirlik analizi.....	71

5.5. Verilerin Dağılımı .....	72
5.5.1. Çalışma verilerinin normal dağılımı .....	72
5.5.2. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin verilerin dağılımı .....	73
5.5.3. Katılımcıların cevaplarının dağılımı .....	74
5.5.4. Katılımcıların eğitim farklılıklarının çalışmanın değişkenlerine göre dağılımları .....	78
5.6. Bulgular .....	81
5.6.1. Örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisi .....	81
5.6.2. Örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisinde psikolojik güvenin aracı rolü .....	83
5.6.3. Örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rolü .....	86
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>90</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>94</b>
<b>EKLER .....</b>	
Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....	

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Öznel İyi Oluşu Meydana Getiren Bileşenler.....	46
Tablo 2. Rol İçi ve Rol Dışı Performans Ölçeği Geçerlilik Analizi Sonuçları .....	63
Tablo 3. Örgütsel Demokrasi Algı Ölçeği Geçerlilik Analiz Sonuçları .....	64
Tablo 4. Psikolojik Güven Ölçeği Geçerlilik Analiz Sonuçları .....	66
Tablo 5. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği Geçerlilik Analiz Sonuçları.....	67
Tablo 6. Rol İçi Performans ve Rol dışı Performans Ölçeğinin İç Tutarlılık Sonuçları.....	68
Tablo 7. Örgütsel Demokrasi Algısı Ölçeğinin İç Tutarlılık Sonuçları.....	70
Tablo 8. Psikolojik Güven Ölçeğinin Ölçeğinin İç Tutarlılık Sonuçları .....	71
Tablo 9. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğinin Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	72
Tablo 10. Verilerin Normallik Testi Sonuçları .....	73
Tablo 11. Rol İçi Performans Ölçeği Katılımcı Cevapları Dağılımı .....	74
Tablo 12. Rol Dışı Performans Ölçeği Katılımcı Cevapları Dağılımı .....	75
Tablo 13. Örgütsel Demokrasi Algısı Ölçeği Katılımcı Cevapları Dağılımı .....	76
Tablo 14. Psikolojik Güven Ölçeği Katılımcı Cevapları Dağılımı .....	77
Tablo 15. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği Katılımcı Cevapları Dağılımı.....	77
Tablo 16. Homojenlik ve Varyans Analizi Sonuçları .....	78
Tablo 17. Değişkenler Üzerinde Eğitim Düzeylerinin Farklılığı.....	80
Tablo 18. Örgütsel Demokrasi Algısının Rol İçi ve Rol Dışı Performansla İlişkisi.....	81
Tablo 19. Örgütsel Demokrasi Algısı Rol İçi ve Rol Dışı Performansa ile İlişkisi .....	82
Tablo 20. Örgütsel Demokrasi Algısı Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkisinde Psikolojik Güven İçin Aracı Model .....	83
Tablo 21. Örgütsel Demokrasi Algısı Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkisinde Psikolojik Güven İçin Aracı Modelin Anlamlılık Dereceleri.....	84
Tablo 22. Örgütsel Demokrasi Algısı Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkisinde Psikolojik Güven için Aracı Etki Değerleri.....	85
Tablo 23. Örgütsel Demokrasi Algısı Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluş İçin Aracı Model.....	87

Tablo 24. Örgütsel Demokrasi Algısı Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluş İçin Aracı Modelin Anlamlılık Dereceleri .....	87
Tablo 25. Örgütsel Demokrasi Algısı Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluş için Aracı Etki Değerleri .....	88
Tablo 26. Hipotezler ve Hipotezlerin Sonuçları.....	90



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Erikson'un psikososyal gelişim kuramı .....	53
Şekil 2. Çalışmanın modeli.....	60
Şekil 3. Rol İçi ve Rol Dışı Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	63
Şekil 4. Örgütsel Demokrasi Algısı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	65
Şekil 5. Psikolojik Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	66
Şekil 6. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	67



## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

<b>A</b>	Adalet
<b>AVE</b>	Açıklanan Ortalama Varyans Değeri
<b>BootLLCI</b>	Bootstrap Güven Aralığı Alt Değeri
<b>BootULCI</b>	Bootstrap Güven Aralığı Üst Değeri
<b>CA</b>	Cronbach Alpha
<b>CFI</b>	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
<b>CR</b>	Birleşik Güvenilirlik
<b>df</b>	Serbestlik Derecesi
<b>DFA</b>	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>DMTK</b>	Doğrulanmış Madde Toplam Korelasyonları
<b>E</b>	Eşitlik
<b>ERB</b>	Ekstra Rol Davranışı
<b>GFI</b>	İyilik Uyum İndeksi
<b>H</b>	Hesap Verebilirlik
<b>KE</b>	Katılım-Eleştiri
<b>KMO</b>	Kaiser-Meyer-Olkin
<b>MÇCA</b>	Madde Silinirse Cronbach Alpha Katsayısı
<b>OCB-I</b>	Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>OCB-O</b>	Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>ODA</b>	Örgütsel Demokrasi Algısı
<b>ÖiÖ</b>	Öznel İyi Oluş
<b>ÖVD</b>	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>PG</b>	Psikolojik Güven
<b>PIO</b>	Psikolojik İyi Oluş
<b>POB</b>	Prososyal Örgütsel Davranışı
<b>RDP</b>	Rol Dışı Performans
<b>RIP</b>	Rol İçi Performans
<b>RMSEA</b>	Tahmin Hatasının Ortalama Karekökü
<b>S</b>	Şeffaflık
<b>TLI</b>	Tucker Lewis İndeksi

# GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında rekabet her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Rakipler karşısında güçlü olabilmenin yolu organizasyonel verimliliğin her zaman güncel kavramsal boyutlar ve teknolojiler ile değerlendirilmesinden geçmektedir. Maliyetlerin en aza indirgenmesi, çıktı kalitesinin ve hızın artırılması, yenilik ve farklılıkların oluşturulması gibi konular işletmelerin takip ettiği hedefler olmaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için işletmeler artık maddi sermaye yönetiminden, mekanik olarak daha fazla üretim ve yüksek teknolojinin getirdiği performanstan daha fazlası olarak çalışan performansının çıktılar üzerinde önemli etkilerini daha fazla incelemeye başlamışlardır.

Artık klasik bakışın ötesine geçebilen işletmeler ayakta kalabilmekte ve rekabet ederek büyüebilmektedirler. Pazarda var olabilmenin, büyüebilmenin artık klasik üretim ve hizmet optimizasyonları, maliyet yönetimi, kar çoklama politikalarının da ilerisinde sosyal ve örgütsel davranış konularına ağırlık vermeden mümkün olamayacağı günümüz gerçeği haline gelmiştir. İşletmeler için artık insan performansı her boyutu ile daha önemli bir hale gelmiştir. Belirlenen görevler üzerindeki performans kadar görev olarak tanımlanmamış, gönüllü olarak sağlanan katkıların performansı da önemlidir. Birçok çalışma göstermektedir ki bireyin iş performansındaki teknik bilgi, uzmanlık düzeyi gibi bilişsel yeteneklerle beraber örgütsel hedeflere gönüllü olarak sağladıkları katkılar ile toplam iş performansı daha da artmaktadır. Bununla beraber bireyin örgüt içerisindeki davranışlarında belirleyici olan kişilik özellikleri ile beraber örgüt kültürünün de destekleyici etkisi ise örgütsel hedeflere olan gönüllü katkıyı artırmakla birlikte bilişsel yeteneklere daha fazla bağlı olan göreve bağlı performansı da artırdığı savunulmaktadır.

Rekabetin önemli bir unsuru olan iş performansı kavramının alt boyutları olarak rol içi performans ve rol dışı performans üzerinde bilişsel bilgi, tecrübelerle birlikte örgüt içerisinde bireyin gözlem ve değerlendirmeleri ile oluşan algılarının önemli bir etkisi olabileceği düşünülmektedir. Bu düşünce üzerinde; örgüt içerisindeki örgütsel demokrasinin iş performansına olan etkisi araştırma konumuz olmuştur.

Örgüt içerisindeki demokrasinin iş performansı üzerinde etkileri açısından, bireylerin psikolojik açıdan kendilerini güvende ve iyi olduklarını hissetmelerinin de aracı bir şekilde rol oynayacağı düşünülerek “Psikolojik İyi Oluş” ve “Psikolojik Güven” kavramları da aracı değişkenler olarak araştırma modelimizde yer almıştır.

Araştırmamız ile çalışanların örgüt içerisindeki demokrasi konusunda algılarının işletmeler ve iş dünyası için son derece önemli olan rol içi ve rol dışı performansa etkilerinin olup olmadığı, bu etkileşime psikolojik iyi oluş ve psikolojik güven kavramlarının aracılık rolü çerçevesinde ilişkisi araştırılmış olunacaktır. Alan araştırmasının ardından yapılan ölçümlere ilişkin verilerin analizi ve ortaya çıkacak ilişkisel analiz sonuçlarının açıklamaları ile tartışma kısmında yeni yapılacak bilimsel çalışmalara ışık tutabileceği düşünülmektedir.



# BÖLÜM 1: İŞ PERFORMANSI

## 1.1. Performans Kavramı

“Performans” terimi ilk olarak 19. yüzyıl ortalarında spor müsabakalarının sonuçlarını tanımlamak üzere kullanılmış ve 20. yüzyılda geliştirilerek bir çok tanım ortaya konulmuş, hemen her yerde adı geçen ve bir çok açıdan ele alınan bir konu olmuştur (Ion ve Criveanu, 2016: 179).

Performans, çok sayıda kritik durumu açıklayan öznel bir gerçeklik algısıdır. Sonnentag ve Frese’in (2005: 4) belirttiği üzere “Bireysel Performans”, bireyin hedeflerine ulaşması yolunda gösterdiği başarıdır ve bireysel performans iş ve örgütsel psikolojide temel bir kavramdır. Kuruluşların hedeflerine ulaşmak, rekabet gücünü arttırmak ve uzmanlaşma düzeyini yükseltmek için yüksek performanslı bireylere ihtiyacı vardır. Görevleri yerine getirmek, yüksek performans sergilemek ve nihayetinde duygusal bir tatmin kaynağı olarak da performans, birey için oldukça önemlidir. Bireysel performans bir çok performansın öznel hali olmaktadır. İnsan faaliyetlerinin sonucunda ortaya çıkan organizasyon, yapı, kurum ve işletme gibi tüzel birimlerdeki performans kavramlarının temeli bireysel performansla ilişkilendirilebilir.

## 1.2. İş Performansı Kavramı

İş Performansı, belirli bir zaman dilimi içerisinde farklı davranışsal bölümleri içeren, kişinin organizasyona kattığı toplam değerdir (Motowidlo ve Kell, 1996: 7). Benzer şekilde Campbell ve ark. (1990: 314) iş performansının iş ya da görevle alakalı hedeflere yönelik olduğunu belirterek, örgütün hedeflerine olumlu katkılar sağlayarak gösterilen başarı olarak tanımlamışlardır; ayrıca iş performansının tek bir birleşik yapı olmadığını, birden fazla davranış biçimlerini içerdiğini belirtmişlerdir.

Borman ve Motowidlo (1993: 73), iki tür performans belirlemiştir: “Bağlamsal Performans” ve “Görev Performansı”. Tanımda belirtildiği gibi bağlamsal performans ve görev performansının toplamının iş performansını oluşturduğunu açıklamışlardır. Görev performansı, bir kişiden gerçekleştirmesi beklenen faaliyetlerdeki yeterliliği ve başarısı olarak ifade edilirken; bağlamsal performans iş arkadaşlarına yardım etme, örgütün güvenilir bir üyesi olma ve çalışma prosedürlerinin nasıl daha iyileştirilebileceği konusunda önerilerde bulunmak gibi zorunlu olmayan davranışları ifade etmektedir.

Motowidlo ve Kell (1996: 7) davranış, performans ve sonuçların farklı kavramlar olduğunu belirtirken davranışın insanların tutumları sonucu oluştuğunu; performansın, davranışların organizasyonel hedeflere olan kattığı toplam değer olduğunu ifade ederek sonucun ise organizasyonel hedeflere performans yoluyla katılan veya eksiltelen değer neticesinde içerisine girilen durumlar olarak belirtmişlerdir. Bu nedenle Motowidlo ve Kell (1996: 7)' e göre sonuçlara, bireyin davranışının organizasyonun hedeflerine ulaşması konusunda sağladığı katkı veya engellemeler büyük bir etkidir ve bu bakış açısı bireysel performansı değerlendirme esnasında sonuçlara odaklanmayı daha cazip hale getirir.

İş performansı yapısı, farklı bireyler tarafından gerçekleştirilen bağlamsal performans ve görev performansı bileşenleri ile aynı bireylerin farklı zaman dilimlerinde gerçekleştirdikleri bağlamsal performans ve görev performansı bileşenleri de olmak üzere farklı olabilir.

Motowidlo ve Schmit (1999: 99), görev performansının daha çok yetenek ile ilgili ve daha öngörölmüş olduğunu belirtirken bağlamsal performans ise ihtiyari ve ekstra rol olarak tanımlanmış, daha çok kişilik ve motivasyonla ilgili olduğunu, görev performansının işler arasında farklılık gösterebilirken bağlamsal performansın işler arasında nispeten daha benzer olduğunu açıklamışlardır.

Murphy ve Shiarella' nın da (1997: 828) araştırmalarında belirttikleri üzere görev performansı ve bağlamsal performans kavramlarının birbirinden tamamen bağımsız olduğunu düşünmek yanlış olur ve ayrı ayrı iş performansının çeşitli yönlerini tahmin etmek için bilişsel yetenek ölçüleri ve vicdanlılık gibi kişilik özellikleri ölçülerinin bir kombinasyonunu kullanmak, bunları tek başlarına kullanıldığında elde edilen sonuçlardan daha yüksek sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir. Murphy ve Shiarella (1997: 828) bunun iki nedene bağlanabileceğini belirtmektedirler: Birincisi, her iki ölçüm sınıfı kendi içerisinde genelleştirilebilir tek değişkenli geçerlilikler gösterir; ikinci neden ise, genel bilişsel yetenek ile vicdanlılık zayıf bir şekilde ilişkili gibi görünmektedir.

Murphy (1989: 190), iş performansındaki değişiklikleri anlayabilmek için “Geçiş Aşaması” ve “Bakım Aşaması” olarak adlandırdığı bir ayırım yapmıştır; geçiş aşaması, bireylerin bir işte yeni olduğunda veya temel görev ve sorumluluklarda değişiklikler olduğu dönemi ifade etmekle beraber geçiş döneminde, bireyler yeni beceri ve görevler öğrenme aşamasındadırlar, performans bilişsel beceriye bağlıdır çünkü birey yeni bilgiler

edinmelidir ve geçmiş deneyime güvenemez, sağlam yargılara güvenmek ister. Murphy (1989: 190), bakım aşamasını ise temel iş görevlerinin iyi öğrenildiği, en az zihinsel çabayla gerçekleştirilebilecek düzeye gelindiği aşama olarak açıklayarak bu aşamadaki iş performansının iyi hazırlanmış prosedürlerden ibaret olduğunu belirtmiş; iş performansında oluşabilecek bireysel farklılıkların bilişsel yeteneklerdeki farklılıklardan etkilenmeyeceğini, kişilik ve motivasyon faktörlerinin daha fazla etki gösterdiği bir aşama olduğunu açıklamıştır.

Berlew ve Hall'a (1966) göre iş performansının zaman içinde sabit kalmasını ihtimal dışı bırakan bazı unsurlar vardır; belirli bir işte çalışan bireylerin görev, sorumluluk ve beklentilerin sistematik olarak değişmesi buna bir örnek olarak verilebilir, genellikle bir çalışanın görevindeki ilk bir kaç ayı kritik işleri öğrenme, istikrarlı bir tutum ve beklenti geliştirmeye çalıştığı bir başlangıç aşaması olarak varsayılır. Bununla birlikte Berlew ve Hall (1966), hem yeni hem de deneyimli çalışanlar için görevlerdeki gerçekleştirilen değişikliklerin, iş performansında değişikliklere yol açabileceğini belirtmektedirler.

### **1.2.1. İş performansının boyutları**

İş performansını araştırmacılar iki boyutta incelemişlerdir (Motowidlo ve Schmit, 1999:99; Borman ve Motowidlo, 1997:99; Murphy ve Shiarella, 1997: 828):

- 1- Görev Performansı (Rol İçi Performans)
- 2- Bağlamsal Performans (Rol Dışı Performans)

İş performansına ilişkin bu alt boyutlar, yazın araştırması ile birlikte daha açık bir şekilde incelenecektir.

#### **1.2.1.1. Görev performansı (rol içi performans)**

Görev performansı, çalışanın örgüt içerisindeki belirlenmiş görevi, yani rolünü gerçekleştirme etkililiğidir. Bir başka deyişle görev tanımı ile belirlenmiş ve kendisinden beklenen hedefleri gerçekleştirebilme başarısıdır.

Borman ve Motowidlo (1993: 109), görev performansını, “çalışanın gerekli malzeme ve hizmetler ile organizasyondaki görevi için, teknik çekirdeğine direkt ya da dolaylı olarak katkıda bulunan faaliyetleri gerçekleştirme etkinliği” olarak tanımlamaktadır. Örnek olarak

bir satış temsilcisinin satış işlemini gerçekleştirmesi, ürün bilgisi, zaman ve organizasyon yönetimi verilebilir. Ya da montaj hattında bir çalışanın kendisine verilen parçanın montajını yapması ve bunun için yaptığı hazırlıklar ve kontrol işlemleri örneklendirilebilir.

Görev performansı tanımdan da anlayacağımız üzere daha belirgin, tanımlanmış ve bireyden beklenen görev dahilinde hedefleri içermektedir. Bu durumda bireyin görev performansını etkileyecek en önemli temel etkenlerden bir tanesi de göreve, yani role olan uygunluğu olacaktır. Motowidlo ve Schmit (1999: 99) iş performansı kavramı içerisinde görev performansının daha çok yetenek ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Bireyin görevde başarılı olabilmesi için bilgi ve tecrübesinin yeterli düzeyde olması bilinen bir gereklilik olmakla birlikte, bir görevde performansı iyi olan bir bireyin bilgi ve tecrübe eksikliği olan bir görevdeki görev performansı kritik bilgi ve becerileri edinebilmesine kadar geçen süre içerisinde daha az olması beklenebilir. Bu durumda her geçen gün bilgi ve beceri düzeyi arttıkça görev performansında da artış beklenebilir. Nitekim bu performans artışı hakkında Sonnentag ve Frese (2005: 7), performansın başlangıçta belirli bir işte harcanan zamanın artmasıyla birlikte arttığını ve daha sonra üst noktalarda daha kararlı bir düzeye ulaştığını belirtmişlerdir.

Her bir görev için doğru yeteneklerin istihdam edilmesi, rolün gerektirdiği her türlü teknik donanım gibi eğitimlerin de doğru planlanması görev performansı açısından oldukça önemlidir. Görev performansının yüksek olduğu noktada, çalışanın işe olan hakimiyetin de yüksek olduğu düşünülebilir. Sonnentag ve Frese (2005: 7), bireysel performansın dinamik bir kavram olduğunu ve zamanla kararlı olmadığını, öğrenmenin bir sonucu olarak değiştiğini belirtmişlerdir.

Görev ve rol değişiklikleri sonucunda iş performansındaki değişimlerin bir iş performansı boyutu olarak görev performansını önemli oranda etkileyebileceği Murphy (1989: 194) tarafından açıkça belirtilmiştir. Bu nedenle sistematik bir şekilde görev değişikliği bir başka deyişle rotasyon uygulanan örgütlerde bu etkinin gözardı edilmemesi tavsiye edilebilir. Şüphesiz bu konuda yine Murphy (1989: 194), çalışanların sık sık yeni kural, prosedür ve stratejileri öğrenmesini gerektiren işlerin daha karmaşık olduğunu ve haliyle bu işlerde çalışan kişilerin sık geçişler ve kısa istikrarlı aşamalar yaşayacağını önemle vurgulamıştır.

Görev performansında temel olarak bilişsel yönün daha ağırlıklı olduğu, daha fazla bilgi, tecrübe ve yetenek ile ilgili olduğu bir çok araştırmacı tarafından (Motowidlo ve Schmit, 1999: 99; Murphy, 1989:190-194; Campbell ve ark., 1990: 320) belirtildiği gibi aynı araştırmacılar görev performansında vicdanlılık gibi kişilik özelliklerinin etkisini ve benzer şekilde bağlamsal performansta ise bilişsel yeteneklerin altyapısının önemini reddetmemişlerdir.

Murphy' ye göre (1989: 190), rol içi performansın üst düzeye taşınması geçiş aşamasında daha çok bilişsel faktörlere bağlı iken, bakım aşamasında daha çok motivasyon ve kişilik faktörleri önem kazanmaktadır. Bu nedenle rol içi performansın artışında bilişsel becerilerle birlikte bireyin motivasyonu ve olumlu algılarının da önem kazanacağı düşünülebilir. Murphy (1989: 190) çalışmasında, bireyin rol içi performansını bakım aşamasında etkileyen motivasyon, kişilik özellikleri gibi faktörlerin aslında rol dışı performansa da temel oluşturan konular olduğunu belirtmiştir.

#### **1.2.1.2. Bağlamsal performans (rol dışı performans)**

1900' lü yılların son yarısından itibaren birçok bilimsel araştırma (Katz, 1964; Brief ve Motowidlo, 1986; Organ, 1986; Borman ve Motowidlo, 1993; Smith ve ark., 1983) bireyin iş performansındaki teknik bilgi, uzmanlık düzeyi gibi bilişsel yeteneklerin yanısıra bireyin örgütsel hedeflere gönüllü olarak katkı sağlamasının da çok önemli olduğunu göstermiştir. Araştırmacılar (Motowidlo ve Schmit, 1999: 99; Borman ve Motowidlo, 1997: 99; Murphy ve Shiarella, 1997: 828) bunu "Bağlamsal Performans" olarak tanımlamışlardır. günümüzde küçük değişiklikler ile "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" olarak da kavramsallaştırılmıştır (Smith ve ark., 1983). Yine birçok araştırmacı (Borman ve Motowidlo, 1993; Brief ve Motowidlo, 1986; Hollinger ve Clark, 1983; Hogan ve Hogan, 1989; Organ, 1988; Smith ve ark., 1983) tarafından bireyin örgüt içerisindeki davranışlarında belirleyici olan kişilik özellikleri ile beraber örgüt kültürünün de destekleyici etkisi ile örgütsel hedeflere olan gönüllü katkıyı yani rol dışı performansı artırmakla birlikte bilişsel yeteneklere daha fazla bağlı olan rol içi performansı da artırdığı savunulmaktadır.

Murphy ve Shiarella (1997: 828)' ya göre iş performansının çeşitli yönlerini tahmin etmek için bilişsel yetenek ölçüleri ve vicdanlılık gibi kişilik özellikleri ölçülerinin bir

kombinasyonunu kullanmak, yetenek veya kişilik ölçüleri tek başına kullanıldığında elde edilenlerden daha yüksek geçerlilikler sağlayabilir.

Borman ve Motowidlo (1993: 73) ile beraber Organ (1988), performansı iki alt boyutu ile tanımlarken; bağlamsal performans boyutunu iş arkadaşlarına yardımcı olmak, örgütte güvenilir bir üye olmak, iş alanındaki ortak hedeflere ulaşırken prosedürlerin nasıl daha iyi olabileceği gibi örgütün performansını artırmaya yönelik ve örgüt menfaatlerini üst noktada gören zorunlu olmayan olumlu vatandaşlık davranışları olarak ifade etmektedirler.

Dolayısıyla bağlamsal performans, yazılı olarak bir rol çerçevesinde tanımlanmamış, normalde zorunlu olmayan, beklenmediği halde örgüt çıkarlarına ve amaçlarına hizmet eden, fayda sağlayan olumlu davranışları sergileyebilme yeteneği olarak tanımlanabilir.

Araştırmacılar (Brief ve Motowidlo, 1986; Organ, 1986; George ve Brief, 1992; Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995) bir dizi bağlamsal performans kavramı geliştirmeye çalışmışlardır. Organ (1986: 460) bir yeniden inceleme çalışmasında Roethlisberger ve ark.'nın (1964) “Yönetim ve Çalışan (Management and Worker)” adlı yayını konu edinmiş, “Western Elektrik” şirketinde başlayan Hawthorne (1924) çalışmalarının incelenerek, özellikle ilk aşamada örgütte var olan iki inatçı operatörün değişikliğinden sonra artan iş performansını destekleyici denetim ve işbirliği kavramları ile açıklayan araştırmacılar olduğuna dikkat çekmiştir.

Bağlamsal performansın gelişmesi aynı zamanda görev performansında da gelişmeler sağlamaktadır ki; birçok araştırmacı (Borman ve Motowidlo, 1993; Brief ve Motowidlo, 1986; Hollinger ve Clark, 1983; Hogan ve Hogan, 1989; Organ, 1988; Smith, Organ ve Near, 1983), iş performansının görev performansından daha da fazlasını gerektirdiğini belirtmişlerdir.

Bağlamsal performansın temelinde olan motivasyon, vicdanlılık gibi kişilik özellikleri ve vatandaşlık davranışları aslında Murphy' nin (1989: 190) belirttiği bakım aşamasının geliştirici kavramları olarak ortaya çıkmaktadır.

Berlew ve Hall (1966), 1961 yılından itibaren başladıkları “Yöneticilerin Sosyalleşmesi: Beklentilerin Performans Üzerindeki Etkileri” konulu çalışmalarında işe yeni giren yöneticilerin beklentilerinin sonraki performans ve başarıları üzerinde etkileri

olabileceğini bir sosyalleşme modeli ile araştırmışlardır. Berlew ve Hall'a (1966) göre davranışın en güçlü belirleyicilerinden birisi de diğer insanların beklentileridir ve genç yöneticiler için örgütün beklentileri, kendisini etkileyen önemli bir rol gücü oluşturur. Böylece bireyin davranışları, çalışanlarının beklentilerinden güçlü bir şekilde etkilenir. Bu çalışma 1960'lı yıllarda bağlamsal performansa yönelik davranışsal etkileri ele almaya başlamıştır diyebiliriz. Bağlamsal performansa ilişkin incelemelerle oluşan bazı kavramsal yaklaşımlar vardır;

- Prososyal Örgütsel Davranış: Brief ve Motowidlo (1986) ilgili "Prososyal Örgütsel Davranış (POB)" kavramını açıklamış ve bu kavramı teşvik amaçlı gerçekleştirilen davranışlar olarak tanımlamıştır.
- George ve Brief (1992: 311) ise Katz' ın (1964) "Rol Teorisi" kavramına dayanarak ortaya koyduğu "Örgütsel Kendiliğindenlik (Organizational Spontaneity)" kavramını, örgütsel verimliliğe katkı sağlayan, zorunlu olmayan, gönüllülük ile ortaya çıkan ekstra rol davranışları olarak tanımlamıştır. George ve Brief (1992: 311) tarafından örgütsel kendiliğindenliği ya da daha açık bir deyiş ile "Örgütsel Gönüllülüğü" kapsayan beş boyut ele alınmıştır: 1-) iş arkadaşlarına yardımcı olmak, 2-) örgüt çıkarlarını korumak, 3-) yapıcı öneriler sunmak, 4-) kendini geliştirmek ve 5-) iyi niyet sergilemektir.
- Van Dyne, Cummings ve Parks (1995), "Ekstra Rol Davranışı (ERB)" kavramını tartışmışlardır. Katz' ın (1964) "Likert Teorisi" kavramı dayanağında, extra rol davranışlarının örgütsel verimliliğe katkı sağladığını açıklamışlardır.
- Smith ve ark. (1983), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)" kavramını yaygınlaştırmışlardır. Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının beş maddelik alt boyutlarını; 1-) diğerkâmlık (fedakârlık), 2-) nezaket, 3-) vicdanlılık, 4-) sivil erdem, 5-) sportmenlik olarak tanımlamıştır.

Bağlamsal performansa ilişkin kavramsal yaklaşımlardan örgütsel vatandaşlık davranışını, diğer kavramsal yaklaşımları da genel olarak kapsamı açısından biraz daha detaylı olarak açıklamak gerekirse;

### ***Örgütsel vatandaşlık davranışı:***

Örgütsel vatandaşlık davranışını kavramsal olarak, çalışanların kendi rızaları ile yapmayı seçtikleri ve genellikle belirtilen sözleşme yükümlülüklerinin dışında kalan, örgüt hedeflerine katkı sağlayan her davranışı ifade eder ve isteğe bağlıdır şeklinde tanımlayabiliriz.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kavram olarak açıklanmasından günümüze kadar küçük düzenlemelere maruz kalmış olsa da temel olarak aynı kalmıştır. Bağlamsal performansın direk olarak (maaş gibi) ödüllendirilmiyor olması günümüzde kavramsal tanım içerisinde şart olmaktan çıkmıştır; ÖVD kavramı ile Organ (1997: 95) tarafından bu davranışların ekstra rol olma ve doğrudan ödüllendirilmeme gerekliliğini ortadan kaldırdığını, tek gerekliliğin isteğe bağlı olması ve örgütsel verimliliğe katkı sağlaması olduğunu ve artık görev performansının ortaya çıktığı sosyal ve psikolojik ortamı destekleyici bir performans olarak tanımlanan bağlamsal performans kavramı ile eşanlamlı olarak kavramsallaştırılmış olduğunu belirtmiştir.

Yazın içerisinde geçmişten günümüze kadar değişik isimlerle açıklanmaya çalışılan vatandaşlık davranışları bulunmakla birlikte Organ'ın (1988) 5 (beş) alt boyut ile açıkladığı yapının sıklıkla kullanıldığı söylenebilir. Organ (1997) bu durumu, çeşitli örgütsel yapılar ve farklı durumlar karşısında iyi çalışan bir değerlendirme sağlayabilmesine bağlamakla birlikte Podsakoff ve ark. (2000) ise alt boyutların doğru psikolojik ayrımlarla geniş bir çerçevede ele alınmış olmasına bağlamaktadır.

ÖVD nin yapısına ilişkin Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilen öneriye göre davranışların yönü temelinde ÖVD' nin alt boyutlarında iki tür davranış bulunmaktadır ve kısaca şu şekilde tanımlanmıştır:

- Bireye yönelik ÖVD (OCB-I)
- Örgüte yönelik ÖVD (OCB-O)

Williams ve Anderson'ın (1991) ayrımında bireysel ÖVD, örgüt içerisindeki diğer bireyleri hedefleyen bireye ilişkin ÖVD olarak tanımlanırken, diğerkâmlık ve nezaket alt boyutları bu tür içerisinde belirtilmiştir; örgütsel ÖVD ise kişilerden ziyade örgütün kurumsal kimliğine yani kuruma yönelik ÖVD'ni temsil eder ve vicdanlılık, sivil erdem, sportmenlik alt boyutları ise örgütsel ÖVD türü olarak kabul edilmiştir. Örnek vermek

gerekirse örgüt içerisindeki diğer bireylerin işleri ile ilgili konularda gönüllü olarak yardımda bulunmak, örgüt hedeflerini dolaylı olarak olsa bile etkileyen herhangi konuda bireylere yardım sağlamak bireysel tür ÖVD iken, örgütün hedeflerine katkı sağlamak amacıyla kuruma yeni bir yöntem ya da sistemin önerilmesi, işlerin geliştirilmesine yönelik yenilikçi ve katkı sağlayan fikirlerin sunulması ise örgüte yönelik ÖVD olarak gösterilebilir.

Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütlerin faaliyetlerini verimli bir şekilde yürütmeleri için koordinasyonu sağlamak, faaliyetler esnasında oluşabilecek sorunların giderilmesi ve faaliyetlerin gelişmesi açısından etkilidir (Basım ve Şeşen, 2006). Örgütsel vatandaşlık kavramının alt boyutlarını açıklayacak olursak:

***Diğerkâmlık (fedakarlık):*** Sosyal psikolojide Freedman ve ark. (1989) tarafından diğerkâmlık, hiçbir şekilde ödül veya karşılık beklentisi olmadan diğerlerine yardım etmek olarak tanımlanmıştır. Örgütsel davranış alanından bakıldığında da Smith ve ark. (1983) tarafından diğerkâmlık, bir çalışanın diğer bireylere, görevini olağan dışı şartlarda tamamlayabilmesi için sağladığı yardım ve gönüllü davranışlar olarak tanımlanmıştır. Tanımlardan anlaşılacağı üzere diğerkâmlığı sadece yardım etmek davranışından ayıran en önemli nokta karşılık beklentisi olmadan yapılmasıdır.

Becker ve Vance (1993) tarafından diğerkâmlık, örgütsel davranış olarak bireyin örgüt içerisindeki çevresine karşı duyarlı yaklaşımını ve diğerlerine yardımcı olarak örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayan bir davranış olarak tanımlanmıştır. Buna göre örgütsel hedeflere katkı sağlayan bir diğer odaklı davranıştan söz edilmektedir ki bu davranış biçimi ile bir anlamıyla da “Fedakârlık” olarak yazın içerisinde yer alabilmektedir. Organ (1988), örgüt içerisinde bireyin örgütsel çıkarlara katkı sağlayan yönde diğerlerine gönüllü olarak yardım etme davranışı ve ayrıca diğerlerinin iş ile ilgili problem yaşayabilecekleri konuları önlemek için gönüllü bir şekilde yardımcı olma davranışı olmak üzere diğerkâmlığın iki temel boyutundan bahsetmiştir. Benzer şekilde örgüte yeni katılan çalışanlara gönüllü olarak yardım etmek, örgüte ve işe alışma sürecine destek olarak performanslarının artmasına yönelik davranışlar da Podsakoff ve ark. (2000) tarafından diğerkâmlık kapsamında değerlendirilmiş olup diğerkâmlığın performans değerlendirmelerine bağlı gelişen olumlu duygulanımlar ile ilişkisinin varlığını belirtmiştir.

**Nezakət:** Williams ve Anderson' ın (1991) ayırımına göre bireye yönelik ÖVD olarak diğerkâmlıktan sonra “Nezakət” yer almaktadır. Podsakoff ve ark. (2000) ÖVD alt boyutu olarak nezaketi, problemlerin çözümleri için gereken adımların atılmasına yönelik, örgüt içerisinde yer alan bireyin diğerkâmlarına moral ve cesaret veren davranışları olarak tanımlamaktadır. Podsakoff ve ark. (2000) ayrıca, nezakət davranışı gösteren bireylerin çalışma grupları ve iş ortamındaki istenmeyen çatışmaları azaltacağını, dolayısıyla çatışma yönetimine katkı sağlayacağını belirtmiştir.

**Vicdanlılık:** Vicdanlılık, örgüt içerisindeki bireylerin rol davranışlarını sorumluluk bilinci ile gerekenin üzerinde gerçekleştirmesidir (Organ, 1988). Vicdanlılık, iyi bir çalışan olarak, görevini en iyi şekilde yapma gayreti içerisinde olmak ve sorumluluklarını ciddiye alma isteğidir.

Thompson'ın (2008), kişilik özellikleri ile ilgili çalışmasında da belirttiği üzere vicdanlı bireyler, verimli ve sistemli olmaya eğilimlidirler, özdisiplinli, görev bilinci ve başarı hedeflidirler. Bir raporu hazırlayıp sonraki departmana son teslim zamanını beklemeden iletmek, görevini en iyi ve doğru şekilde yapmaya çalışmak, çalışma saatlerini iş ve verimlilik odaklı düşünerek kullanmak gibi davranışlar vicdanlılık davranışları olarak örneklendirilebilir.

Anderson ve ark. (2001), gayri resmi gruplarda statünün vicdanlılık ya da açıklıkla ilgili olmamasına karşılık resmi gruplarda vicdanlılığın, görev performansı ve başarı üzerinde daha etkin rol oynayabileceğini belirtmiştir.

**Sivil erdem:** “Sivil Erdem” kavramı yazında aslı İngilizce olarak “Civic Virtue” kavramının dilimizde karşılığı olarak kullanılmaktadır ve bazı çalışmalarda “Kişisel Erdem” (Aktan, 2015: 26) ya da “Yurttaşlık Erdemi” (Özcan ve ark., 2012: 2) olarak da kullanılmaktadır. Sivil erdem, bireyin organizasyonun siyasi hayatına aktif olarak katılımını ifade eder. Örnek olarak, zorunlu olmadığı halde önemli olan toplantılara iştirak etmek, örgütün iç bilgilendirmelerini takip etmek, işle ilgili konuları ve problemleri özel zamanında olsa bile tartışmak, çözüm önerilerini sunmaktır (Organ, 1988).

Sivil erdem, bireyin örgüt sorunlarına karşı duyarlı ve sorumlu bir davranış sergilemesi, gönüllülük esasıyla katılım göstermesi ve bütünleşme davranışı olarak tanımlanabilir (Özcan ve ark., 2012: 2).

Kavramsal tanımlardan anladığımız üzere örgütün siyasi yaşamına katılım ve örgütün işleyişine daha fazla iştirak davranışları her toplum yapısında ve her örgüt yapısı içerisinde farklı olumsuz algılara sebep olabilir. Bu durumu Wang ve ark. (2010: 120) şu şekilde belirtmişlerdir: Organizasyondaki güç mesafesi aynı zamanda sivil erdem davranışlarına da bağlıdır ve bireyci, düşük güç mesafesine sahip kültürlerde bireyler, örgüt içerisinde sivil erdem davranışlarına katılmaya daha yakın olabilir. Wang ve ark. (2010: 126), ÖVD'nin 5 boyutu üzerinde Çin ve ABD'deki öncülleri ile bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması konulu çalışmalarının sonucunda ABD'li yanıt verenlerin, Çin'den yanıt verenlerden daha yüksek düzeyde vatandaşlık erdemine sahip olduklarını ortaya koyarak, bunun ise bireyci kültür, düşük güç mesafesi, demokratik siyasi sistem, kendi karar ve değişim değerlerini yansıttığını belirtmiştir.

Sivil erdem davranışının örgüt içerisinde bir başka rolü ise örgütün etik ve doğru işleyişine karşı duyarlılığın gelişmesini sağlaması olabilir. Örgüt içerisinde olası etik veya kural dışı, meşru olmayan durumlar sivil erdem davranışına sahip üyeler tarafından açığa çıkabilir. Aktan (2015: 25) çalışmasında örgüt içerisinde bu tür yanlışların ortaya çıkmasının ya da rapor edilmesinin sanıldığından daha zor olduğunu açıklayarak bu konuda örgüt kültürünün ve çalışanların karakterlerinin önemine, belirleyiciliğine dikkat çekmiştir.

Sivil erdem davranışına sahip olan birey örgüt içerisindeki yanlışlardan vicdani olarak rahatsız olur ve diğer kişiler ve yöneticileri ile ters düşme pahasına da olsa yanlış uygulamaları reddeder. Bu davranış biçimi “Vicdani Red (Conscientious Objection)” olarak adlandırılmaktadır (Aktan, 2015: 26).

**Sportmenlik:** Organ' a (1988) göre sportmenlik, kişinin organizasyonda oluşabilecek rahatsızlık ve problemlere tahammül etme davranışıdır. Başka bir ifadeyle, örgüt içerisindeki sorunlardan şikayetçi olmadan, olumsuz bir tutum sergilemeden çalışmaya olan istekliliktir (Özcan ve ark., 2012: 2).

Wang ve ark. (2010: 126), örgütsel vatandaşlık davranışının 5 boyutu üzerine Çin ve ABD'deki öncülleri ile bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması konulu araştırmalarında sonucunda ABD'li yanıt verenlerin, Çin'den yanıt verenlerden daha yüksek düzeyde vatandaşlık erdemine sahip olduklarını ancak buna karşı Çinli katılımcıların, sportmenlik ve nezaket konusunda daha yüksek düzeyde bir sonuç gösterdiklerini ortaya koymuştur.

Wang ve ark. (2010: 126), Çinli katılımcıların yüksek düzeyde sportmenlik ve nezaket davranışlarını ise kolektivizm kültürleri, yüksek güç mesafesi, otoriter siyasi sistem, uyum ve istikrar değerleri ile tutarlı olarak ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Podsakoff ve ark. (1997), çalışmalarında önemsiz konulardan şikayet ederek çok fazla zaman harcadıkları için sportmenliği düşük olan deney grubundaki çalışanların performanslarının daha düşük olduğunu ortaya koymuşlardır. Podsakoff ve ark. (1997) örgüt içerisinde sürekli neyin yanlış olduğuna odaklanan ve diğerlerinin hatalarını bularak moral ve motivasyona olumsuz etki eden kişi ya da grupların, üretilen ürün ya da çıktının kalitesi gibi performanstan daha fazla olumsuz etkileri olacağını belirtmişlerdir.

İlk bölümde incelediğimiz iş performansı, işletmelerin hedeflerinin başında gelmesi ile beraber araştırmalarda sıklıkla yer almaktadır. İş performansını etkileyen unsurlar hakkında yapılan çalışmaların önemli bir kısmı da (Russell, 1997; Johnson, 2006; Harrison ve Freeman, 2004; Jong ve Witteloostuijn, 2007; Ataç ve Köse, 2017; Geçkil, 2016; Kerr ve Caimano, 2004; Johnson, 2006) “Örgütsel Demokrasi” kavramı üzerine gerçekleşmiştir. Örneğin, Harrison ve Freeman’a (2004: 50) göre, işletmeler yönetilirken demokrasinin işlemesi ve işletmelerin demokratik ilkelere sahip olması; çalışanların örgüte ve işe olan bağlılıklarını, katılımı arttırmakla birlikte verimliliğin artması ile ilişkilendirilmektedir.

Örgütsel yapı içerisindeki demokratik uygulamaları ve davranışları ifade ettiğini söyleyebileceğimiz örgütsel demokrasi kavramını, takip eden bir bölüm olarak açıklamak doğru olacaktır.

## BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

### 2.1. Demokrasi Kavramı

Demokrasi kelimesi antik Yunan dilinden gelmektedir; “demos” kelimesi "halk" , “kratein” kelimesi ise "yönetmek" anlamındadır. “Demokratia”, yani "demokrasi" halk tarafından yönetmek anlamına gelmektedir (Harrison ve Boyd, 2018: 2). Genel anlamda demokrasilerde genellikle halk tarafından ve yine halktan seçilen temsilciler, bir yönetim sistemi içerisinde demokratik ilkelere göre yönetim görevlerini gerçekleştirirler. Demokrasi, hükümete katılımı ve demokratik ilkelere göre hareket etmeyi belirtmektedir. Demokrasilerde önemli bir husus ise çoğulculuktur. Çoğulculuk, özgür bir şekilde bir araya gelen farklı grupların ve görüşlerin katılıma karşı kasıt bir şekilde kısıtlandırılmaması olarak tanımlanabilir. Böylelikle farklı görüş ve grupların birbirlerini tatmin ederek uzlaşmaları sonucunda alınan kararların toplumda var olan farklılıkların katılımını sağlamış olabilir.

Demokrasi, bir örgüt ya da toplumda üye bireylerin örgütlenme, yönetim ve karar alma süreçleri içine katılımını ifade eder ve üyesi oldukları örgüt ya da toplumun kaderlerini belirleme süreci içerisinde yer alarak yardımcı olmaktadır (Harrison ve Freeman, 2004: 49).

Demokrasi denildiği zaman genel olarak akla ilk olarak devlet yönetim şekli olarak gelmektedir ancak iş dünyasında ortak hedefler için kurulmuş olan örgütsel yapılarda da demokrasi uygulanarak demokratik bir yönetim sergilenebilir.

### 2.2. Örgütsel Demokrasi Kavramı

Demokrasinin örgüt yapısında uygulanmasına ise “Örgütsel Demokrasi” denilir, örgütsel demokrasi örgüt üyelerinin yönetim kararlarına katılımlarını ifade etmektedir (Harrison ve Freeman, 2004: 49). Geçkil (2016: 124) demokrasinin örgüt düzeyinde uygulanmasından bahsederken örgütsel demokrasinin siyasi bir rehberlik ile geliştiğini ve bu anlamda örgütün içinde bulunduğu toplumun yönetim modelinde demokrasinin ne kadar güçlü olduğu ile de ilgili olabileceğini belirtmiş ve örgütsel demokrasinin de bir anlamda belirleyicisi olabileceğine dikkat çekmiştir.

Demokrasinin örgütsel düzeye uygulanmasının siyasi demokrasiye göre farklarına değinen Kerr ve Caimano (2004: 84) örgütsel demokrasi ile siyasi demokrasinin arasındaki genel farkları 4 ana madde ile belirtmişlerdir:

1. Hesap verebilirlik: Yöneticiler bir seçim süreci ile yönetilenlere karşı sorumludur. Siyasi demokraside her seçim zamanında hesap verebilirlik var iken örgütsel demokraside hesap verebilirlik genellikle nadir ya da yoktur.
2. Eşit katılım hakkı: Her üyenin yönetim ve karar alma hakkında bir oy ile katılma hakkına sahiptir. Siyasi demokrasilerde her seçim zamanında vatandaşlara katılım yasalarla da sağlanmış ve garanti edilmiştir. Örgütsel demokraside ise katılım hakkı yönetimin kontrolü altındadır.
3. Serbest bilgi erişimi: Yönetimin bilgiye erişimi ve bilgi alışverişinin serbest olmasıdır. Siyasi demokrasilerde bilgiye erişim ve bilgi alışverişi güvenlik sınırları dahilinde yasalarla hak olarak sağlanmıştır. Örgütsel demokrasilerde ise yönetim tarafından kontrol edilmektedir.
4. Temsiliyet: Yönetim (hükümet), seçmenlerin çıkarlarının kararlarında ve politikalarında temsil edebildiği sürece meşruiyet sağlar. Siyasi demokrasilerde temsiliyet seçim süreci ile yasal olarak garanti altındadır. Örgütsel demokrasilerde ise temsiliyet nadirdir, tesadüfen oluşabilir ya da hiç yoktur.

Örgütsel demokrasi denildiğinde örgüt üyelerinin yönetsel ve karar alma sürecine dahil olması daha güçlü bir ifade olarak öne çıkabilmekte ise de örgütün demokratik bir sistem ile yönetilmesi de en az katılım kadar önemlidir. Ataç ve Köse (2017:119), örgütsel demokrasinin tek başına örgüt üyelerinin yönetim ve kararlara dahil olabilmesinden öte demokratik bir sistemin getirisi olarak demokratik hak ve özgürlüklerle beraber azınlıklara negatif ayrımcılık yapılmaması, haklarının her birey kadar saygı ile karşılanması, fayda ve menfaatlerin örgüt içerisinde dağıtımından, ödüllendirme, ceza, terfi ve atama uygulamalarında adil davranılmasının, muhalefetin ve bilgi akışındaki şeffaflığın da önemini belirtmişlerdir. Örgüt içerisinde gerek mesleki gerekse sosyal ve kişisel gelişimlerin desteklenmesi, eğitim ve gelişim fırsatlarında da adil bir paylaşım ve fırsat eşitliğinin gözetilmesi gibi bir çok örgütsel faaliyetin yürütülmesinde adaletin gözetilmesi bunlara dahil edilebilir.

1970’li yılların başından 1980’lere kadar çeşitli meslek grupları da dahil olarak uzun zamandır örgütsel demokrasi ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi araştıran Russell (1997: 279) çalışmalarının neticesi olarak ulaştığı ilk sonuçlardan birisinin örgüt içerisinde iletişim şekilleri ve kapsamının o örgüt içerisindeki demokrasinin kapsamının belirleyicilerinden olmasıydı. Bazı örgütlerde insanların örgütsel demokrasiyi bir ideal olarak görseler de görmeseler de işin bazı aşamalarında demokratik veya en az yarı-demokratik karar alma biçimleri kendiliğinden doğal olarak ortaya çıkma eğilimindedir ve Russell (1997:279) bu durumu örgütsel iletişimin kurulma şekillerine bağlayarak yüksek teknoloji organizasyonlarında araştırma geliştirme, eğitim gibi yapıları örnek göstermektedir. Diğer taraftan mavi ve beyaz yakalı çalışanlar arasında keskin farklılıklar bulunan örgütler ile dik hiyerarşinin güçlü olduğu örgütlerde ise kendiliğinden ortaya çıkan bir demokrasinin hiçbir biçimde görülmediğini belirtmektedir. Russell (1997: 279) bu durumda demokrasiyi bazı yapay yollarla yaratmaya çalışılan örgütlere özellikle dikkat ettiğini ve çalışanların şirketi dolaylı da olsa bir şekilde satın aldıklarını veya hisse sahipliği planı ile ortak olduklarını gördüğünü belirterek, mülkiyetteki değişikliğin karar vermede çok fazla bir değişikliğe yol açmadığını, çünkü mevcut iş ilişkilerinin yani örgütsel iletişimin tüm işyeri için demokratik bir yapı yaratma çabasını desteklemediği sonucuna ulaşmıştır. Russell (1997: 280) yaptığı çalışmalar neticesinde örgütsel demokrasinin örgütsel iletişimle olan direkt ve çok güçlü olan ilişkisini ortaya koymuş ve örgüt içerisinde kendiliğinden doğması, ya da uygulanmaya çalışılan demokratik yapının yaşayarak gelişebilmesi için örgütsel iletişimin güçlü bir belirleyici olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel demokrasi üzerine yapılan çalışmalarda (Russell, 1997; Johnson, 2006; Harrison ve Freeman, 2004; Jong ve Witteloostuijn, 2007; Ataç ve Köse, 2017; Geçkil, 2016; Kerr ve Caimano, 2004) ortak bir görüş olarak örgütsel demokrasinin, örgüt üyelerinin yönetime ve kararlara dahil olabilmeleri ile kısıtlı olmadığıdır; bazı araştırmacılar (Russell, 1997) örgütsel iletişim ile demokrasi düzeyi arasında direkt, güçlü ve aynı yönde bir ilişki açıklarken bazı araştırmacılar da örgütsel demokrasinin personeli güçlendirmeye beraber düşünülmesi gerektiği ve etik kuralların önemi üzerinde durmuşlardır (Johnson, 2006).

Ataç ve Köse (2017) ile Sadykova ve Tutar (2014), örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefetin ilişkisini araştırmışlar ve çalışmalarına göre anlamlı bir ilişki açıklamışlardır.

Siyasi demokrasilerde olduğu gibi örgütsel demokrasinin de sağlıklı işleyebilmesi için muhalefet önemli bir parça olarak açıklanabilir. Örgütsel muhalefet doğru bir şekilde işlediğinde sorunlar daha açık bir şekilde tanımlanıp dile getirilebilir, önerilen seçenekler ve fikirler çözüme katkı sağlayarak daha sağlıklı ve hızlı sonuçlar elde edilebilir. Bunun tam tersi durumda, yani her fikre, her uygulamaya karşı çıkma, yapıcı bir çözüm fikri sunmadan yapıcı olmayan karşıtlık odaklı davranışlar örgütsel demokrasiye zarar verebilir ve muhalefet tanımına uygun olmayabilir.

Demokrasi denildiğinde çoğunlukla ilk akla gelen siyasi demokrasinin örgütsel demokrasi ile farklarını dile getirirken aynı zamanda örgütsel demokrasinin katılımdan (yönetim ve kararlara katılım) daha fazlası olduğunu ifade eden araştırmacılar (Russell, 1997; Johnson, 2006; Harrison ve Freeman, 2004; Jong ve Witteloostuijn, 2007; Ataç ve Köse, 2017; Geçkil, 2016; Kerr ve Caimano, 2004) ayrıca demokrasinin örgütsel düzeyde güçlü ve zayıf yanlarını da açıklamaya çalışmışlardır.

### **2.2.1. Örgütsel demokrasinin güçlü ve zayıf yönleri**

Örgütsel demokrasinin güçlü ve zayıf yanlarının etkileri toplumsal, kültürel, kişilik, örgütsel iletişim düzeyi, yönetim yapısı ve hiyerarşisi ve içinde bulunulan durum gibi bir çok değişkene bağlı olarak değişebilecektir. Örgütsel düzeyde demokrasinin en önemli avantajları temel olarak çalışanların karar süreçleri ve yönetsel faaliyetlere katılımını güçlendirmekle başlayabilir. Çalışanların örgütsel yapıyı sadece bir işyeri olarak görmelerinden ziyade mutlu olabildikleri, düşüncelerini belirterek kendilerini rahatça ortaya koyabildikleri bir yapı olarak görmeleri konusunda birçok avantajdan bahsedilebilir. Nitekim örgütsel demokrasinin sınırları ve verilen gücün düzeyinden bahseden Harrison ve Freeman (2004:50), örgütsel demokrasinin başlıca güçlü ve zayıf yönlerini 6'şar madde ile aşağıdaki gibi belirtmişlerdir:

*Harrison ve Freeman'a göre (2004:50) güçlü yanlar:*

- Çalışanlar buldukları iş ortamında fikirlerini söyleyerek, karar alma, yönetsel süreçlere katılım ile etkileycilik ve önem hissederler. Bunun sonucunda katılım ile parçası haline geldikleri demokrasiye olan bağlılık artabilecektir.
- Kararlara katılımın sonucunda karar sürecinin bir parçası olarak kararlara uyum ve bağlılık artarak uygulamalar daha sıkıntısız olabilecektir.

- Örgütsel demokrasi, çalışanların kendilerini örgütsel sonuçlardan daha fazla sorumlu hissettirerek, örgütün içinde yaşadığı toplumun değerleriyle tutarsız davranışların sıklığını azaltacaktır.
- Demokrasi, katılımcı bir iklim yaratılmasına sağlayarak yenilik ve değişim yeteneğini artırabilir.
- Çalışan ve yöneticilere daha fazla takdir hakkı tanımak, onların becerilerinin gelişmesini destekleyerek örgüte ve kuruluşa değer katar.
- Örgütsel demokraside belirtilen uygulamalar ahlaki açıdan bakıldığında da yapılması doğru olanlardır.

*Harrison ve Freeman' a (2004:50) göre zayıf yanlar:*

- Örgüt içerisinde alt kademelerin örgüt adına önemli kararları verebilmek için gerekli eğitim, öğretim ve tecrübeye sahip olmamaları durumunda büyük resmi göremeyebilirler. Bu nedenle örgüt içerisinde karar yetkisinin alt kademelere verildiği ölçüde, bu bireylerin örgüt adına avantajlı olmayan kararlar verme riski artabilir.
- Demokratik süreçler zaman alırlar ve bu nedenle bazı durumlarda verimlilik azalabilir. Örneğin, her bir konu ya da karar, müzakerelere ve zaman alıcı analizlere yol alabilir.
- Demokratik işleyişin sağlanması için zaman gerektiren, zor ve kapsamlı organizasyonel değişiklikler gerekebilir. Bunu yaparken devam eden işlerin uzun bir süre bozulabilmesi ve hatta başarısızlık ta sözkonusu olabilir.
- Örgütsel demokrasi hedefi ile geliştirecekleri yeni beceri ve uygulamalarla beraber geleneksel bir otoriteyi kaybetmiş olacakları için üst ve orta düzey yöneticiler tarafından demokratik süreçlere karşı bir direnç gelişebilir. Böyle bir değişikliğin getireceği artan talep ve hesap verilebilirlik nedeni ile alt düzey çalışanlarda da demokrasiye karşı direnç artabilir.

- Hızlı organizasyonel davranış ve ayarlamalar gerektiren durumlarda örgütsel demokrasi tam olarak uygun olmayabilir. Bu tür durumlarda hiyerarşik komuta ve kontrol yapıları daha uygun olabilir.
- Ahlaki açıdan yapılacak şey doğru olmayabilir. Örneğin, eğer demokratik süreçler örgütsel performansı düşürürse, hissedarlar, topluluklar, tedarikçiler, finansörler, toplum ve hatta çalışanlar olumsuz etkilenebilir.

Görünen o ki, avantajlar kadar potansiyel dezavantajlar da örgütsel demokrasiden kaynaklanmaktadır. Temel mesele, pek çok risk ve tuzakların demokratik süreçlerle ilişkili olması ve ekonomik açıdan getirilerinin kesin olmaktan uzak olmasıdır ki sonuç olarak, bu noktada “örgütsel demokrasi buna değer mi?”, “örgütsel demokrasinin pratik veya ekonomik faydaları, maliyetlerini aşıyor mu?” sorularının kesin bir cevabının olmadığı belirtilmektedir (Harrison ve Freeman, 2004: 52).

Buna rağmen aslında, oy verme gücünü genişletmek anlamında değil, yenilikçi yollarla düşünerek şirketi demokratikleştirmeyi insan özgürlüğünün ve birbirimiz için yarattığımız değer için başlamanız önerilmektedir (Harrison ve Freeman, 2004: 53).

Demokratikleşme süreci açısından aslında duruma göre farklılıklar içerebilen cevapları ve uygun olanı ararken örgütsel demokrasinin alt boyutları daha açıklayıcı olabilecektir.

### **2.2.2. Örgütsel demokrasi kavramının boyutları**

Örgütsel demokrasi ölçeğini geliştiren Geçkil ve Tikici (2015) örgütsel demokrasi kavramı için 7 alt boyutu esas almıştır, bunlar; katılım, eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik ve güç paylaşımıdır.

Örgütsel demokrasi ölçek çalışmasını Türkiye için gerçekleştiren Geçkil ve Tikici (2015: 62) bu çalışmada açıklayıcı faktör analizleri sonuçlarına göre yalnızca bir ifade ile zayıf kalan güç paylaşımı boyutu ülkemiz için örgütsel demokrasi ölçeğinde yer almamıştır. Geçkil ve Tikici (2015:62) bu durumun örgütlerin gücün paylaşımı konusunda beslenememesinden ve kültürel sebeplerden olabileceğini belirtmiştir. Ayrıca Geçkil ve Tikici (2015:62), katılım ile eleştiri alt boyutlarının birleşebileceğinden bahsederek bunun

teorik çerçeve ile de bağdaştığını belirtmiştir; çünkü eleştirel yaklaşan birey, sonuçları önemseyecektir ve fırsat verilmesi durumunda sonuçlara etki edebilecek karar süreçlerinin içinde olarak katılımcı bir yaklaşım sergileyecektir. Sonuçta katılım ile eleştiri alt boyutlarının beraber bir boyut olmasının sebebi bu şekilde açıklanmış olabilir.

Ülkemiz için istisnai olan duruma karşın örgütsel demokrasi kavramı 7 alt boyutu ile daha açık bir şekilde aşağıdaki şekilde incelenmeye devam edilecektir.

#### **2.2.1.1. Katılım**

Örgütsel demokrasinin boyutlarından birisi olan katılım, örgüt üyelerinin karar alma süreçlerine kendileri veya belirledikleri temsilciler kanalı ile katılımı olarak tanımlanabilir (Geçkil ve Tikici, 2015: 45).

Demokrasiden bahsedildiğinde ilk akla gelen boyut katılım olarak düşünülebilir. Araştırmacıların (Weber ve ark., 2009; Yazdani, 2010; Geçkil ve Tikici, 2015; Harrison ve Freeman, 2004) gerek demokrasi gerekse örgütsel demokrasi hakkındaki kavramsal tanımlarında katılımın yer alması kavram için temel boyutlardan önemli bir tanesi olduğunu hissettirebilmesine karşılık yine araştırmacılar (Russell, 1997; Johnson, 2006; Harrison ve Freeman, 2004; Jong ve Witteloostuijn, 2007; Ataç ve Köse, 2017; Geçkil, 2016; Kerr ve Caimano, 2004) tarafından örgütsel demokrasinin katılımdan çok daha fazlası olduğunu belirtmektedirler.

Yönetim ve karar alma süreçlerinde çalışanların yer alması ile alınan kararların çalışanlar tarafından kararlara dahil olmuş olmanın vereceği sorumluluk duygusu ile daha kolay benimseneceği, bu kararların uygulanmasında daha az sorun yaşanabileceğinden söz edilmektedir (Geçkil ve Tikici, 2015: 45).

Yaptıkları bilimsel çalışma neticesinde çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarının artması ile birlikte, çalışanların şirket içerisinde sosyal ahlaki iklimi daha olumlu olarak algıladıkları bulgusundan bahseden Weber ve ark. (2009) yine aynı araştırmada operasyonel, taktiksel ve stratejik karar sürecine katılımın arttıkça, toplum yanlısı olma, yardımlaşma, insani değer ve seviyeli yaklaşımlar ile olumlu ilişkisinden bahsetmektedirler.

Bir Kuzey Amerika çalışmasında, Rousseau ve Shperling (2003), bilgi ve iletişim teknolojisi, medya, yüksek teknoloji ve bazı hizmet sektörlerinin demokratik uygulamalara

daha yatkın olduklarından bahsederek karar ve sahiplenme süreçlerine katılımın bu sektörlerde daha fazla olduğunu ve bununla beraber büyük işletmelerde çalışanlar tarafından tutulan sermaye fonlarının miktarlarının da arttığını belirtmişlerdir.

1990'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliğinin büyüyen yüksek teknoloji şirketleri ile bir tazminat ve istihdam yeniliği olarak rastlanan hisse senedi uygulamalarının zaman içerisinde diğer büyüyen sektörlerde de yaygınlaşabileceğini belirtirken Rousseau ve Shperling (2003: 567) katılımın diğer bir yönü olarak şirketler tarafından hisse senedi aracılığı ile çalışanların şirketin finansal varlıklarına katılıma değinmişlerdir. Rousseau ve Shperling (2003: 567) katılımın bu yönü ile çalışanların finansal sonuçlara etki eden davranış ve kararlarında sorumluluk hissettirebildiğini bahsederek şu şekilde örneklendirmektedir: Hiyerarşik bir yapıda finansal sonucu etkileyebilecek bir olay karşısında suskun bir davranış sergileyebilecek bir çalışan, katılımın bu yönü ile kendisini de etkileyebileceği için aynı durumda koruyucu rol üstlenebilecektir.

#### **2.2.1.2. Eleştiri**

Örgütsel düzeyde eleştiri, örgütün politika, kural, uygulama gibi iş ve işleyişle alakalı olarak çalışanlar tarafından değerlendirilebilmesi ile değerlendirmeleri özgür bir şekilde ifade edebilmesi olarak olarak tanımlanabilir (Geçkil ve Tikici, 2015: 46).

Eleştiri konusunda çalışanların kişilik hak ve onuru ile gerekli saygı çerçevesinde olmak üzere eleştirel yaklaşım sergilemek konusunda çekimser olmamaları için gerek kural ve uygulamalar gerekse örgüt kültürü açısından eleştirel yaklaşımı hoşgörerek eleştirinin demokratik bir temel olarak örgüt kültürüne yerleşmesi sağlanabilir (Geçkil ve Tikici, 2015: 47).

Yazın incelendiğinde örgütsel demokrasi kavramı boyutları olarak eleştiri, bazı araştırmacılar (Weber ve ark., 2009; Bakan, 2019; Kesen, 2015; Geçkil, 2017) tarafından katılım ile beraber ifade edildiği görülebilmektedir. Eleştirinin de bir yönü ile örgütün politika, prosedür ve kararlarını eleştirerek yaklaşım ile dile getirerek katılım sağlandığı varsayılabilir ve bu yönüyle düşünüldüğünde eleştiri de bir katılım olarak görülebilir.

Demokrasi, asla sona ermemesi gereken bir süreçtir ve örgüt içerisinde demokrasi pratiğini geliştirmek için sistemin revizyonu sürekli olarak değerlendirilmektedir.

Demokratik sistem özeleştiriyi desteklemeli ve devam eden evrimine kabullenici bir yapıda olmalıdır. Ayrıca çatışmaları çözmek amacıyla yüzeye çıkartmak, eleştirileri ve diyalogu kanalize etmek gereklidir. Örgütün değerleri, bunların hangi seviyeye ulaştığı, gerek örgüt üyelerinin gerekse örgüt dışı gözlemcilerin eleştiri ve tartışmalarına açık olmak zorundadır (Forcadell, 2005: 271).

Demokratik bir sistem öz eleştiriye izin vermeli ve kendi sürekli evrimine açık olmalıdır. Demokratik olduğu iddiasında bulunan bir örgütün sahip olduğu değerler ile ortaya koyduğu ürün veya hizmetlerin üyeler ve dış gözlemciler tarafından yöneltilecek eleştirilere açık olması gerekmektedir (Forcadell, 2005: 271).

### **2.2.1.3. Şeffaflık**

Şeffaflık, ticari gizli bilgi özelliği taşıyan bilgiler hariç olmak üzere, örgüt ile ilgili finansal olsun ya da olmasın, bilgilerin doğru zamanda eksiklik olmaksızın, anlaşılır, kolay erişilebilen bir yolla örgüt üyeleri ile paylaşılmasıdır (Forcadell, 2005: 271; Paslı, 2004: 75). Şeffaflık, örgütü ilgilendiren kararlar alınırken bundan etkilenebilecek kişilerin dikkate alınması olarak da tanımlanmıştır (Geçkil, 2013:30).

Şeffaflık ilkesinde önemli olan nokta ise bu paylaşımın örgüt üyelerince öğrenilebilecek şekilde duyurularak yapılmasıdır ki aksi halde bu bilgilerden etkilenebilecek örgüt üyelerinin bilgilere erişimi, onların sorgulaması yani bir anlamda peşine düşmek yoluyla öğrenilmesi şüpheye zemin olabilecektir; bu durumda yönetim ve çalışanlar arasında şüphe zemininde güven duygusu zarar görebilecektir (Geçkil, 2015: 47).

Ayrıca, Kesen'in (2015: 551) araştırması neticesinde örgütsel demokrasinin alt boyutu olan şeffaflık ilkesinin çalışan performansı ile aynı yönlü ve kuvvetli bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kesen'in (2015: 553) araştırmasına göre şeffaflık ilkesi sergileyen işletmelerde çalışan performansının daha kolay artabileceği sonucu gözlemlenmiştir ve şeffaflık ilkesi ile yönetime önem verilmesi örgütlerde, üyelerin örgüte ve hedeflere karşı daha da dürüst davranmaya ve performans seviyelerini artırmaya sevk edebilmektedir. Kesen' e (2015: 553) göre bundan dolayı örgütsel yapı içerisinde bulunan yöneticilerin örgüt üyeleri üzerinde şüpheye neden olabilecek davranışlar, kararlar ve uygulamalardan sakınmaları önem kazanmaktadır.

Şeffaflığın bilgisel adalet (talep ve şikâyetle ilgili alınan kararlardaki adalet) algısı üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşan Bakan (2019: 1043) otel çalışanları üzerinde yaptığı aynı çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel demokrasi boyutlarından yalnızca şeffaflığın, çalışanların örgütsel destek algılarını olumlu olarak etkilediğini de belirtmiştir. Bununla beraber Geçkil (2013: 115) araştırmasında örgütsel demokrasinin alt boyutu olan şeffaflığın örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından vicdanlılık üzerinde olumlu ve çok yüksek düzeyde ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Şeffaflık ilkesinin uygulandığı organizasyonlarda çalışanların doğru bilgilerle, zamanında haberdar edilmesi eleştiri boyutu içerisinde alternatif fikir ve yapıcı eleştiriler ile katılım boyutu içerisinde kararlara katılımda zamanında doğru bilgiler üzerine gelişen yaklaşımlar ile örgütsel hedeflere kümülatif olarak daha fazla katkı sağlayabilir.

#### **2.2.1.4. Adalet**

Örgütsel adalet, çalışanın örgüt içerisinde kaynakların dağıtımındaki karar ve uygulamalarda adil davranılıp davranılmadığına ilişkin olarak algısı olarak tanımlanabilir (Fee ve Yusof, 2016: 798). Örgüt düzeyinde adalet, fırsat, kazanım ve yaptırımlar da (ücret, ödül, terfi, eğitim, ceza gibi) dahil olmak üzere örgüt içerisinde dağıtılması ile dağıtımına ilişkin kararların alınmasına ilişkin olarak çalışarlarda oluşan adalet algısıdır (Geçkil, 2013: 34).

Adam'ın (1963) "Eşitlik Teorisi"ne göre, bireyler kendilerine adil bir şekilde davranıldığını algıladıklarında, daha kolay motive olurlar ve örgüte karşı daha fazla olumlu davranışlar içerisinde bulunurlar. Ancak, kendisini diğer çalışanlar ile kıyas sonucunda adaletsiz davranışlar hissettiğinde ise motivasyonu düşerek olumsuz davranışlar sergileyebilir, performansı olumsuz yönde etkilenir ve hatta örgütten ayrılma ile sonuçlanabilir (Fee ve Yusof, 2016: 798).

Adalet, çalışanlara hak ettiğini vermeye çalışmak iken eşitlik kavramı ile karıştırılmaması gerektiği araştırmacılar (Kesen, 2015: 66) tarafından önemle belirtilmektedir. Wang ve ark. (2010: 122) tarafından da belirtildiği üzere kavramsal olarak örgütsel adalet 3 (üç) boyuttan meydana gelmektedir:

- 1- Dağıtım Adaleti: Kaynakların dağıtımıyla ilgili kararlara ilgili adalet olarak tanımlanır (Fee ve Yusof, 2016: 799).

2- İşlemsel Adalet: Bir başka deyişle prosedür adaleti, çalışanların yönetim politikalarının ve prosedürlerinin adilliği konusundaki algılarını ifade eder (Fee ve Yusof, 2016: 800).

3- Etkileşim Adaleti: Etkileşim adaleti, bir çalışanın yönetsel kararlar sonucunda gördüğü adil muamele olarak tanımlanır (Fee ve Yusof, 2016: 800).

Araştırmacılara (Fee ve Yusof, 2016: 802; Geçkil, 2013: 35; Kesen, 2015: 541) göre örgütsel adalet algısının örgüt içerisinde güveni inşa edeceği, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını destekleyeceği ve iş performansını artıracacağı savunulmaktadır. Bakan'ın (2019: 1043) otel çalışanları üzerine yaptığı bilimsel bir araştırma sonuçlarına göre katılım ve eleştirinin, dağıtım adaleti, işlemsel adalet algısı ve eşitliğin kişiler arasındaki adalet algısı üzerinde anlamlı, pozitif ilişkileri olduğu tespitlerinden bazılarıdır.

#### **2.2.1.5. Eşitlik**

Adalet ve eşitlik kavramlarının örgütsel düzeyde dikkate alınmaması halinde vahim durumlarla karşılaşılması kaçınılmazdır; eşitsizlik algıları neticesinde oluşan tepkilerin geçmişte Fransız ihtilali gibi önemli olaylarda hangi boyutlara ulaşabileceği grup, organizasyonel yapı ve toplum içerisinde başka olayları da tetikleyebileceği görülmüştür; nitekim bireylerin eşitlik algıları iş dünyası ile sınırlı kalmayıp sosyal yaşantılarında ve birbirleriyle olan ilişki, değerlendirme ve hayata bakışlarında da öneme sahiptir (Sözen ve ark., 2009: 397).

Eşitlik ilkesi, örgütsel yapının içerisindeki herkese eşit hak ve avantajlar tanıyarak, kişiler arasında ayrımcılık yapmamak olarak tanımlanabilir (Geçkil, 2013: 35). Eşitlik ilkesi kişilerin ırk, din, dil, cinsiyet, siyasi görüş gibi farklılıklarından dolayı ayrımcı uygulamalara maruz bırakılmaması ve herkesin birey olarak aynı hak, özgürlük ve fırsatlara erişimlerini eşit kılmayı ifade etmektedir (Geçkil, 2013: 35).

Çalışanlarda adalet algısı, bilgi, tecrübe ve emeklerinin karşılığını adil bir dağılım ile alabileceği beklentisini özetlerken; eşitlik ise her bireyin eşit koşullar altında eşit yaklaşımlar ile karşılanacağı ve eşit fırsatlar altında çalışacağı beklentisini anlatmaktadır (Kesen, 2015: 542).

Genellikle adalet ve eşitlik kavramları karıştırılabilmekle olup beraber her koşulda ve her kriter için eşit olmak, adaletli olduğu anlamına gelemeyeceği gibi bunun tersi olarak

adil olunduğu düşünölen bir durumda eşitlik te sözkonusu olmayabilir (Geçkil, 2013: 35). Zira her bireyin bilgi, tecrübe, performans ve örgütsel hedeflere katkısı eşit olmayabilir. Bu durumda her konuda ve her koşulda mutlak bir eşitlik anlayışı adalet algısını zedeleyebilir. Bu nedendir ki Geçkil'in (2013: 35) çalışmasında da belirttiği üzere eşitlik kavramı aynı koşullarda aynı muamele temelinde düşünölerek, kaynakların dağıtımını, kararların alınması ve uyuşmazlık çözümü gibi süreçler esnasında adalet ve eşitliğin birlikte ve iyi bir şekilde yönetilmesi gereklidir.

İş performansı açısından örgütsel demokrasi boyutu olarak eşitlik kavramının önemli ve etkili olduğu bazı araştırmacılar tarafından belirtilmiştir (Bakan, 2019: 1043; Geçkil, 2016: 128). Nitekim, Geçkil'in (2016: 128) hastane çalışanları kapsamında gerçekleştirdiği araştırmasının analiz sonuçlarına göre örgütsel demokrasi ölçeğine ait maddelerin puanları incelendiğinde en yüksek olarak eşitlik kavramı ortaya çıkmıştır, yani çalışmanın sonucuna göre örgütsel adalet algısı ile en kuvvetli ilişkiye sahip olan boyut eşitlik olarak bulunmuştur.

#### **2.2.1.6. Hesap verebilirlik**

Hesap verebilirlik, birey, grup ya da organizasyonun sorumluları tarafından yürütölen faaliyet ve işlemlerle ilgili kendisi haricindeki başka kişi, bölüm ya da otoriteye savunma yapabilme ve zorunluluk temelinde açıklama yapma sorumluluğu olarak tanımlanabilir ve örgütteki uygulanan kurallar ile işlemlerin çalışanlarca sorgulanabilir olmasını da içerebilir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: 21). Hesap verebilirlik, örgütün kamuoyu üzerindeki algısı açısından bakıldığında önemli bir etki bırakmaktadır ve bu nedenle sadece finansal anlamda bir hesap verebilirlikten daha fazlası olarak yönetsel anlamda bir hesap verebilirlik te gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı kamuoyu üzerindeki izlenimler açısından önemsenmelidir (Messner, 2009: 920).

Hesap verebilirlik kavramının örgüt üyeleri üzerinde sorumluluk duygularını artırarak ve ayrıca diğer kişi, bölüm ve yöneticilerin hesap verebilirlik içerisinde olduklarını bilmeleri ile çalışarlarda olumlu duyguların artmasına bağlı olarak performans artışları sağlanabilir (Kesen, 2015: 542). Bakan ve ark.'nın (2019: 1043) çalışmasında regresyon analizlerine göre örgütte algılanan hesap verebilirlik ile yenilik ve özerklik boyutlarının olumlu etkileşim içerisinde olduğu sonucuna varılmış ve özerkliğin müşteri sorunlarına çözüm getirme konusunda, yenilikçiğin de işletmeye değer katabilecek

yeniliklerin önünü açabileceği belirtilmiştir. Kesen'in (2015:553) otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu bilimsel bir araştırma neticesinde elde edilen bulgulardan bir tanesi de, faaliyetleri ve aldıkları kararlardan dolayı hesap verebilir bir yönetim ile beraber çalışanların performans algılarını artırabilecekleri olmuştur. Benzer şekilde Bakan'ın (2019: 1039) araştırma sonuçlarına göre hesap verebilirliğin algılanan örgütsel destek düzeyini olumlu ve orta düzeyde etkilediği, bilgisel adalet ile ilişkisinin daha yüksek olduğu ve ayrıca hesap verebilirliğin örgütsel adaletin bütün alt boyutlarını aynı yönlü olarak etkilediği sonucuna varılmıştır.

Demokrasiyi, diğer yönetim şekillerinden açık ve esas bir şekilde ayırtıran kavram ise hesap verebilirliktir ki demokratik yapılar içerisinde yöneticiler, katılım mekanizması ile çalışanlara karşı sorumlu tutulur (Kerr ve Caimano, 2004: 83). Seçime katılım, vatandaşlar için yetkili ve temsilcileri seçmenin iradesine karşı sorumlu tutma imkânı veren bir mekanizmadır ve bunu örneklendirmek gerekirse, çalışanlara karşı yönetsel boyutta bir hesap verebilirlik mümkün değildir; zira alt düzeyde çalışanlar, her ne kadar kendinden sonraki ilk düzey deneticilerin seçim ve değerlendirmesi için bir bakışa sahip olsalar da yönetici seçimi, değerlendirilmesi ya da görevden alma süreçlerine anlamlı olarak katılabilecek bilgi, deneyim ve bakış açısına sahip değildirler (Kerr ve Caimano, 2004: 83). Bu nedendir ki katılım hakları dağılımı eşit değildir. Diğer bir deyişle yöneticiler çalışanlara kıyasla daha geniş ve etkili bir karar yetkisine sahiptirler ve bu nedenle çalışanların bilgiye erişmek noktasında kısıtları olduğu düşünüldüğünde de çalışanlar yöneticilere kıyasla kararların sonuçlarını öngöremeyebilirler (Kerr ve Caimano, 2004: 83). Oysa siyasal demokraside karar ve politikalara katılım daha fazla teşvik edilmektedir; Vatandaşlar bu bilgi ve anlayışa sahip iken örgütsel demokrasilerde çalışanların bu bilgi ve anlayışa sahip olmadığı düşünülmektedir (Kerr ve Caimano, 2004: 83).

Kerr ve Caimano'nun (2004: 81) belirttiği gibi yöneticiler demokrasi, yetkilendirme ve katılım sözlerini kabullenmişken, gücün paylaşımı, özerkliği destekleme, bilgi paylaşımı ve önemli kararların alınmasına çalışan katılımı noktasında isteksizlik görülmüştür; çalışanlar ise daha fazla sorumluluk ve görev belirsizliğini düşünerek katılım konusunda her zaman için istekli olmamışlardır. Kerr ve Caimano'ya (2004: 83) göre bu ayrımın temel sebepleri meşru gücün kaynağı ve bireyin örgütle olan ilişkisidir. Bu anlamda

örgütsel demokraside alt boyut olarak gücün paylaşımının önemli etkilerinden söz edilebilir.

### **2.2.1.7. Gücün paylaşımı**

Bazı insanların daha fazla güce sahip olması, insanlığın varoluşu kadar eski bir gerçektir ve bu nedenledir ki güç kavramı sosyal teorinin en eski ve yaygın kavramlarından (Dahl, 1957: 201). Güç, çoğunlukla otorite, etki, kontrol gibi kelimeler ile karıştırılabiliyor ve bu nedenle gücün tanımını davranışsal açıdan A ve B aktörleri üzerinden zihinsel bir canlandırma ile yapmak gerekirse; güç, A kişinin B kişisi üzerinde davranışsal olarak etkileyebilmek B kişinin A kişinin isteklerine, etkilerine göre davranmasıdır (Dahl, 1957: 201).

Dahl (1957) tarafından gücün dört unsuru olarak gücün kaynağı, gücün araçları, gücün kapsamı ve gücün miktarı tanımlanmıştır.

Otorite, gücün özel bir durumudur ve meşru otorite, temel öneme sahiptir. Örgütsel demokrasinin diğer alt boyutları gibi gücün paylaşımı da oldukça önemlidir (Kerr ve Caimano, 2004: 92). Bir örgütün hiyerarşisi, karar verme odağı, gücün ve yetkinin dağılımı, bilginin akışı ve çalışan bireylerin işlerindeki takdir yetkisinin seviyesi açısından oldukça yaygın bir etkiye sahiptir (Kerr ve Caimano, 2004: 92). Buna göre gücün paylaşımı, hiyerarşik yapılanmanın ve örgütsel demokrasinin en önemli belirleyicilerinden birisidir diyebiliriz.

Örgütteki güç paylaşımının demokratik değerleri besleyerek destekleyecek şekilde ya da tam tersine demokratik değerleri zedeleyecek bir şekilde olması hiyerarşik yapılanma ile yakından ilgili bir durum olup, genelde dik hiyerarşik yapının yerleşmiş olduğu örgütlerde güç en üstte yer alan bir ya da bir kaç kişide toplanmıştır ki bu durum ise örgüt içerisinde hakimiyet kültürünün yerleşmesine yol açmaktadır (Geçkil, 2013: 37).

Tüm bunları gözönüne alarak gücün paylaşımına ilişkin hakimiyet kültürü etkisi altında kalan çalışanların diğer örgütsel demokrasi boyutları açısından da olumsuz etkileri olacağı düşünülebilir. Nitekim örgütsel muhalefet konusunda yapılan bir çalışma (Yıldız, 2014) içerisinde örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde üst düzeyde olan yöneticilerin, ellerindeki gücü kullanarak örgüt içindeki muhalif düşünceye sahip üyeleri baskı ile

sindirme eğilimi gösterdiklerine yer verilmiştir. Bu durumda eleştiri ve katılım başta olmak üzere tüm örgütsel demokrasi boyutlarının etkilendiği düşünülebilir.

Güç paylaşımının öneminden bahsederken örgütün var olduğu toplumdaki güç mesafesi özelliklerine göre etkilenebileceği düşünülebilir. Güç mesafesi, Hofstede (1984:83) tarafından, toplumun üyelerinin kurum ve kuruluşlarda gücün paylaşımındaki eşitsizliklerin kabul edilmesi derecesidir. Tanıma göre yüksek güç mesafesinde eşitsizliğin daha kolay kabullenilmesi, düşük güç mesafesinde ise eşit olmayan dağılıma karşı çaba ve mücadele sözkonusudur.

Hofstede'nin (1980: 50) "Kültürel Boyutlar Teorisi" ve çalışmasına göre ülkemiz, güç mesafesinin yüksek, belirsizlikten kaçınmanın (riskten kaçınma değildir) ise çok yüksek olduğu grup içerisinde yer almıştır. Geçkil ve Tikici'nin (2015) örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışmalarında açıklayıcı faktör analizlerine göre yalnızca tek bir ifade ile yetersiz kalan güç paylaşımı boyutu ülkemiz için ölçekte yer alamamıştır. Güç paylaşımına ilişkin bu durumun, örgütlerin gücün paylaşımı noktasında yeterince beslenememesi ile kültürel nedenlerden kaynaklanabileceği belirtilebilir (Geçkil ve Tikici, 2015: 62).

Örgütsel demokrasinin boyutlarının incelenmesinden de yapılabilecek çıkarımlardan en önemlileri şu şekilde özetlenebilir: Her bir boyutun önemi kendi içindeki önemi kadar birbirleri ile olan ilişkileri ve etkileşimlerinden dolayı her bir boyutu tek başına düşünmekten öte bir bütün olarak, büyük resmi yani bir bütün olarak örgütsel demokrasiyi unutmamak gerekliliğinden bahsedilebilir. Örgütsel demokrasinin kuruma yerleşmesi, uygulama esnasındaki yöntemler, zorluklar ve gelişmelerin en önemli belirleyicilerinden birisinin de toplumsal özellikler olduğunu belirtebiliriz. Nitekim örgütsel demokrasi ölçek çalışması da dahil olmak üzere bu konuda bir çok çalışması bulunan Geçkil ve Tikici (2015: 62) ve Geçkil (2017: 752), örgütlerde demokratik değerlerin yerleşmesini kolay olmayan bir süreç olarak belirtmekle beraber iki ana zorluk olarak değer yönelimi ile yöneticilerde oluşan güç kaybı algısına dikkat çekmektedir. Örgütsel demokrasinin her bir boyutunun iş performansına olan etkilerinden söz edilmekle beraber yine bir bütün olarak örgütsel demokrasinin iş performansına gerek rol içi performans ve gerekse rol dışı performans boyutlarındaki etkileri atıflar çerçevesinde açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın şu ana kadar olan bölümlerinde iş performansı ve örgütsel demokrasi kavramlarına ilişkin açıklamalarla birlikte ilişkiler ve örgütsel demokrasinin iş performansına olan etkileri incelenmeye alınmıştır. Alanyazın incelendiğinde örgütsel davranış alanında farklı çalışmalar (Russell, 1997; Johnson, 2006; Harrison ve Freeman, 2004; Jong ve Witteloostuijn, 2007; Ataç ve Köse, 2017; Bakan, 2019; Basım ve Şeşen, 2006; Geçkil, 2013; Geçkil ve Tikici, 2015; Geçkil, 2016; Geçkil, 2017; Kerr ve Caimano, 2004; Sadykova ve Tutar, 2014) içerisinde örgütsel demokrasinin, iş performansına olan etkilerinden sözedilmiş ve alt boyut düzeyinde önemli bulgulara ulaşılmıştır.

Tüm bu incelemeler çerçevesinde bu çalışmaya ilişkin ilk ve temel hipotez aşağıdaki gibi yazılmıştır:

***Hipotez 1: Örgütsel Demokrasi Algısının, Rol İçi ve Rol Dışı Performans Üzerinde Etkisi Vardır.***

Organizasyon yapısı içerisinde psikolojik güvenlik ve öğrenme davranışları üzerine Edmondson' ın (1999: 375) çalışmasındaki sonuçlara göre iş ile ilişkili olarak toplamda kazanımlar yönü ile organizasyon içerisindeki psikolojik güvenlik yapısının faydası nitel ve nicel veriler desteğinde psikolojik güvenliği ortaya koyarak desteklemiştir.

Bu bağlamda iş ekiplerinde örgütsel demokrasi algısının oluşmasında ve rol içi performans ile rol dışı performansa olası etkileri açısından psikolojik güvenin aracı ilişkisi niteliğinde etkileri olabileceği düşünülerek psikolojik güven konusu araştırmamızda yer almıştır.

İlerleyen bölümde bu yönüyle araştırmamız psikolojik güven kavramını açıklayarak devam edecektir.

## BÖLÜM 3: PSİKOLOJİK GÜVEN

### 3.1. Psikolojik Güven Kavramı

Güven ve güvenlik, herşeyden evvel bir canlı olarak ihtiyaç kapsamında bireysel açıdan ele alındığında Maslow'un (1943) ihtiyaç hiyerarşisi teorisinde de fiziki ihtiyaçlardan sonra gelmeye başlar; hayatta kalabilmek odaklı olan fiziksel ihtiyaçlardan sonra her canlı ve özellikle insanoğlu güvenli bir hayat yaşama ihtiyacını tamamlamak isteyecektir. Kendisini güven içerisinde hissetmeyen bireyin daha üst düzeyde sonuçlara ulaşma çabası da gerçekçi ve olumlu olmayabilir. Psikolojik güven kavramı, bireyin korku ya da kaygı hissetmeden ihtiyaçlarını karşılamak üzere harekete geçerken yaşadıkları rahatlık hissidir (Maslow, 1943).

Örgütsel olarak ele alındığında psikolojik güven, örgüt üyelerinin kendi imajı, konumu ve kariyeri gibi konularda bir şekilde olumsuz sonuçlara maruz bırakılacağından korkmadan, kendi düşüncelerini açıklayabilme, ortaya koyabilme ve harekete geçebilmesidir (Kahn; 1990:708).

İş ekiplerinde psikolojik güvenlik ve öğrenme davranışları üzerine Edmondson'ın (1999: 375) yaptığı çalışmanın sonuçlarındaki bulgulara göre iş ile ilgili toplam olarak kazanımları açısından ekip psikolojik güvenlik yapısının yararlı olduğu ifade edilerek nitel ve nicel veriler ile psikolojik güvenliğin varlığı ortaya konularak desteklenmiştir.

İş grubu düzeyinde, bireyler arası risk almanın sonuçlarına ilişkin ortak bir inanç olarak kavramsallaştırılan ekip psikolojik güvenliğinden bahseden Edmondson (1999: 375), çalışmasının ilk bölümünde ekibin psikolojik güvenliği deneyimini tespit edebilmek üzere oluşturulan anket maddelerinin yüksek tutarlılık göstermesi ile psikolojik güvenliğin varlığını ortaya koymuştur. Ayrıca Edmondson (1999:375) bu çalışmadaki verilere dayanarak ekibin psikolojik güvenliğinin kişiler arası güvenin daha ötesinde bir şey olduğunu ifade etmiştir; güveni tesis etmenin, ekibin psikolojik güvenliğini oluşturan kişilerarası inançların geliştirilmesi için bir temel olabileceğini belirtmiştir.

Psikolojik güven üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında kavramın bireysel ve grup olmak üzere her iki düzeyde de incelendiği görülmektedir. Psikolojik güven bireysel bir ihtiyaç olarak Maslow'un (1943) ihtiyaç hiyerarşisi teorisinde yer bulmuş olsa da açık bir şekilde ilk savunucularından olan Kahn (1990) bireysel düzeyden başlayarak, çalışan

bağlılığının psikolojik durumlarla olan ilişkisini incelemiştir. Psikolojik güveni grup düzeyinde ele alan araştırmacılardan birisi de Edmondson'dır (1999) ve sonraki yıllarda arkadaşları ile yaptığı çalışmalar (Edmondson ve Mogelof, 2005; Edmondson ve Lei, 2014) ile yine yazına psikolojik güven kavramının grup düzeyinde çalışmalarıyla önemli katkılar sağlamaya devam etmiştir. Psikolojik güven kavramı üzerine birey ve grup düzeyindeki çalışmalardan özetler ile alt başlıklarla incelemeye devam edilecektir.

### **3.2. Psikolojik Güven Kavramına İlişkin Sınıflandırmalar**

Psikolojik güven kavramına ilişkin olarak yazında farklı tanımlar yer alabilmektedir. Kavrama ilişkin çalışmalarda bazı kısıtlar yer alsa da Huang ve ark. (2013) gibi bazı sınıflandırmalar yapan araştırmacılar olmuştur. Huang ve ark. (2013:81) elektrik bakım çalışanları üzerine Amerikan firmalarının yer aldığı sektörel bir çalışmada psikolojik güven kavramına ilişkin olarak güven iklimini örgütsel ve grup düzeyinde olmak üzere 2 ana kategoride incelemiştir. Psikolojik güven, örgütsel düzeyde toplam 6 boyutta ölçeklendirilerek incelenmiştir ve bunlar: Güvene ilişkin proaktif hareketler, iş ve ekipman kullanımı ile ilgili olarak genel eğitim ve bilgi düzeyi, ekipmanlara erişim ve ekipmanların güvenlik düzeyi, saha ve iş odaklılık, finansal yatırımlar, programda ve iş planında esneklik. Grup düzeyinde güven iklimini ölçmek için ise 3 boyutta ele alınmıştır; denetleyici önem, katılım teşviki, direk güvenlik yaklaşımıdır.

Yukarıda Huang ve ark.'nın (2013) çalışmalarına ilişkin olarak açıklanan sınıflandırmaları özetlemek gerekirse, örgütsel düzeyde proaktif hareketler iş yapış prosedürlerinin güven ve güvenliğe ilişkin olarak ele alınması halinde güven düzeyini ifade etmektedir; iş ve ekipman kullanımı ile ilgili olarak genel eğitim ve bilgi düzeyi ise çalışanların bu konuda kendilerini yeterli hissettikçe güven düzeyinin olumlu olacağını ifade etmektedir (Huang ve ark., 2013:81). Benzer şekilde saha ve iş odaklılık, finansal yatırımlar ve iş programlarında esneklikler de güven ve güvenlik esaslı ilerlediğinde güven iklimini ifade etmektedir (Huang ve ark., 2013:81). Grup düzeyinde ise denetleyici önem, katılım teşviki ve direk olarak güvenlik yaklaşımı maddeleri ise yönetsel denetimin güven odaklı olması, güven ve güvenlikle ilgili konulara, kararlara katılımın teşviki ve işin ilerleyişi içerisinde güven ve güvenliğin ezilmemesi ve iletişimin önde tutulması durumu ifade etmektedir (Huang ve ark., 2013:82).

Yazını incelediğimizde bir başka sınıflandırma ise Amponsah ve ark.'nın (2013) Gana madencilik endüstrisine yönelik bir çalışmada karşımıza çıkmaktadır. Amponsah ve ark. (2013) Gana madencilik endüstrisi üzerinde yaptıkları bu araştırmalarında psikolojik güven'in fiziksel iş esnasındaki risklerin etkileri yönüyle de incelemiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre işyerinde, işin ve çalışma koşullarının barındırdığı fiziki ve psikososyal risk boyutlarının (fiziksel tehlikeler, kaza riskleri, güvenlik ekipmanları ve güvenlik adına uygulanan önlemler, iletişim araçları vb.) çalışanlar üzerindeki psikolojik güven düzeyine etki etkiği görüşüne ulaşılmıştır. Madencilik ekipmanlarının da iş kazalarına ramak kala durumlar açısından çalışanların güvenlik deneyimi üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca grup temelinde güven iklimi, çalışanların yöneticilerinden onay isteme seviyesindeki güven düzeyini göstermekteyken, iş verimi ise çalışanların çalışma kapasitelerinin daha üzerinde bir iş yükü ile zorlanmayacaklarına ilişkin bir güveni gösterebilir. Araç ve iletişim cihazlarının kullanımı hakkında düşünüldüğünde ise, iletişim araçları ve diğer araçların iş esnasındaki güvenliği tehlikeye atmayacak şekilde kullanımı da bir güven konusudur.

Alanyazının incelenmesiyle karşımıza çıkan psikolojik güvene ilişkin sınıflandırmalarının başlıcalarını derlemek gerekirse: Fiziksel riskler ve psikolojik güven boyutu, işsel güven boyutu, işgören eşitliliği ve psikolojik güven, grup düzeyi psikolojik güven olarak sıralanabilir.

### **3.2.1. Fiziksel riskler ve psikolojik güven**

Daha önce bahsedildiği üzere Amponsah ve ark. (2013: 79) Gana' da maden sektöründe yaptıkları çalışmada metal maden işletmeleri çalışanı olan 330 kişiden veri toplayarak 307 kişinin cevapları üzerinde analizlerini gerçekleştirmişlerdir. Analiz sonuçlarına göre madencilerin karşı karşıya kaldıkları fiziksel riskler vasıtasıyla psikolojik güvenlerinin birinci derecede etkilendikleri sonucuna varmışlardır. Maden gazları, yangın riski, ısı stresi, toz ve kısıtlı görüş, kötü havalandırma ve maden araçlarının kullanım şekli olmak üzere fiziksel risk boyutları ile; çalışan arkadaşlarından yetersiz destek, şef ve yöneticilerinden yetersiz destek, güvenlik eksikleri, sebepsiz ve aşırı iş yükü, şeffaf olmayan roller ve sorumluluklar, görevlerdeki kontrol eksikliği ve çalışma temposu gibi prososyal riskler ele alınmıştır. Ayrıca çalışanların geçmiş güvenlik deneyimleri de (kişinin

iş geçmişinde kaç kez yaralanmalı bir kaza yaşadığı, iş kazası nedeniyle kaç kez 0 gün, 1-3 gün ve 3 günden fazla iş görememe durumlarının olduğu, ya da yaralanma olmaksızın kaç kez iş kazası riski atlattığı gibi durumlar) incelenmiştir. Sonuç olarak Amponsah ve ark. (2013: 80) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre fiziksel boyuttaki risklerin psikolojik güveni olumsuz olarak etkilediği ortaya konulmuştur.

Bir başka çalışma ise Nahrgang ve ark. (2011) işyerinde güvenlik konusunda gerçekleştirdiği meta-analitik bir çalışmadır. Bu çalışmada iş talepleri ve iş için sağlanan kaynakların bağlılık ya da tükenmişliğe olan ilişkilerinden başlayarak güvenlik sonuçları olarak da tükenmişlik incelenmiştir. Riskler, tehlikeler ile güven iklimi olmak üzere iki ayırım altında, yaşanan kazalar ve yaralanmalar ile olumsuz olaylar incelenmeye çalışılmıştır. Nahrgang ve ark. (2011: 16) risk, tehlike ve karmaşıklık gibi iş taleplerinin çalışanların sağlığını bozduğunu ve tükenmişliğe yol açtığını açıklamışlardır. Nahrgang ve ark. (2011: 16) tükenmişliğin güvenli çalışmaya zarar verdiğini, oysa bağlılığın çalışanları güvenli çalışma konusunda motive edici bir faktör olduğunu, sağlığın bozulması sürecinin, motivasyon sürecinin, iş taleplerinin ve iş için sağlanan kaynakların güvenlik sonuçlarını etkileyen önemli mekanizmalar olduğunu belirtmişlerdir.

Nahrgang ve ark. (2011: 16) ayrıca hangi iş taleplerinin ve kaynaklarının tükenmişlik, bağlılık ve güven sonuçlarına en fazla etki ettiğini incelemişler, neticesinde en tutarlı etkinin iş talebi olduğunu bulmuşlardır; endüstri temelinde analiz yaptıklarında ise en fazla varyansı açıklayan iş talebi türünün endüstriye göre farklılık gösterdiğini, buna karşın destekleyici bir ortamın tüm endüstrilerde en fazla varyansı açıklamada tutarlı kaldığını açıklamışlardır. Özetle bu detaylı meta-analiz çalışmaya göre işyerindeki çalışma koşullarının ve risklerin güven faktörünü direk olarak etkilediğini belirtmişlerdir.

İş hayatında çalışan bağlılığının psikolojik durumlarla olan ilişkisini araştıran Kahn (1990), bağlılık ve psikolojik güven arasındaki genel bağlantının, 186 kişilik bir gruptan edinilen veriler ile istatiksiksel olarak araştırıldığını belirtmiştir. Buna göre istatistikler, bağlılığın yüksek düzeyde psikolojik güven bağlantılı olduğunu göstermiştir ki; bu sonuçlarla beraber psikolojik güvenliği doğrudan etkileyen dört ana etmenin (kişilerarası ilişkiler, grup ve gruplar arası dinamikler, yönetim süreci, örgütsel normlar) olduğu anlaşılmıştır.

Mesleki tehlikeler, tutumlar ve güvenlik performansı arasındaki ilişkiler üzerine çalışma yapan Ford ve Tetrick (2011) mesleki tehlikeler ve riskler ile çalışan tutumları arasındaki ilişkilerin iş alanında güvenlik performansının üzerinde etkileri olabileceğini belirtmişlerdir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, tehlikeli ve yüksek riskli meslek çalışanlarının kendilerini psikolojik olarak daha az güçlendirilmiş hissettiklerini ya da bu eğilimde olduklarını, çalıştıkları kuruluşla daha az özdeşleşme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir (Ford ve Tetrick, 2011: 62). Ayrıca Ford ve Tetrick (2011: 62) ekip liderleri ve yöneticilerin karar ve uygulamalarının, çalışanların algılarına göre güven öncelikli olup olmadığının da etkileri olabileceğini belirtmişlerdir. Özetle bu çalışmada da işle ilgili fiziki risk ve tehlikelerin hem kişinin örgütle olan özdeşleşmesine hem de psikolojik güvene olan etkisinden bahsedilmiştir.

İşyerinde fiziksel riskler ve tehlikelerin psikolojik güvene olan etkilerini araştırırken, bir çok çalışmada (Amponsah ve ark., 2013; Nahrgang ve ark., 2011; Kahn, 1990; Ford ve Tetrick, 2011) diğer boyutlara da rastlamaktayız. Bunlardan birisi de “Kişisel Güven” olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **3.2.2. Kişisel (içsel) güven**

Daha önce belirtildiği üzere psikolojik güven kavramına yönelik çalışmalarda grup düzeyinde incelemeler (Edmondson, 1999; Edmondson ve Mogelof, 2005; Edmondson ve Lei, 2014) yapıldığı gibi bireysel düzeyde ele alan çalışmalar da (Kahn, 1990; Campbell, 1990; Ford ve Tetrick, 2011; Huang ve ark., 2013; Ion ve Criveanu, 2016) bulunmaktadır.

İçsel psikolojik güven (Liang ve ark., 2012: 76), bireylerin çalışma arkadaşları, meslektaşları veya yöneticileriyle olan ilişkilerinde güven olgusuna temel olan ve yaklaşımı etkileyen, kişisel anlamda kendi sahip oldukları içsel bir motivasyon olarak tanımlanabilir. Conner ve Armitage (1998: 1452), çalışanların bir davranışa ilişkin tutum değerlendirmesini etkileyen önemli bir faktör olarak davranışlarının sonuçlarının olumlu mu? yoksa olumsuz mu? olacağına inanıp inanmadıkları ile ilgilidir. Başka bir deyişle bireylerin aslında buradaki hisleri içsel güveni ifade etmektedir diyebiliriz. İçsel boyutta psikolojik güven, bireylerin öneri, eleştiri ya da endişelerini dile getirme konularında aldıkları risk sonucunda iş arkadaşları veya yöneticilerinin kendilerini cezalandırmayacağına ya da yanlış anlamayacağına inanma derecesini ifade eder ki

psikolojik güven, bu konuda rahat bir şekilde kendilerini ifade edebileceklerine olan inançlarıdır (Liang ve ark., 2012: 73).

Liang ve ark. (2012: 73) destekleyici sesin, çalışanların kurumsal statükoyu iyileştirmeyi amaçlayan yeni öneriler ve çözümler geliştirmeye yönelik ekstra çabaları olduğunu ifade ederken, bu fikir ve çözümleri üretme sürecinin sürekli bilişsel çaba ve örgütsel ilişkilere dikkat etmeden kolayca ilerleyemeyeceğini belirtmektedirler. Psikolojik güven düzeyinin kişisel boyutta yüksek olması, bireylerin düşüncelerini ortaya koymasına ile herhangi bir olumsuzluk yaşamayacağını bilerek samimi davranabilmesi olarak belirtilebilir. Ayrıca bireyin içinde bulunduğu iş ortamında, düşüncelerinin olumsuzluklarla sonuçlanmayacağını bilmesi, ortam içerisindeki iletişimde güven hissedilmesi ile bireysel ses davranışı da desteklenmiş olur ve böylece örgüte faydalı fikir, düşünce ve katkıların önü açılmış olur (Liang ve ark., 2012: 73).

Psikolojik güven ve bir alt boyutu olarak içsel güveni destekleyen önemli unsurlarından birisi de bireyin çalışanlar arasındaki adalet, eşitlik gibi algılarıdır diyebiliriz. Bu bağlamda psikolojik güvenin bir alt boyutu olarak işgören eşitliğini incelemek açıklayıcı olacaktır.

### **3.2.3. İşgören eşitliği**

Psikolojik güvenin istihdam eşitliği boyutu esasen dini inançlar, etnik köken veya cinsiyete dayalı ayrımcılık gibi belirli bağlamlarda çalışan psikolojik güvenlik ile ilgilidir; cinsiyet, cinsellik, dini inançlar ayrımcılığı ve zorbalık (örneğin; ırksal taciz), bir kuruluştaki insanlar için ciddi bir tehlike kaynağı olabilir (Makin ve Winder, 2008: 937).

Bir çalışan farklı özelliklere sahip olduğunda, iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından reddedilme ve / veya eşit muamele görmemek ile ilgili olarak ayrımcılığa maruz kaldığında, bu çalışanın psikolojik güvenliği bir alt boyut olarak istihdam eşitliği ile ilgili olacaktır (örneğin; cinsiyet, dini inançlar veya etnik köken) (Abror, 2017: 26). Başka bir deyişle, psikolojik güvenliğin istihdam eşitliği boyutu, diğer örgüt üyelerinin eylemlerinden etkilenebilir. Örneğin; bir çalışan, yöneticisi ve çalışma arkadaşları tarafından farklı özelliklerinden dolayı kendisine eşit ve ayırım gözetmeksizin davranıldığında, istihdam eşitliği boyutu ile psikolojik güvenliği yüksek bir seviyeye sahip olacaktır (Abror, 2017: 26).

Bu tanımlamalardan yola çıkarak ırk, inanç, cinsiyet, etnik köken veya yaşa göre ayrımcılığın işgören eşitliği alt boyutunun ana kaynaklarından olduğu belirtilebilir. Ayrımcılığın, örneğin; taciz edici şekilde bir denetim veya davranışın çalışanın psikolojik güvenini etkileyebileceğini söyleyebiliriz. Diğer taraftan ise işyeri ve örgütsel adalet bağlamında işyerinin ayrımcılığının çeşitliliği reddeder bir seviyeye gelmesi ile insanların cinsiyet, dini inanç, etnik köken, yaş, cinsel yönelim vb. gibi haklarının sistematik olarak inkar edilmesine de yol açabileceğinden söz edilebilir. Dwertmann ve ark. (2016) işyerindeki çeşitlilik ikliminin, örneğin; cinsiyete, etnik azınlıklara ve diğer tarihsel ve marjinal gruplara dayalı ayrımcılığın çalışanın psikolojik güveni ve yaratıcılığı ile ilgili olabileceğini belirtmiştir. Ek olarak, Triana ve ark. (2015) azınlıklara karşı algılanan ayrımcılığın azınlıklara yönelik vatandaşlık davranışı ile ilgili olduğunu iddia etmiştir. Azınlıklara karşı ayrımcılığın, çalışanın psikolojik güvenliği üzerinde tartışmalı bir etkisi olan ve örgütsel performans gibi örgütsel sonuçlara yol açacak olan etnik kökene dayalı ayrımcılık olduğunu savunmuşlardır. Başka bir deyişle, cinsiyet, etnik köken ve bireyin dini inancına dayalı ayrımcılık, çalışanın iş güvenliğini etkileyeceği için çalışanın performansını etkileyebilir veya çalışan bağlılığını etkileyebilir.

Kirk-Brown ve Van Dijk (2016), zorbalık ve taciz gibi toksik (zehirleyici) iş davranışlarının önlenmesinin psikolojik olarak güvenli bir çalışma ortamının teşviki ile ilgili olduğunu savunmuşlardır. Ayrıca Jones ve ark. (2017), ayrımcılık gibi işyeri adaletsizliğine sebep olan davranış ve tutumların işyerinde sapmalara yol açabileceğini ileri sürmüşlerdir. İşyerinde ayrımcılığın, çalışanın güvenliğinin, zihinsel ve psikolojik sağlığının bireylerin işle ilgili tutumlarını etkilediğini belirtmiştir. Buna göre çalışanın işyerindeki adaletsizlikten korunması için zorbalık ve ayrımcılığa karşı güvenlik, çalışanların psikolojik güveni ile ilgili konularda önemli bir faktördür. Bu nedenle etnik köken, din veya cinsiyet gibi konularda ayrımcılığın, çalışanın psikolojik güvenliği ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Özetle bir çalışanın cinsiyet, etnik köken, dini inanç gibi benzeri sebeplerden ötürü ayrımcılığa maruz kalması psikolojik güveni olumsuz yönde etkileyecektir.

Ghumman ve ark. (2015) işyerinde dini taciz gibi ayrımcılığın artan dini inanç çeşitliliği olmak üzere yasal belirsizliklerde dahil çeşitli faktörlerden dolayı ortaya çıktığını savunmuşlardır. Küreselleşmenin ve teknolojinin gelişmesi ile de beraber kültür ve dini inançlar, insanlarla beraber göç yaşayarak toplum içerisinde ve doğal olarak bir

organizasyonel yapı olarak işyerinde de farklı dini inançlara sahip insanlar daha da çoğalmıştır diyebiliriz. Muhtemelen bir çalışanın dini inanışlarından dolayı bir ayrımcılığa uğraması onun işyerindeki psikolojik durumunu etkileyecektir. Bu nedenle Ghumman ve ark. (2015) bir çalışanın olası bir dini ayrımcılığa karşı güvenliğinin kendi psikolojik güveninin kaynağı olabileceğini savunmaktadır. Buna göre olası bir ayrımcılıktan korunma, çalışanların psikolojik güvenlerinin kaynağı haline gelir.

Abror (2017: 28) ayrımcılığın çalışanın psikolojik güven duygusu üzerinde etkisi olduğunu savunmaktadır ve araştırmasında istihdam eşitliği psikolojik güvenliği olarak tanımlanan psikolojik güvenliğin yeni bir boyutu olarak enerji psikolojik güvenliğini önermekle beraber, istihdam eşitliğinin enerji psikolojik güvenliğinden farklı olduğunu belirtmiştir. Enerji psikolojik güvenliği, genel anlamda iş ile ilgili olarak yöneticileri ve iş arkadaşlarından destek almanın bir neticesi olarak ifade ederken, istihdam eşitliği psikolojik güvenliği ise çalışanın ayrımcılığa karşı belirli yönleriyle ilgili güvenliğidir.

#### **3.2.4. Grup (ekip) düzeyinde psikolojik güven**

Edmondson' a (1999: 354) göre, grup düzeyinde psikolojik güven ekip üyeleri arasında kişiler arası risk almayla ilgili ortak bir inançtır. Kişiler arası risk alma, bir ekip üyesinin işini yaparken başka bir üyeden etkilenmeyeceğine olan güvenini ifade etmektedir. Buna göre ekip düzeyinde psikolojik güven, bir çalışanın konuştuğunda, görüş ve fikirlerini dile getirdiğinde ekibin diğer üyeleri tarafından reddedilmeme, utandırılmama veya cezalandırılmaması ile ilgilidir ve buna bağlı olarak kendisini ekibin bir üyesi olarak hissetmesiyle ilgilidir (Liu, 2015). Ayrıca grup düzeyinde psikolojik güven, içsel psikolojik güven benzerlikler taşımaktadır ki grup düzeyinde psikolojik güven ile içsel psikolojik güven arasındaki en önemli ayırt edici fark ise yapılan ölçümün nesnesidir; içsel psikolojik güvenlikte ölçümün nesnesi bir bireydir ancak ekip psikolojik güvende ise ölçüme konu olan nesne ve amaç bir çalışma grubudur (Edmondson, 1999; Bradley ve ark., 2012). Ayrıca grup düzeyinde psikolojik güven, bireyin inancına saygı duyan ve ekip olarak paylaşılan ortak bir inançtır, yani ekip psikolojik güveni takım üyeleri arasındaki ortak bir anlayışın sonucu olduğu anlamına gelir ve buna göre ekip ise bir iş grubudur (Bradley ve ark., 2012).

Bununla birlikte grup düzeyinde psikolojik güven, grup bağlılığından farklıdır çünkü grup düzeyinde psikolojik güven ekip içerisindeki bağlılık ilgili değildir ve bireyin bir

ekibe katılması hususunda kendisini rahat hissedebilmesi ile ilgilidir. Grup düzeyinde psikolojik güven üst seviyede olduğunda takım bağlılığı da geliştirilebilir (Schaubroeck ve ark., 2011).

Grup düzeyinde psikolojik güvenlik ile ilgili temel olarak 3 öncülden bahsedilebilir ve bunlar: Güven, olumlu ilişkiler ve yakınlık olarak belirtilebilir (Edmondson, 1999). Bir çalışan, ekip üyelerine güvendiğinde psikolojik olarak kendisini güvende hissedecektir, böylece diğer ekip üyeleri ile daha cesaret verici ve iyi bir ilişki kurmasını sağlayacak, aralarında yakınlık oluşacaktır diyebiliriz. Bu bağlamda çalışanlar ekip üyelerine güvendiğinde psikolojik güven daha da artabilecektir diyebiliriz. Bundan dolayıdır ki takımın psikolojik güven seviyesini yükseltmek isteyen işletmelerin, çalışanların güvenini kazanarak koruması, çalışanlarının diğer ekip üyeleri ile güven ve yakınlık temelinde olumlu ilişkiler kurabilmesi için uygun bir ortam hazırlamaları önemlidir diyebiliriz.

Tynan' a (2005) göre takım psikolojik güvenliği, takım liderinin davranışı ile ilgilidir. Bu nedenle psikolojik güvenliği yüksek seviyede olan bir gruptaki ekip üyesi, diğer ekip üyelerinin kendisini görüş ve fikirleri nedeniyle reddetmeyeceği veya cezalandırmayacağından emindir. Başka bir deyişle bir çalışan, ekipteki diğer arkadaşlarının kendisine saygıyla davranacağını hissetmesi ile ekip psikolojik güvenliği artmış olacaktır. Bu nedenle, güçlü bir ekip psikolojik güven ikliminde, ekip üyeleri olarak çalışanlar diğer üyelerin davranışlarına nasıl tepki vereceği konusunda kendilerini güvende hissederler. Buna göre bu güven duygusunu ölçmek için ekip arkadaşlarının birbirini desteklemesi gibi çeşitli göstergeler kullanılabilir (Edmondson, 1999).

### **3.3. Psikolojik Güvene Etki Eden Unsurlar**

Örgütsel yapı içerisinde bireylerin psikolojik güven algılarının seviyesini artırmaya ilişkin olarak aracılık rolü ile bir takım unsurlardan bahsedilebilir. Bu unsurlar doğrudan psikolojik güven ile ilişkili olabileceği gibi dolaylı olarak da ilişkili olabilir.

Genel olarak geçmişteki yönetim araştırmacıları ilişkileri tartışırken etkileşim halindeki bireyler ve kurumlar arasındaki ortak bir ilişkiye atıfta bulunarak kişiler ve hatta kuruluşlar arasındaki arasındaki değiş tokuşun farklı biçimlerini kapsamlı bir şekilde incelemişlerdir ki buna göre sosyal değiş tokuş teorisyenleri için ilişkilerde taraflar arasındaki farklar özel ilgi alanlarıdır (Croponzano ve Mitchell, 2005: 883).

Genel varsayım, çalışanların ne kadar operasyonel olursa olsun yöneticileri, işverenleri, çalışma arkadaşları, müşteri ve tedarikçileri gibi ayırt edilebilir sosyal değiş tokuş ilişkileri kurabilecekleri yönündedir (Croponzano ve Mitchell, 2005: 883). Bu farklı ilişkilerin davranış üzerinde etkileri vardır ve özellik olarak bireyler aldıkları faydaları iade ettikleri için, sosyal değişim ilişkisi içinde oldukları tarafa karşı iyi niyet ve yardımseverlik ile eşleşmeleri muhtemeldir. Teoriler sosyal değiş tokuş teorisinin uygulaması konusunda biraz belirsiz olsa da, bu iddianın kanıtı genellikle güçlüdür (Croponzano ve Mitchell, 2005: 883).

Buna ilişkin olarak örgütsel destekten bahsedilebilir. Örgüt içerisindeki çalışanların birbirleri olan ilişkileri kadar çalışanların örgüt ile olan ilişkileri de etkili olabilmektedir (Eisenberger ve ark., 1990: 51).

Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel desteğin örgütle olan duygusal ilişkileri güçlendirmesi beklendiğinden dolayı örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların daha da güçlü bir bağlılık ve sadakat duygularına sahip olabilecekleri öngörülmektedir (Eisenberger ve ark., 1990: 54). Algılanan örgütsel destek aynı zamanda yüksek performans, ücret, terfi gibi maddi ödüllerden başka onaylanma, tanınma, yakın ilişkiler içerisinde olmak, işverenler tarafından yardımsever ve dostça yaklaşımlar gibi sosyal ödüller üreteceği beklentileriyle de ilişkilendirilmelidir (Eisenberger ve ark., 1990: 54). Algılanan örgütsel destek, sosyal değiş tokuş kuramı ile yakın ilgili olup ilişkilerde tarafların birbirleriyle etkileşimleri ile örgütlerde nitelikli ilişkileri desteklediği, ayrıca çalışanlar ve işverenler arasındaki ilişki ve etkileşimin de psikolojik güven seviyesini etkilediği belirtilebilir (Croponzano ve Mitchell, 2005: 883).

Algılanan örgütsel destek, uzun zamandır sosyal değiş tokuş teorisi terimleriyle kavramsallaştırılmıştır. Algılanan örgütsel destek yüksek olduğu zaman, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ihtimalleri daha da yüksektir ve bu da daha yüksek iş performansı, daha fazla bağlılık, işe devamsızlığın daha da azalması olarak belirtilebilir (Eisenberger ve ark., 1990: 54; Croponzano ve Mitchell, 2005: 884; Edmondson, 1999: 365). Böylelikle, araştırmacılar genellikle algılanan örgütsel desteği bir bütün olarak çalışan ve işveren arasında gerçekleşen sosyal değişimin “kalitesi” olarak kavramsallaştırmışlardır ve lider-üye değişimi aynı zamanda çalışan ile yönetici arasında gerçekleşen değişim ilişkisi olarak da görülmüştür (Eisenberger ve ark., 1990: 54; Croponzano ve Mitchell, 2005: 884; Edmondson, 1999: 365).

Çalışanların yönetimi adil ve özenli olarak algılaması sosyal değiş tokuş teorisine göre etkili iş davranışına ve örgütsel vatandaşlık davranışına yol açacaktır ki bu da çalışanların örgütün bu sosyal hareketlerini karşılamak için işlerine daha fazla yatırım yapmaları yönünde karşılıklı bir eğilime yol açacaktır; araçsal yollarla karşılık verilemeyen kişisel yükümlülük, güven ve şükran duygularından kaynaklanmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 884). Bu nedenle karşılıklı sürecin devam ettiği açık bir telafi olmadığından, bu sosyal değişimin daha uzun süreli etkileri olacağı düşünülebilir.

Psikolojik güveni etkileyen faktörlerden bir tanesi de takımdaki uyumdur (Forsyth ve Diederich, 2014). Uyum, çalışma grubu içerisindeki bireylerin görevlere, diğer çalışanlara ve organizasyona olan uyum ile bağlılığını ifade etmektedir (Forsyth ve Diederich, 2014). Uyumun üst seviyede olduğu bir takımda bireylerin diğer takım üyelerine kıyasla daha olumlu davranışlar sergileme eğiliminde oldukları, daha az gerginlik, stres ve zorluklar karşısında daha kolay baş edebilmek gibi olumlu farkları olabileceği düşünülebilir ki nitekim bu durumda Forsyth ve Diederich (2014) stres ve gerginliğin az olması ile psikolojik güveni artırmak yoluyla performansı artıracaklarını belirtmiştir. Kaygılanmadaki bu azalma bir anlamda psikolojik açıdan daha güvenli bir ortam olarak da tarfi edilebilir ve takım performansını artırır (Elstgeest, 2016: 10).

Bazı çalışmalarda (Elstgeest, 2016; Bradley ve ark., 2012) elde edilen sonuçlara göre görev performansına (rol içi performansa) ilişkin tartışabilen ekiplerin, performanslarını ancak psikolojik olarak güvenli olan ortamlarda artıracakları ortaya çıkmıştır. Burada sözü edilen psikolojik olarak güvenli ortam, grup üyelerinin göreve ilişkin tartışmalarını medeni bir zeminde kişisel hedeflenmeleri bertaraf ederek gerçekleştirebilmeyi ifade etmektedir ki bu durumda problemler daha etkili ve hızlı bir çözüm süreci ile çözülebilecektir (Elstgeest, 2016: 11).

Grup içerisindeki uyumun faydalarına karşın bazı olumsuz yanları da bulunmaktadır. Psikolojik güven ele alındığı zaman en önemli dezavantaj ise uyumun psikolojik güveni azaltabileceği yani uyum baskısı yaratarak grup süreçlerini yoğunlaştırabileceğidir (Forsyth ve Diederich, 2014).

Psikolojik güvenin bir bağıntısı olarak uyumun iki yönlü etkilerinden bahsedilebilir; bir yandan kaygıları ve kişiler arası ilişkilerdeki problemleri önleyerek psikolojik güven seviyesi artırılabilir fakat diğer taraftan ise yüksek uyum, getirebileceği baskı nedeniyle

psikolojik güven seviyesini azaltıcı yönde tetikleyebilir (Forsyth ve Diederich, 2014). Bununla birlikte, Edmondson ve Lei (2014) uyumun psikolojik güven üzerindeki etkilerinin daha çok olumlu yönde görüldüğünü belirtmişlerdir.

Daha önce de belirtildiği üzere psikolojik güven, bireyin davranış ve tutumlarından dolayı oluşabilecek olumsuz sonuçlarından korkmadan, başkalarına karşı kendini güven duygusu içerisinde hissedebilmesini ifade etmektedir (Kahn, 1990). Psikolojik güven bir başka deyişle, ekip içerisinde ortak bir inanç olduğu fikri ile birlikte ekip içerisinde halen kişiler arasında farklılıklar sözkonusudur ve en önemli farklardan bir tanesi de öznel olarak iyi oluşlarıdır. Öznel iyi oluş, bireyin uzun vadeli olarak hoşuna giden duygulanım düzeyi, hoşuna gitmeyen duygulanımlarındaki azalmalar ve yaşam doyumu olarak tarif edilebilmektedir (Diener, 2005: 432).

Kişilik ve iyi oluş ile ilgili bir çalışmanın (Hayes ve Joseph, 2003) sonuçlarına göre dışa dönüklük ile öznel iyi oluş durumu arasında aynı yönlü, pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkartılmıştır. Psikolojik güven ele alındığında bu, bir bütün olarak hayatından memnun olmayan bireyin diğerlerine karşı açık olabilme noktasında daha fazla kısıtlanabileceği anlamına gelebilir ancak öznel iyi oluş, iş hayatı ile beraber özel hayata da ilişkin bir çok duygulanım ve değerlendirmelerin toplamı olarak da ortaya çıkabilir (Diener, 2005).

Psikolojik güven kavramına etki eden öncül bir kavram ise iş tatminidir diyebiliriz. İş tatmini, kişinin iş deneyimleri, duygusal değerlendirmeleri ve işiyle ilgili inançlarından yola çıkarak yaptığı işi değerlendirmesi olarak tanımlanabilir (Weiss, 2002: 176).

Psikolojik güven gözönüne alındığında, olumlu olan iş deneyimleri ve duygusal değerlendirmelerin kendisini ifade etmenin cezalandırılmayacağı inancıyla birlikte psikolojik olarak güvenli bir ortam oluşturduğu söylenebilir (Kahn, 1990).

Wright ve Cropanzano (2000), öznel olarak iyi oluş durumunun ve iş doyumunun iş performansı üzerindeki etkilerini ayrı ayrı incelemişlerdir ve çalışmanın sonucuna göre öznel iyi oluşun iş performansı ile iş doyumundan daha kuvvetli bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır ancak bu sonuca rağmen organizasyon içerisinde çalışanların karar ve takdir yetkilerinin artması, özerkliğin önemli olduğu yapılarda ve daha karmaşık işlerde iş doyumunun daha fazla etki edebileceğini de savunmuşlardır. Edmondson (2004) örgütlerde psikolojik güven ve öğrenme ile ilgili çalışmalarında psikolojik güven kavramının daha iyi bir grup performansı için önemli bir gereklilik

olduğu sonucuna varmışlardır. Bununla beraber Elstgeest (2016), polis teşkilatının da dahil edildiği çalışmasında iş doyumunun, iş verimlilikleri üzerinde önemli ölçüde katkısı olduğunu, teşkilat içerisinde psikolojik güven algısı yüksek olan bireylerin diğer üyelerle olan ilişkilerinde karşılaşılabileceği çatışmalarda başarılarının daha fazla olduğunu gözlemlemiştir.

Bu bağlamda örgütsel demokrasi algısının psikolojik güvene etkisi olabileceği ve psikolojik güvenin de iş davranışı açısından rol içi performans ve rol dışı performansa etki edebileceği düşünülerek bu çalışmaya ilişkin ilk aracılık rolü hipotezimiz ikinci hipotez olarak aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

***Hipotez 2: Psikolojik Güvenliğin, Örgütsel Demokrasi Algısının Rol İçi ve Rol Dışı Performans Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolü Vardır.***

Kundi ve ark. (2021) bir çalışmasında çalışanların psikolojik iyi oluşunun, duygusal bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkisini anlamak için bir çerçeve önererek psikolojik iyi oluşun iş performansına olan etkilerini araştırarak açıklamıştır. Kundi ve ark.'nın (2021) bu çalışmasındaki sonuçlara göre çalışanın psikolojik iyiliğinin çalışanın duygusal bağlılığı üzerinde faydalı etkileri olduğunu ve bunun iş performansını artırdığını, bununla beraber algılanan iş güvencesizliğinin, özellikle çalışanın yüksek düzeyde algılanan iş güvencesizliğine sahip olduğu durumlarda çalışanın duygusal bağlılığı üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermiştir.

Bu bağlamda iş ekiplerinde örgütsel demokrasi algısının oluşmasında ve rol içi performans ile rol dışı performansa olası etkileri açısından psikolojik iyi oluşun aracı etkileri olabileceği öngörülerek psikolojik güven konusu ise araştırmamızda yer almıştır.

Bu nedenle ilerleyen bölümde araştırmamız psikolojik iyi oluş kavramını açıklayarak devam edecektir.

## BÖLÜM 4: PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ

Bu bölümde psikolojik iyi oluş kavramının tanımına, psikolojik iyi oluşun belirleyicilerine, konuya ilişkin kuramsal yaklaşımlara ve bireylerin psikolojik iyi oluş düzeyleri üzerinde etkili olan değişkenlere değinilecektir.

### 4.1. Psikolojik İyi Oluş İle İlgili Temel Kavramlar

#### 4.1.1. İyi oluş

İnsanoğlunun var oluşundan bu yana merak edilen mutluluk ve iyi olma hali, Aristo'nun 2000 yıldan uzun bir süre önce, insan eylemlerinden elde edilecek en büyük yararın ne olduğu sorusuyla yeniden gündeme gelmiş ve iyi bir yaşamı oluşturan etmenlerin neler olduğu birçok araştırmacı için merak konusu haline gelmiştir (Ryff ve Singer, 2006). İyi olma hali birden fazla alanda bireyi etkileyen ve çeşitli değişkenlerden etkilenen bir durumdur. Örneğin iş yaşamında bireyin saygınlığı, iş – yaşam dengesi, gelir düzeyi, iş stresi ve çalışma koşulları iyi oluş düzeyini etkileyebilmektedir (Özdemir, 2017).

İyi oluş kavramı tanımlanırken çoğunlukla hayatın bir amacının ve anlamının olduğunu hissetme, çevreyle yakın ve sağlıklı ilişkilere sahip olma ve potansiyelinin farkında olma gibi kavramların üzerinde durulsa da iyi olma hali; bireyi hastalıktan koruyan, hastalandığında iyileşme sürecine katkıda bulunan ve fiziksel sağlığına hizmet eden biyolojik süreçleri de kapsayan genel bir olgudur (Ryff ve ark., 2004).

İyi oluş kavramı, optimal düzeyde işlevselliğe ve yaşam tecrübesine sahip olmak olarak tanımlanmaktadır. Kavram yalnızca günlük kişilerarası sorgulamaların değil aynı zamanda bilimsel incelemelerin de odak noktasıdır. “Nasılsın?” sorusu her ne kadar kişilerarası ilişkilerde basit bir soru gibi görünse de teorisyenlere göre bu soruya yanıt olarak verilen iyi olma hali daha karmaşık ve tartışmalı bir konudur. Olumlu bir etki nasıl olumsuz bir etkinin var olmayışı olarak açıklanamıyorsa, iyi olma hali de ruhsal bir hastalığın yokluğu olarak değerlendirilmemelidir (Ryan ve Deci, 2001).

İyi oluş kavramını daha iyi tanımlayabilmek için öznel iyi oluş (ÖİÖ) ve psikolojik iyi oluş (PIO) kavramları ortaya atılmıştır. ÖİÖ, genel olarak bireyin haz ve iyilik düzeyinin artmasına odaklanırken, PIO bir hedefe ulaşma ve bunun sonucunda yaşanan

tatmin duygusu üzerinde durmaktadır (Keyes ve ark., 2002). ÖİÖ ve PIO insan doğası ve iyi bir toplumu neyin oluşturduğuna dair farklı görüşler üzerine kuruludur. İki kavram, gelişimsel ve sosyal süreçlerin iyi oluşla nasıl ilişkili olduğu konusunda farklı sorular sorarlar ve farklı yaklaşımlar öne sürerler. İkisinden elde edilen bulgular kesişebildiği gibi oldukça önemli bazı noktalarda da birbirlerinden ayrılırlar (Ryan ve Deci, 2001).

#### 4.1.2. Öznel iyi oluş

İyi oluşu hedonik zevk veya mutlulukla eş gören yaklaşımlar çok eskilere dayanmaktadır. M.Ö. dördüncü yüzyılda yaşamış bir Yunan filozofu olan Aristippos, yaşamın amacının maksimum hazzı tecrübe etmek olduğunu ve mutluluğun, insanın hedonik anlarının bütünü olduğunu belirtmiştir. Onun bu hedonizm yaklaşımı dönemin pek çok düşünürü tarafından kabul görmüştür. Hobbes mutluluğun, insanın arzularına ulaşma çabasının içinde yattığını, duyum ve zevk peşinde koşmanın yaşamın nihai hedefi olduğunu öne sürmüştür. Bentham gibi faydacı filozoflar, bireylerin iyi bir toplum inşa edebilmeleri için bireysel zevk ve ilgiyi en üst düzeye çıkarmaları gerektiğini savunmuştur. Tarihsel süreçte hedonizm, iyi oluşu açıklayan bir yaklaşım olarak, bedensel hazlardan arzu ve kişisel çıkarlara kadar birçok farklı perspektifte açıklanmaya çalışılmıştır (Ryan ve Deci, 2001).

Öznel iyi oluş çoğunlukla yüksek düzeyde olumlu etki, düşük düzeyde olumsuz etki ve kişinin yaşamından yüksek derecede memnuniyet duyması anlamına gelmektedir. Bu üç yapıyı güçlü bir şekilde desteklediği ölçüde, kişinin öznel iyi oluş düzeyinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Bu şekilde değerlendirilen ÖİÖ kavramı, sık sık mutluluk kavramıyla eş anlamlı kullanılmaktadır (Deci ve Ryan, 2008).

İnsanların, yaşamlarına ilişkin bilişsel ve duygusal değerlendirmelerinden oluşan öznel iyi oluş, sosyal bilimlerde ortaya çıkan bir araştırma alanıdır (Diener ve ark., 1995). ÖİÖ; yaşam memnuniyeti, olumlu ruh halinin varlığı ve olumsuz ruh halinin yokluğu olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır (Ryan ve Deci, 2001). Yaşam memnuniyeti, hedonik bir kavram olmamasına ve yalnızca kişinin yaşam koşullarının bilişsel bir değerlendirmesini içermesine rağmen, ÖİÖ kavramı mutlulukla eşdeğer görülmekte ve bu iki kavram birlikte hedonik olarak değerlendirilmektedir (Deci ve Ryan, 2008).

Öznel iyi oluş; insanların duygusal tepkilerini, ilgi alanlarından aldıkları tatmini ve yaşam tatminiyle ilgili evrensel yargıları içeren geniş bir kategoridir. Öznel iyi oluşu meydana getiren bileşenler Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1. Öznel İyi Oluşu Meydana Getiren Bileşenler**

Olumlu Etki	Olumsuz Etki	Yaşam Doyumu	Alan Doyumu
Sevinç	Suçluluk ve Utanç	Hayatı değiştirme arzusu	İş
Haz	Mutsuzluk	Mevcut yaşam memnuniyeti	Aile
Hoşnutluk	Kaygı ve Endişe	Geçmişten tatmin olma	Boş zaman
Gurur	Öfke	Gelecekte tatmin olma	Sağlık
Sevgi	Stres	Başkalarının hayatıyla ilgili görüşler	Ekonomik durum
Mutluluk	Depresyon		Özel yaşam
Coşku	Kıskançlık		Sosyal çevre

**Kaynak:** Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., and Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276.

#### 4.1.3. Psikolojik iyi oluş

Pozitif psikolojiye olan ilginin artması temel bir soruyu gündeme getirmiştir: İyi oluş yalnızca psikolojik uyumsuzluğun incelenmesinde önemsiz bir kavram mıdır, yoksa iyi oluş ve kötü oluş zihinsel işlevin ayrı, bağımsız boyutlarını mı oluşturur? Eski görüş, iyi oluş ve ruhsal rahatsızlığı; iki kutuplu bir sürekliliğin zıt uçları olarak görmekte ve psikolojik sıkıntı ve rahatsızlık hakkında öğrenilenlerin de iyi oluş için tanımlayıcı olduğunu göstermektedir. Özellikle, yüksek düzeyde ruhsal rahatsızlığı (örneğin depresyon) olanların düşük düzeyde iyi oluş göstermesi (örneğin mutluluk, yaşam amacı) veya tam tersi beklenir. Yeni görüş ise aksine, iyi oluş ve kötü oluşun zihinsel işlevin büyük ölçüde farklı alanları olduğunu, böylece birinin nedenleri, sonuçları ve korelasyonları hakkındaki bilginin diğerini yordayamayacağını ileri sürmektedir (Ryff ve Singer, 2006).

Aristo, bir makalesinde insan eylemleri sonucunda elde edilebilecek en üst yararın eudaimonia olduğuna değinmiş ve Bradburn ve 19. yy’ın diğer faydacı filozofları bu terimi mutlulukla eşdeğer anlamda kullanmışlardır (Ryff ve Singer, 2006). Hedonik görüşün tüm geçerliğine rağmen, birçok filozof ve vizyoner ise, mutluluğun iyi oluşu açıklayan temel kavram olduğu görüşünü reddetmiştir. Örneğin Aristo hedonik mutluluğun, insanları

arzularının peşinde koşan köleler olarak gösteren bayağı bir amaç olduğunu öne sürmektedir. Bunun yerine gerçek mutluluğun erdemli oluşun ifadesinde, yani yapmaya değer olan yapıldığında bulunduğunu belirtmektedir. Eudaimonia terimi iyi oluşu mutluluktan farklı olarak ifade etmesi açısından oldukça önemlidir. Eudaimonik teoriler, bir insanın tüm arzularına, değer verebileceği tüm sonuçlara ulaştığında bile tamamen mutlu olamayacağını öne sürmektedir. Haz veren eylemler olmasına rağmen, alınan her sonucun insanlar için iyi olmadığını ve iyi oluşa katkı sağlamadığını savunmaktadır. Bu nedenle eudaimonik perspektif, öznel mutluluk ile iyi oluşun aynı şey olmadığı görüşünü desteklemektedir (Ryan ve Deci, 2001).

Amerikan toplumunda kimin gerçekten mutlu olduğu sorusu uzun zamandır araştırmacılar tarafından merak ve ilgi uyandıran ve kapsamlı olarak araştırılması gereken bir konu olmuştur. Son zamanlarda sosyal psikologlar, insanların değerlendirme sırasındaki ruh hali durumları veya kararlarının; olumlu duygu durumlarının sıklığına veya yoğunluğuna dayanıp dayanmadığı gibi insanların iyi oluşla ilgili yargılarını etkileyen faktörlerle ilgilenmektedir. Daha genel bir düzeyde, psikolojik iyi olma çalışmalarına artan ilgi, olumlu mutluluğun ve acıların, olumlu işleyişin nedenlerine ve sonuçlarına göre çok daha fazla dikkat çektiğinin kabul edilmesinden kaynaklanmaktadır (Ryff, 1989). Psikolojik iyi oluş kavramı, yaklaşık 25 yıl önce olumlu insan işlevselliğiyle ilgili formülasyonların eksikliklerini gidermek amacıyla Ryff tarafından ortaya atılmıştır (Ryff, 2013). PIO temel olarak, yaşamın varoluşsal zorlukları (anlamli hedefleri takip etmek, büyümek ve gelişmek, başkalarıyla kaliteli bağlar kurmak gibi) karşısında bireyin gelişme göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Keyes ve ark., 2002).

#### **4.1.3.1. Psikolojik iyi oluşun belirleyicileri**

Ryff (1989), olumlu psikolojik sağlığı açıklamak amacıyla psikolojik iyi oluş modeli ortaya atmıştır. Bu modeli oluştururken; Maslow'un (1968) kendini gerçekleştirme, Rogers'ın (1961) tam işlevsel birey, Jung'un (1933) bireyselleşme ve Allport'un (1961) olgunluk anlayışlarından etkilenmiştir. Psikolojik iyi oluş kavramını daha iyi açıklamak için yaşam döngüsünün çeşitli aşamalarında karşılaşılan zorlukları vurgulayan yaşam boyu gelişim perspektiflerinden yararlanmıştır. Bu noktada Erikson'un (1959) psikososyal gelişim, Bühler'in (1935) temel yaşam eğilimleri, Neugarten'in (1968) yetişkinlik ve yaşlılıkta değişen kişilik özellikleri kuramlarından ve Jahoda'nın (1958) psikolojik sağlık ile Frankl'in (1962) anlam arayışı düşüncelerinden faydalanmıştır (Ryff, 1989).

#### **4.1.3.1.1. Kendini kabul**

Önceki perspektiflerde aşık olan en doğru iyi oluş ölçütü, bireyin kendini kabul etme duygusudur. Bu, zihinsel sağlığın merkezi bir özelliği olduğu gibi kendini gerçekleştirme, optimal işlev ve olgunluğun bir özelliği olarak da adlandırılır. Yaşam boyu gelişim teorileri aynı zamanda benliğin ve geçmiş yaşamının kabulünü de vurgulamaktadır. Böylece, kendine karşı olumlu tutumlar sürdürmek, olumlu psikolojik işlevin merkezi bir özelliği olarak ortaya çıkar (Ryff, 1989).

#### **4.1.3.1.2. Diğerleriyle olumlu ilişkiler**

Önceki teorilerin çoğu sıcak ve güvene dayalı kişilerarası ilişkilerin önemini vurgulamaktadır. Sevme yeteneği zihinsel sağlığın merkezi bir bileşeni olarak görülmektedir. Kendini gerçekleştirme; tüm insanlar için güçlü empati ve şefkat duygusuna sahip olmak ve daha fazla sevgi, daha derin dostluk ve başkalarıyla daha eksiksiz bir kimlik duygusu yaratabilmek olarak tanımlanmaktadır. Diğerleriyle ılımlı ilişkiler kurabilmek olgunlaşmanın bir göstergesidir. Yaşam boyu gelişim teorileri, başkalarıyla samimi birliklerin kurmanın (yakınlık) ve başkalarına rehberlik ve yön göstermenin (üretkenlik) önemini vurgulamaktadır. Bu nedenle, bu psikolojik iyi oluş anlayışlarında diğerleriyle olumlu ilişkilerin önemi defalarca vurgulanmaktadır (Ryff, 1989).

#### **4.1.3.1.3. Özerklik**

Geçmiş yazında özerklik, bağımsızlık ve davranışların içsel düzenlenmesi gibi niteliklere büyük önem verilmektedir. Örneğin, kendini gerçekleştiren bireylerin özerk işlevselliğe sahip olduğu ve kültürlenmeye karşı direnç gösterdiği belirtilmektedir. Tam işlevsel birey; başkalarından onay beklemeyen, kendi kişisel standartlarına göre kendini değerlendiren ve davranışlarını içsel olarak düzenleyen kişi olarak tanımlanmaktadır. Bireyleşme; kişinin kitlelerin kolektif korkularına, inançlarına ve yasalarına bağlı olmaması olarak değerlendirilmektedir. Yıllar süren içe dönüş süreci yaşam boyu gelişimciler açısından günlük yaşamı düzenleyen normlardan uzaklaşarak özgürleşmeyi ifade etmektedir (Ryff, 1989).

#### **4.1.3.1.4. Çevresel hakimiyet**

Bireyin ruhsal durumuna uygun ortamları seçme veya yaratma yeteneği, zihinsel sağlığın bir özelliği olarak nitelendirilmektedir. Olgunluk; bireyin kendi benliğinin dışında önemli bir faaliyet alanına katılma gerekliliği olarak değerlendirilmektedir. Yaşam boyu gelişim, karmaşık ortamları manipüle etme ve kontrol etme becerisi gerektirmektedir. Bu teoriler kişinin dünyada gelişme ve fiziksel veya zihinsel aktivitelerle bu dünyayı yaratıcı bir şekilde değiştirme yeteneğini vurgulamaktadır. Olgunlaşma, bireyin çevresel fırsatlardan ne ölçüde yararlandığını da önemsemektedir. Bu bütüncül perspektifler; çevreye aktif katılımın ve çevresel hakimiyetin, pozitif psikolojik işlevsellik çerçevesinin önemli bileşenleri olduğunu düşündürmektedir (Ryff, 1989).

#### **4.1.3.1.5. Yaşam amacı**

Zihinsel sağlık, yaşamda amaç ve anlam hissi veren inançları içermek için kullanılır. Olgunluğun tanımı aynı zamanda yaşamın amacını kavramayı ve bir yönelim duygusuna sahip olmayı kapsamaktadır. Yaşam boyu gelişim teorileri; üretken ve yaratıcı olma veya duygusal bütünlüğe sahip olma gibi yaşamda değişkenlik gösteren çeşitli amaç ve hedefleri içermektedir. Bu nedenle, olumlu işlev gören bireyin, hayatın anlamlı olduğu hissine katkıda bulunan hedefleri, niyetleri ve bir yön duygusu olduğu düşünülmektedir (Ryff, 1989).

#### **4.1.3.1.6. Bireysel gelişim**

Optimal psikolojik işlevsellik sadece kişinin önceki özelliklere ulaşmasını değil, aynı zamanda kişinin potansiyelini geliştirmeye, kişi olarak büyümeye ve genişlemeye devam etmesini gerektirmektedir. Kendini gerçekleştirme ve potansiyelini gerçekleştirme ihtiyacı, kişisel gelişim hakkındaki klinik bakış açılarının merkezinde yer alır. Deneyime açıklık, tam işlevsel bireyin temel bir özelliğidir. Böyle bir birey, tüm sorunların çözüldüğü sabit bir duruma ulaşmak yerine sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir. Yaşam boyu gelişim teorileri, sürekli büyümeye ve yaşamın farklı dönemlerinde yeni zorluklarla ya da görevlerle yüzleşmeye önem vermektedir. Dolayısıyla, kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirme, yukarıda bahsedilen teorilerde öne çıkan bir temadır. Aristoteles'in daha önce bahsettiği eudaimonia kavramına en yakın iyi oluş boyutu bireysel gelişim olarak değerlendirilmektedir (Ryff, 1989).

#### **4.1.3.2. Psikolojik iyi oluşu açıklayan yaklaşımlar**

Seligman (2008) önderliğinde ortaya çıkan pozitif psikoloji akımı, bu güne kadar psikolojinin yalnızca ruhsal bozukluklarla ilgilendiği ve iyi oluşla ruhsal bozukluğun birbirinin zıttı olarak görüldüğü anlayışı yıkarak, bireylerin güçlü ve sağlıklı yönlerinin de geliştirilebileceği ve bireyin mutluluğa ulaşmak için potansiyelini tam anlamıyla kullanmasına olanak sağlanması gerektiği düşüncesini ortaya atmıştır; Seligman'ın (2008) bu düşüncesi pozitif psikolojiye olan ilgiyi arttırmış ve araştırmacılar için daha iyi bir yaşamın sağlanmasında önemli olan etkenlerin neler olduğu merak konusu haline gelmiştir (akt. Arıcı, 2011).

Pozitif psikolojiyle ilgili araştırmalar yapan ve daha iyi bir yaşama ulaşmak için bireyin ihtiyaçlarını açıklamaya çalışan Ryff (1989) altı boyuttan oluşan bir psikolojik iyi oluş modeli geliştirmiş ve birçok kuramcının olumlu psikolojik sağlık ve işlevsellikle ilgili düşüncelerinden etkilenmiştir.

##### **4.1.3.2.1. Rogers'ın tam işlevsel birey yaklaşımı**

Olumlu psikolojik sağlığa ulaşmak için bireyin her anlamda işlevsel olması gerektiği üzerinde duran Rogers tam işlevsel bireyi; özgürce hareket eden, gerçekçi, kendini geliştiren, sosyal, yaratıcı, davranışlarının farkında, kendini her an keşfetmeye hazır, tahmin edilemeyen, potansiyelinin farkında olan ve sürekli değişebilen ve gelişebilen birey olarak tanımlamaktadır. Ona göre bu özelliklere sahip birey olumlu bir psikolojik sağlığa da sahiptir ve daha iyi bir yaşam için ihtiyaç duyduğu şey de budur (Rogers, 1963).

##### **4.1.3.2.2. Jung'un bireyselleşme yaklaşımı**

Bireyselleşme fikri yansıtma ve dolayısıyla kimlikten ayrılma ile ilgili olduğu için Kant ve Feuerbach'ta ideal akıl olarak görülmektedir. Jung'un bireyselleşme kavramı, bu ideal akıl peşinde dişil bir ret anlamına gelmektedir. Jung bu noktada Nietzsche'nin adımlarını da takip etmektedir. Nietzsche'ye göre doğum bireyselleşmenin bir sürecidir. Ona göre bireyselleşme; bireyselleşme öncesi dönemde anneye bütünleşmenin yarattığı kaosu gizlemektedir. Anne ve çocuk arasındaki kimlik ve özdeşimin belirsizliği, özellikle erkek çocuk için dayanılamayacak kadar fazladır. Nietzsche kadınlarla olan ilişkilerin anneye olan ilişkiden etkilendiğini belirtmektedir. Jung'a göre bireyselleşme; bilincin gelişimiyle birlikte, kolektif faaliyetlerin bireyin biyolojik, sosyal ve sembolik bedeni

üzerindeki yansımasıdır (Gray, 2008). Jung psikolojik iyi oluş için bireyselleşmeyi ve bunun sonucunda yaşam görevlerini yerine getirebilecek bütün bir insan olabilmeyi şart koşturmaktadır (Yeşiltepe, 2011).

#### **4.1.3.2.3. Maslow'un kendini gerçekleştirme yaklaşımı**

Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisinin en son noktası olan kendini gerçekleştirmeyi ifade ederken daha önceki ihtiyaçları karşılanmış olsa bile bireyin kendisi için en uygun olanı yapmadığı takdirde hoşnutsuzluk ve huzursuzluk yaşayacağından bahsetmektedir. Ona göre bir müzisyen müzik yapmalı, bir ressam resim yapmalı, sonuçta mutlu olacaksa bir şair şiir yazmalıdır. Bir insan ne olabilirse o olmalıdır. Kendini gerçekleştirme; bireyin başarıma arzusunu ve potansiyelini kullanabilme eğilimini ifade etmektedir. Bu eğilim, gittikçe artan ve kişinin sahip olabileceği her şey olma arzusuna dönüşen bir süreçtir. Kendini gerçekleştirme kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Bir bireyde ideal bir anne olma arzusu biçiminde ortaya çıkarken bir başkasında icat yaratma arzusu olarak gözlenebilir. Bu arzu yaratıcılık dürtüsüne sahip olmayı gerektirmediği gibi, yaratma kapasitesi olmayan bireylerde bile bu şekilde işlevsellik göstermektedir. Tüm ihtiyaçları karşılanmış bir birey son safhada bu arzularını da gerçekleştirdiğinde tamamen tatmin duygusunu yaşayabilecek ve sağlıklı bir yaratıcılığa kavuşabilecektir (Maslow, 1943).

#### **4.1.3.2.4. Allport'un olgunluk yaklaşımı**

Allport'a göre insan reaktif bir robot değil, benzersiz bir büyüme ve gelişme potansiyeline ve işlevsel özerklik konusundaki argümanını değiştirme becerisine sahip bir varlıktır (Allport, 1961). Anlamsız veya korkunç görünen bir dünyada hayatta anlam ve amaç bulmanın bazen zor olduğunu belirten Allport olgunluk kavramını açıklarken, bireyin diğerleriyle ılımlı ilişkiler kurabilmesinden ve benliğinin ötesinde önemli amaçlara kendini adayabilen "kendini genişletme" kapasitesinden bahsetmektedir. Allport'un olgunluk tanımı, bir yönelim ve niyet duygusu içeren yaşamın amacını net bir şekilde anlamayı içermektedir (Ryff ve Singer, 2006).

#### **4.1.3.2.5. Neugarten'in kişilik değişim özellikleri yaklaşımı**

Kişiliğin yönetici süreçleri olarak adlandırılabilir şeyin merkezi öneminden etkilendiğini belirten Neugarten (1968), öz farkındalık, seçicilik, çevrenin manipülasyonu ve kontrolü, ustalık, yeterlilik ve çok çeşitli bilişsel stratejilerin ortaya çıkışından

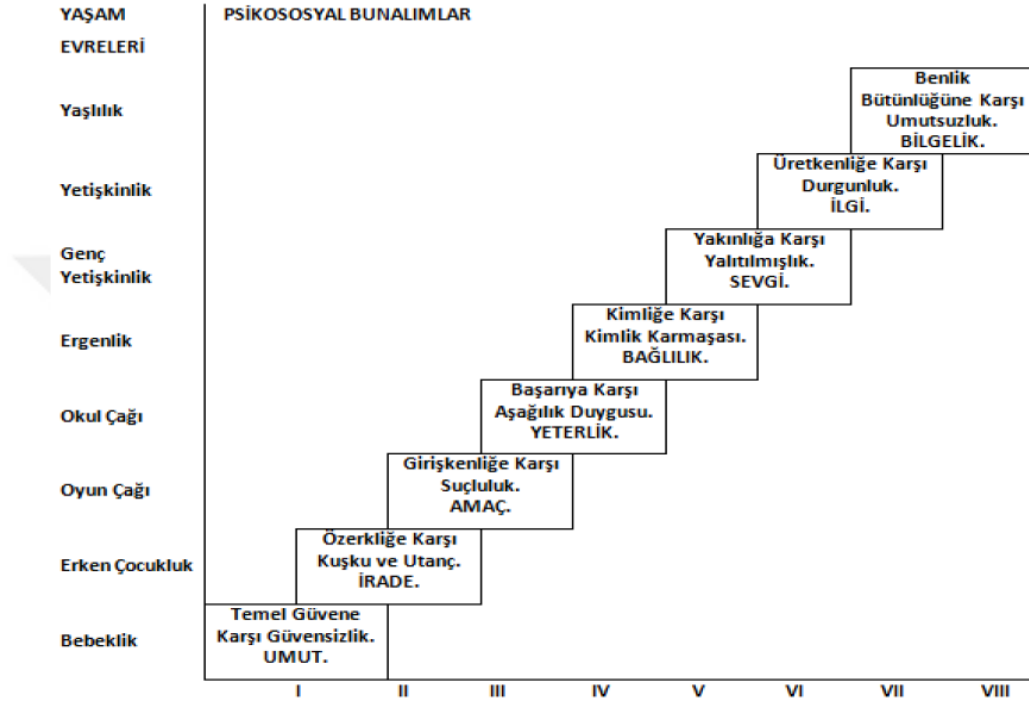
bahsetmektedir. Ona göre yaşamın ortalarından itibaren zamanın yeniden yapılandırılması ve benlik, zaman ve ölüm algılarının yeniden şekillenmesiyle çoğu birey için 50li yaşlar önemli bir dönüm noktasını temsil etmektedir. Bu dönemde içe dönüş ve içsel gözlemlerin dikkate değer bir ölçüde arttığını; düşüncelere dalma, derin düşünme ve öz değerlendirme gibi yapıların zihinsel süreçlerin karakteristik bir özelliği haline geldiğini vurgulamaktadır. Orta yaşlardaki bu derin düşünme yapıları, yaşlılıkta yaşanan eski zamanları anımsama ve yad etme davranışıyla aynı şey olmasa da onun habercisi olma özelliği taşımaktadır. Neugarten (1968), yetişkinlik ve özellikle orta yaştan itibaren göze çarpan sorunlar üzerine yorum yaparken kişiliğin ego veya yürütücü işlevlerini vurgulayarak; bilişsel yetkinlik ile yaratıcılığın büyümesini ve sürdürülmesini açıklayan ve geçmiş deneyimlerin bilinçli kullanımını vurgulayan bir teori ihtiyacını gidermeye çalıştığından bahsetmektedir.

#### **4.1.3.2.6. Bühler'in temel yaşam eğilimleri yaklaşımı**

Günümüz teorilerinde basit yaşam eğilimleri iki uç noktada değerlendirilmektedir. Bir uç, insanın organik ve ruhsal varlığına nüfuz eden bazı temel ilkeleri varsaydığı için bireyi bir bütün olarak düşünenler tarafından temsil edilmektedir. Diğer uç ise, biyolojik faktörlerin hiçbir şekilde bireylerin yön, amaç ve değerlerini önceden belirleyemeyeceğini savunanlar tarafından temsil edilmektedir (Buhler, 1959). Bühler'in çalışmalarına bakıldığında insan gelişimine ve insan yaşamının başlangıcından sonuna kadar geçen sürece verdiği önem dikkat çekmektedir. İnsan yaşamına ve gelişimine bir bütün olarak bakan ilk psikologlardan biri olarak değerlendirilen Bühler, yaşam tatminini açıklayan dört temel yaşam eğiliminden bahsetmektedir (Schenk-Danzinger, 1963). Bir kişinin hayatının tezahürlerinin ve verilerinin gözlemci veya gözden geçiren tarafından anlaşılması ve bireyin kendi hatırladığı deneyimlerini gözden geçirmesi ve geleceğini tasarlaması, olayların zamanla ilişkisini açıklığa kavuşturmak için bir girişimdir. İnsan gelişiminin devamlılığı ve bütünlüğünün sağlanması için bu ilişkinin kurulması birey için bir motivasyon kaynağı ve yaşam amacıdır. Gelişim ile kastedilen belirli bir düzen, biçim ve yöne sahip ve bir bütünü temsil eden bir dizi olayın başarılı sonuçlanmasıdır. Kişinin öznel deneyiminde, bu yön kesin sonuçlara yöneliktir. Bu beklenen ve umut edilen sonuçlar farklı insanların hayatında farklı tecrübelerle ilişkili olabilir ya da mutluluk - başarı, varlık - yetenek, aidiyet - katkı ve öz gelişim - kendini geliştirme gibi farklı isimlerle adlandırılabilir (Bühler, 1964).

#### 4.1.3.2.7. Erikson'un psikososyal gelişim yaklaşımı

Erikson ve Erikson (1998) yaşam boyu gelişim evrelerini açıklarken, bireylerin bazı yaşam evrelerinde bir takım psikososyal bunalımlar yaşayacağından bahsetmektedir. 8 aşamadan oluşan yaşam evreleri ve bu yaşam evrelerinde karşılaşılan bunalımlar Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Erikson'un psikososyal gelişim kuramı

Kaynak: Erikson, E. H. ve Erikson, J. M. (1998).

Erikson'un teorisi, evreleri amaçladığından daha ikili bir biçimde psikolojik dinamikleri düşünmeye teşvik eden bir kutuplar sistemi içinde örgütlenmiştir. Her aşama kendi içinde bir çatışma ve bu çatışmanın sonunda ortaya çıkan temel bir güç (erdem) barındırmaktadır (Weiland, 1993). Erikson'a göre ego, doğada belirgin bir şekilde var olan sosyal krizleri başarıyla çözdüğü için gelişmektedir. Bunlar, başkalarına güven duygusu oluşturmayı, toplumda bir kimlik duygusu geliştirmeyi ve yeni nesillerin geleceğe hazırlanmasına yardımcı olmayı içermektedir. Erikson, egonun uyarlanabilir ve yaratıcı özelliğine odaklanarak, kişilik gelişim aşamalarını tüm yaşam süresini kapsayacak şekilde genişletmiştir. Teoriye göre, her aşamanın başarılı bir şekilde tamamlanması sağlıklı bir kişiliğe ve temel erdemlerin kazanılmasına neden olur. Temel erdemler, egonun sonraki krizleri çözmek için kullanabileceği karakteristik güçlerdir. Bir aşamayı başarıyla

tamamlayamamak ise daha sonraki aşamaları tamamlama yeteneğinin azalmasına ve dolayısıyla daha sağlıksız bir kişiliğe ve benlik duygusuna neden olabilir. Ancak bu aşamalar daha sonraki süreçlerde de başarıyla çözülebilir (Weiland, 1993).

#### **4.1.3.2.8. Frankl'ın anlam arayışı yaklaşımı**

Frankl (1962) logoterapi kavramını açıklarken bir bağlantı zinciri oluşturan 3 ana yapıdan bahsetmektedir. Bunlar irade özgürlüğü, anlam arayışı ve hayatın anlamıdır. İrade özgürlüğü, determinizm ve pandeterminizm kavramlarıyla ilgili meseleleri kapsamaktadır. Anlam arayışı, Adlerian ve Freudcu psikoloji tarafından sunulduğunun aksine üstünlük kurma ve zevk alma isteğine ilişkin kavramlardan farklı olarak tartışılmaktadır. Hayatın anlamı konsepti ise görecelik ve öznelcilik kavramlarıyla ilişkilidir. Anlam arayışı, bireyin anlam ve amaç bulmak için giriştiği basit çabaları ifade etmektedir. Anlam arayışı yaklaşımı Böhler'in temel yaşam eğilimleri kavramıyla da uyum göstermektedir. Böhler'in teorisine göre insan yaşamının nihai amacı tamamlanmak ve yaşamın anlamına ulaşmaktır ve 4 temel eğilim de bu amaca hizmet etmektedir. Frankl (1962), Maslow'un kendini gerçekleştirme kavramıyla ilgili olarak ise kendini gerçekleştirmenin bir bireyin temel hedefi ya da önceliği olmadığını belirtmektedir. Ona göre kendini gerçekleştirme, eğer gerçekleşirse insan varlığının kalitesini arttıran bir durumdur. Mutluluk gibi kendini gerçekleştirme de ancak yaşamda anlam bulmanın bir sonucudur (Frankl, 1962).

Anlam arayışı yalnızca insan olmanın yansıması değil, psikolojik sağlığın da önemli bir kriteridir. Diğer yandan anlam ve amaç eksikliği, duygusal uyumsuzluğun bir göstergesidir. Bu nedenle yaşam amacı engellenmiş nevrotik hastalarla çalışmak zorunda kalan Freud ve Adler gibi kuramcıların, insanın temel amacının üstünlük kurmak ya da zevk almak olduğunu düşünmesi doğaldır. Aslında üstünlük kurma ya da zevk alma istekleri, engellenen bir yaşam amacına vekalet etmektedir. Frankl'a göre anlam bir başkası tarafından verilemez, kişinin kendisi tarafından ve bilinçli bir şekilde bulunmalıdır. Bilinç, bireyin hayatındaki benzersiz anlamların içindeki benzersiz anlamlara ulaşmaya yarayan ve kişinin anlamları keşfetmesini sağlayan bir araçtır (Frankl, 1962).

#### **4.1.3.2.9. Jahoda'nın psikolojik sağlık yaklaşımı**

Jahoda olumlu psikolojik sağlığın ölçütlerinden bahsederken psikolojik olarak sağlıklı olduğu belirtilen bireylerin davranış kalıplarına ve literatürde yer alan psikolojik sağlık konseptlerine değinmektedir. Olumlu psikolojik sağlığın kriterlerini ve karakteristik

özelliklerini tanımlarken, yaygın olarak kabul gören; hastalık yokluğu, istatistiksel normallik ve iyi oluş görüşlerini dışlamaktadır. Jahoda, olumlu psikolojik sağlığın, psikolojik hastalığın yokluğu şeklinde tanımlanamayacağını savunmaktadır. Pek çok zihinsel hastalık için psikolojik bir neden bulunamayacağını; bazı hastalıkların kültüre göre değişebileceğini ve hastalık ile sağlık arasında bir devamlılık olmadığını, kavramların iki ayrı uçta bulunduğunu ve bir insanın aynı zamanda hem hasta hem de sağlıklı olabileceğini belirtmektedir (Tengland, 2001).

Jahoda toplumdaki bu insani soruna geniş bir perspektiften yaklaşmaktadır. Bireyin “sürekli özellikleri” ile belirli bir durumdaki “özel eylemleri” arasındaki keskin farklılaşmaya dikkat çeken Jahoda, bireyi "zihinsel becerilerle yaşayan bir organizma" olarak tanımlamaktadır. Sağlıklı veya hasta toplum gibi kavramların geçerliliğini reddederek, sosyal koşulların sağlıklı veya sağlıksız davranışlara neden olduğunu belirtmektedir. Jahoda'nın olumlu psikolojik sağlık için ortaya attığı altı kriter (kendilik algısı, kendini gerçekleştirme, bütünleşme, özerklik, gerçeklik algısı ve çevresel hakimiyet) alanyazının kapsamlı bir analiziyle incelenmiş ve olumlu psikolojik sağlığı tanımlama konusunda verimli olduğu tespit edilmiştir (Parad, 1958).

#### **4.1.3.3. Psikolojik iyi oluşu etkileyen unsurlar**

Psikolojik iyi oluş, kişinin öznel deneyimlerinin doğasından etkilenmekte ve fiziksel, zihinsel ve sosyal işlevselliğin farklı yönleriyle ilişkilendirilmektedir. İyi oluş, bir insanın iş, aile, sağlık, maddi koşullar, kişilerarası ve duygusal ilişkiler gibi farklı eylem alanlarındaki beklentileri ve başarıları arasındaki dengenin sonucu olarak ifade edilmektedir. Psikolojik iyi oluş kavramını anlamaya yaklaşmanın yollarından biri, bunlarla ilgili bazı kültürel farklılıklar olacağını akılda tutarak onunla ilişkili faktörleri incelemektir. İyi oluş düzeyinin yaş, yaşam koşulları, eğitim düzeyi, meslek veya sosyal sınıf açısından farklılık göstermesi beklenmektedir (Hidalgo ve ark., 2010).

##### **4.1.3.3.1. Demografik değişkenler (yaş, cinsiyet ve medeni durum)**

Psikolojik iyi oluş modelinin alt boyutları ile demografik değişkenler arasında ilişki olduğu ve bazı alt boyutların yaş ve cinsiyet değişkeninden farklı şekillerde etkilendiği düşünülmektedir. Örneğin, çevresel hakimiyet yaş ile beraber artış gösterirken, yaşam amacı ve kişisel gelişim alt boyutları yaş ile beraber azalmaktadır. Kendini kabul alt boyutunun ise yaş değişkeninden fazla etkilenmediği gözlenmiştir (Ryff ve Singer, 2006).

Yaş ilerledikçe bireylerin çevresel süreçlere daha fazla önem verdiği ve geçmiş odaklı yaşadıkları için geleceğe dair çok fazla amacı olmadığı; bu nedenle kişisel gelişim ve yaşam amacı gibi konulara gençlerden daha az önem verdikleri düşünülmektedir (Hidalgo ve ark., 2010).

Cinsiyet açısından bakıldığında, kadınların, diğerleriyle olumlu ilişkiler alt boyutunda erkeklerden daha yüksek puan aldıkları ve kadınların kişisel gelişim konusuna erkeklerden fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Psikolojik iyi oluşun kalan dört alt boyutu konusunda cinsiyet açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır (Ryff, 1995).

Medeni durum açısından bakıldığında araştırmalar, boşanmış erkek ve kadınların, evli olanlara kıyasla öz kabul düzeylerinin ve diğerleriyle olumlu ilişkilerinin önemli ölçüde daha düşük olduğunu göstermektedir. Bekar bireylerin, öz kabul düzeyleri ve diğerleriyle olumlu ilişkilerinin evlilere oranla daha düşük olduğu; kişisel gelişime verdikleri önemin ise daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Kadınlar için boşandıktan sonra yeniden evlenmeye geçiş, evli olanlara göre daha yüksek kişisel gelişim seviyeleriyle ilişkilidir. Alternatif olarak, evlenmekten ayrılmaya veya boşanmaya geçiş; hem erkekler hem de kadınlar için kendini kabul, çevresel hakimiyet ve yaşam amacı alt boyutları ile bağlantılı bulunmuştur (Ryff ve Singer, 2006).

#### **4.1.3.3.2. Sosyoekonomik düzey**

Yapılan araştırmalar, sosyoekonomik düzey ile kendini kabul ve kişisel gelişim gibi bazı psikolojik iyi oluş boyutları arasında açık bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ekonomik seviye aynı zamanda bireyin amaç ve hedefleriyle (yaşam amacı) açıkça bağlantılıdır. Hem eğitim düzeyi hem de çalışma düzeyi dikkate alınarak belirlenen sosyoekonomik düzeyle ilgili araştırma sonuçlarına göre; sosyoekonomik düzeyi düşük olan bireylerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin de düşük olduğu belirtilmektedir (Hidalgo ve ark., 2010).

#### **4.1.3.3.3. Sosyal ilişkiler**

Her birey olumlu sosyal ilişkilere ve güvenebilecekleri arkadaşlara ihtiyaç duymaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalar sosyal izolasyon, yalnızlık ve sosyal destek kaybı ile artan hastalık riski veya azalmış yaşam beklentisi arasında ilişki olduğunu

göstermektedir. Psikolojik iyi oluş sosyal temas ve kişiler arası ilişkilerden açıkça etkilenmektedir. Ayrıca psikolojik iyi oluşun toplumdaki temaslar, aktif dostluk ve sosyal katılım kalıpları ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Hidalgo ve ark., 2010).

#### **4.1.3.3.4. Sağlık**

Yaş ilerledikçe kadınların fiziksel sağlık sorunları, diğer yaşlı kadınlarla nasıl kıyaslandıklarına dair değerlendirmeleri ile birleştğinde; kişisel gelişim, diğerleriyle olumlu ilişkiler, özerklik, depresyon ve kaygı raporlarının önemli ölçüde değiştiği gözlenmektedir. Zayıf fiziksel sağlığa sahip olan, ancak kendilerini diğer kadınlarla olumlu bir şekilde kıyaslayan yaşlı kadınların, fiziksel sağlığı iyi olan kadınlarla karşılaştırıldıklarında psikolojik iyi oluş düzeylerinin yakın olduğu tespit edilmiştir (Ryff, 1995). Olumsuz duygu ve sıkıntıların fiziksel ve fizyolojik sağlık düzeylerinde düşüşe neden olabileceği iyi bilinmesine rağmen, olumlu duyguların ve iyi oluşun sağlık üzerindeki koruyucu ve faydalı etkilerine çok az önem verilmektedir (Hidalgo ve ark., 2010).

#### **4.1.3.3.5. Kişilik özellikleri**

Genel olarak psikolojik iyi olma kavramı, bireyin şahsi başarıları hakkında sahip olduğu öznel algı ve geçmiş, şimdi ve gelecekteki eylemlerinden ne ölçüde memnun olduğu ile bağlantılıdır. Bu anlamda psikolojik iyi oluş, bireyin kendisi hakkında sahip olduğu olumlu görüş ve yapıcı düşünceleri ifade etmektedir. Kişilik değişkenlerinin psikolojik iyi oluş ile yakından ilişkili olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin, nevrotik eğilimleri olan bireyler daha duygusal ve dürtüsel davranış sergiledikleri ve öfke, korku gibi olumsuz duygulanım yaşadıkları için psikolojik iyi oluş düzeyleri bu kişisel yapılardan olumsuz şekilde etkilenmektedir. Bunun aksine, kendilerini dışa dönük olarak tanımlayan bireylerin; kendilerini daha canlı hissettikleri ve sosyalleşmeye önem verdikleri için içe dönük bireylerden daha mutlu hissettikleri, daha fazla güldükleri ve daha çok olumlu etki yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu nedenle, sık sık iyi oluş duygularını ifade eden bireylerin duygusal açıdan daha istikrarlı ve daha dışa dönük oldukları düşünülmektedir (Hidalgo ve ark., 2010).

Dışadönüklüğün yanı sıra, diğer kişilik değişkenleri de psikolojik iyi oluşu etkilemektedir. Uyumlu ve uzlaşmacı bireylerin, kolayca alınganlık gösteren bireylerden daha yüksek memnuniyet seviyelerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Sorumlu ve titiz

bireylerin, bakıma daha az önem veren bireylerden daha memnun görüldüğü belirtilmektedir. Beş faktör modelindeki kişilik yapıları göz önünde bulundurulduğunda; üç kişilik özelliğinin (dışadönüklük, uyumluluk ve sorumluluk) iyi oluşla ilişkili olduğu; duygusal dengesizlik yani nevrotik eğilimlerin mutsuzluk ile ilişkili olduğu ve son faktörün ikisiyle de ilişkili olmadığı ifade edilmektedir (Hidalgo ve ark., 2010).

#### **4.1.3.3.6. Fiziksel etkinlik**

Alanyazında fiziksel aktivitenin psikolojik sağlıkla ilişkili olduğuna dair yaygın inancı destekleyen çok sayıda kanıt bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar, aerobik egzersiz ve orta derecede yoğun fiziksel aktivitenin, psikolojik iyi oluş için en faydalı aktiviteler olduğunu göstermektedir. Fiziksel aktivitenin öz verimlilik üzerinde olumlu etkisi olduğu ve kardiyovasküler durumu iyileştirdiği; dayanıklılık ve fiziksel kapasitenin tümünün iyilik halinde genel bir artışa yol açtığı belirtilmektedir (Hidalgo ve ark., 2010).

Bu bağlamda örgütsel demokrasi algısının psikolojik iyi oluşa etkisi olabileceği ve psikolojik iyi oluşun da iş davranışı açısından rol içi performans ve rol dışı performansa etki edebileceği düşünülerek bu çalışmaya ilişkin ikinci aracılık rolü hipotezimiz aşağıdaki gibi yazılmıştır:

***Hipotez 3: Psikolojik İyi Oluşun, Örgütsel Demokrasi Algısının Rol İçi ve Rol Dışı Performans Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolü Vardır.***

## **BÖLÜM 5: GEREÇ VE YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın amacı ve öneminden başlayarak araştırmanın modeli, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi ve örnekleme hakkında bilgiler verilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçekler, ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri, verilerin dağılımı ve verilerin analizi yer almaktadır. Analizler sonucunda, oluşturulan hipotezlerin test edilmesine ilişkin bulgular yer almaktadır.

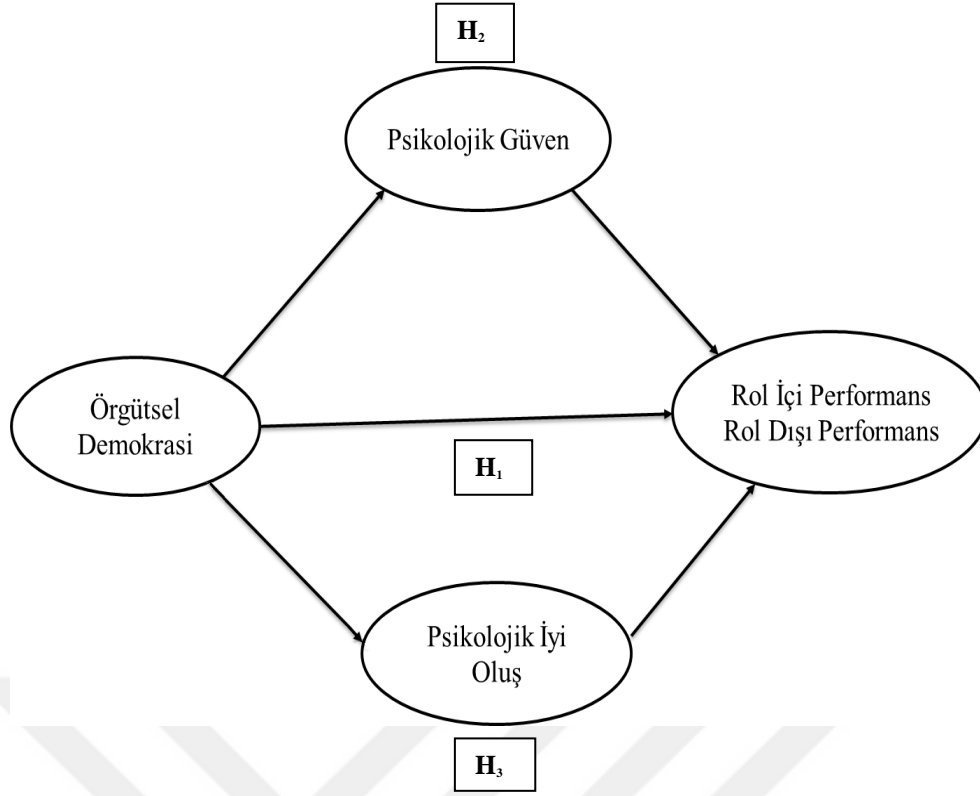
### **5.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın amacı, örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa olan etkilerini inceleyerek ve bu etkide psikolojik güven ile psikolojik iyi oluşun aracı rolü yönüyle etkilerini araştırmaktır.

Araştırma, örgütlerin katılım - eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik gibi demokrasi algılarının rol içi ve rol dışı performans açısından önemini vurgulamaktadır. Bu kapsamda örgütsel demokrasi algısı, psikolojik güven ve psikolojik iyi oluşun hem örgüt hem de performans yapıları içinde gelişim sağlayacağı düşünüldüğünden bu araştırma yazına önemli katkılar sağlayabilecektir. Ayrıca araştırmanın bulguları iş performansını artırmaya yönelik çalışmalar yapacak olan akademisyenler, yöneticiler ve insan kaynakları yetkilileri için insan kaynakları yönetimi ve örgüt yönetimi açısından önemli sonuçlar içermektedir.

### **5.2. Çalışmanın Modeli**

Kavramsal çerçevede belirtilmiş olması ile birlikte, modelin hipotezleri tekrar toplu bir halde aşağıdaki gibi gösterilmiştir. Çalışmada yazın taraması sonucunda kuramsal gerekçelere dayanarak oluşturulmuş hipotezler çalışmanın modelinde bir araya getirilmiştir. Bu çerçevede çalışmanın modeli Şekil 2’de gösterilmektedir. Bunlara ilave olarak, araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler izleme kolaylığı açısından modelin altında toplu olarak ayrıca belirtilmiştir.



**Şekil 2.** Çalışmanın modeli

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisinde psikolojik güvenin aracı etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisinde iyi oluşun aracı etkisi vardır.

### 5.3. Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Örneklem sınırlılığı, kesitsel veri toplanması ve ortak varyans yöntemi kullanılmış olması çalışmanın sınırlılıklarını kapsamaktadır. Bunlara ilave olarak, çalışmanın içeriği bakımından örgütsel demokrasi algısı gibi özel içerik altında toplanmış olsa da katılımcıların doğru ve gerçekçi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır. Söz konusu bu sınırlılıklar çalışmanın sonuçlarının değerlendirilmesinde dikkate alınmalıdır.

## **5.4. Çalışmanın Yöntemi**

Bu çalışma kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren kuruluşlarda çalışan bireylerden nicel yaklaşım benimsenerek anket yöntemi ile veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. 228 katılımcıya uygulanan anket içerisinde 9 demografik tanımlama ve 55 soru bulunmaktadır (Ek 1). Katılımcılardan veri toplanması kolayda örneklem yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. 228 katılımcıdan elde edilen bu verilere ilişkin analizler ise AMOS 27 ve SPSS 26 paket programlarında yapılmıştır.

Çalışma kapsamında AMOS 27 paket programı ile soruların geçerliliği test edilmiştir. Bunlara ilave olarak, SPSS programı ile güvenilirlik analizi, verilerin normallik testi, frekans analizi, çapraz tablo analizi (Ki-Kare Analizi), tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon ve regresyon analizleri test edilmiştir. Ayrıca yine çalışma kapsamında test edilmek istenen aracı etki (mediation) analizleri SPSS 26 PROCESS V3.5 programı ile gerçekleştirilmiştir.

### **5.4.1. Çalışmanın örneklemi**

Bu çalışmada örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisi, bu etkiye psikolojik güven ve psikolojik iyi oluşun aracı rolleriyle etkisi analiz edilmiştir. Diğer bir deyişle bu çalışma, sosyal bilimler alanında yapılan ve çalışma hayatında aktif bulunan bireylerde toplanmıştır. Bu çalışmada örgüt içindeki katılım - eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verilebilirlik gibi özel ve gizli bilgiler yer aldığından Ek 1'de yer alan anket içeriği vasıtasıyla 228 katılımcıdan veri toplanarak bu verilerin analiz işlemlerine başlanmıştır.

### **5.4.2. Çalışmanın ölçekleri**

Araştırmada rol içi performans, rol dışı performans, örgütsel demokrasi algısı, psikolojik güven ve psikolojik iyi oluş olmak üzere dört ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin detaylı analizleri bu bölümde sunulmuştur. Ayrıca bu bölümde her bir ölçeğin geçerlilik analizleri, yapısal eşitlik modeli testi olarak AMOS paket programında gerçekleştirilmiştir. Geçerlilik analizi, bir değerlendirmeden elde edilen verilerin doğru sonuçları göstermesi olarak ifade edilmektedir (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012: 147-148). Diğer bir deyişle, geçerlilik analizlerinin sonuçları bu çalışmanın modeli için toplanmış verilerin ne derece

anlamli ve uyumlu olduğuna dair değerleri göstermektedir. Söz konusu bu uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırları yazın tarafından bazı araştırmalarda gösterilmektedir (Schermelleh-Engel ve ark., 2003). Yazın tarafından kabul edilebilir test uyum iyiliği değerleri: Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı ( $\chi^2/df < 3$ ), iyilik uyum indeksi ( $GFI > .95$ ), karşılaştırmalı uyum indeksi ( $CFI > .90$ ), tahmin hatasının ortalama karekökü (RMSEA  $< .08$ ) ve Tucker Lewis indeksi ( $TLI \geq .90$ ) kriterleri kullanılmıştır.

#### 5.4.2.1. Rol içi performans ve rol dışı performans leği

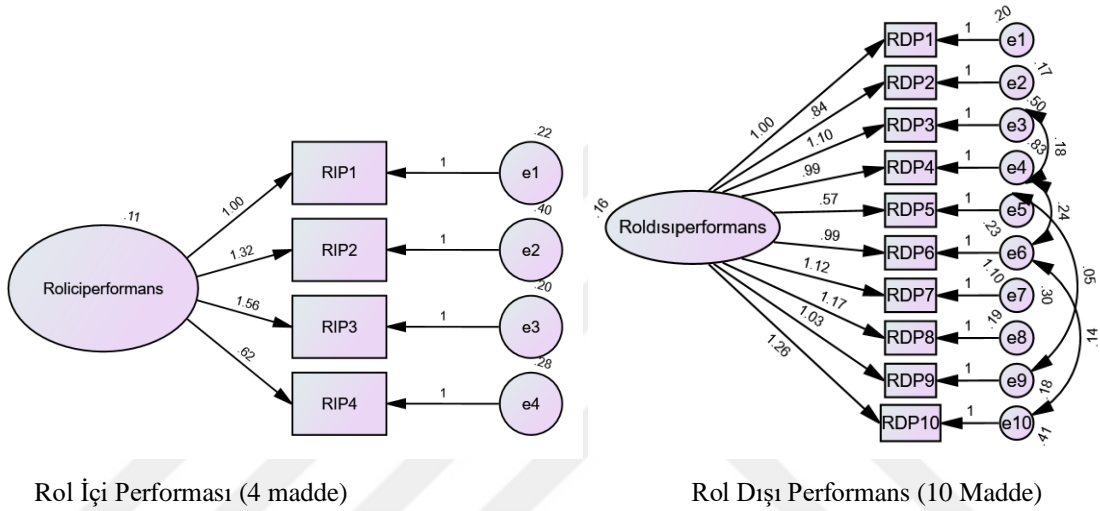
Katılımcıların rol içi ve rol dışı performanslarını ölçmek için Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması elebi (2019) tarafından yapılmıştır. Söz konusu ölçek 14 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçekte rol içi performans için 4 madde, rol dışı performans için ise 10 madde kullanılmıştır. Ölçek, rol içi ve rol dışı performans olmak üzere iki ayrı ölçek şeklinde oluşturulmuş olup her ölçek kendi arasında tek faktörlü bir yapıya aittir. Toplam 14 sorudan oluşan rol içi ve rol dışı performans leği için 5’li likert leği kullanılmıştır (1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: pek katılmıyorum, 4: katılıyorum, 5: tamamen katılıyorum).

Rol içi performans için yapılan doğrulamalı faktör analizi sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır. Buna göre, model iyilik değerleri kabul edilebilir seviyelerde çıkmıştır ( $\chi^2/df = 1.666$ ,  $GFI = .999$ ,  $CFI = .1000$ ,  $RMSEA = .000$ ,  $TLI = .1087$ ). Bu nedenledir ki herhangi bir hata varyansı yapılmasına gerek duyulmamıştır. Rol dışı performans leği için yapılan doğrulamalı faktör analizi sonuçları da yine Tablo 2’de yer almaktadır. Herhangi bir düzeltme yapılmamış hali ile model iyilik değerlerinin bazıları kabul edilebilir sınırlar dışında kalmıştır ( $\chi^2/df = 2.265$ ,  **$GFI = .872$** ,  **$CFI = .860$** ,  **$RMSEA = .106$** ,  **$TLI = .820$** ). Bu erevde maddelerin hata varyansları, programın nerisi kapsamında sunulan toplam 4 kovaryans ( $e4 \leftrightarrow e6$ ,  $e3 \leftrightarrow e4$ ,  $e5 \leftrightarrow e9$  ve  $e6 \leftrightarrow e10$ ) modele eklenerek kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılmıştır ( $\chi^2/df = 1.728$ ,  $GFI = .912$ ,  $CFI = .929$ ,  $RMSEA = .080$ ,  $TLI = .997$ ).

**Tablo 2.** Rol İçi ve Rol Dışı Performans Ölçeği Geçerlilik Analizi Sonuçları

Model	$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA	TLI
Rol İçi Performans	3.537	.945	.945	.084	.902
Rol Dışı Performans	2.265	<b>.872</b>	<b>.860</b>	<b>.106</b>	<b>.820</b>
Düzeltilmiş Rol Dışı Performans	1.728	.912	.929	.080	.997

$\chi^2/df$ : Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı, GFI: iyilik uyum indeksi, CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi, RMSEA: Tahmin hatasının ortalama karekökü, TLI: Tucker Lewis indeksi.



**Şekil 3.** Rol İçi ve Rol Dışı Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

#### 5.4.2.2. Örgütsel demokrasi algısı ölçeği

Çalışma kapsamında ikinci ölçek olarak örgütsel demokrasi algı ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların örgütsel demokrasi algılarını ölçmek için Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilmiş olan ölçek ele alınmıştır. Söz konusu ölçek 28 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları; katılım - eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik şeklindedir. Bu ölçek için 5'li likert ölçeği kullanılmıştır (1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: pek katılmıyorum, 4: katılıyorum, 5: tamamen katılıyorum).

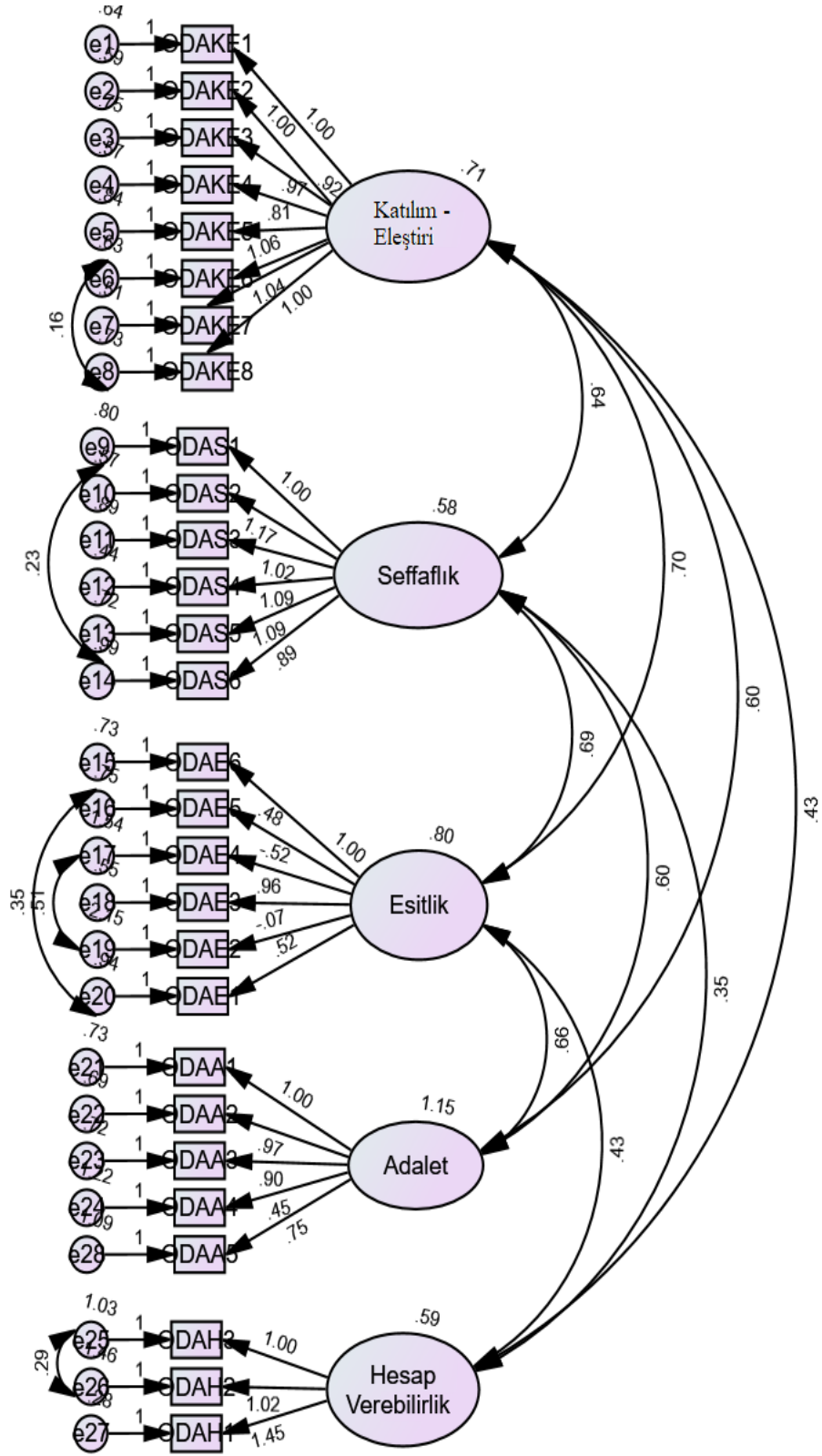
Örgütsel demokrasi algı ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3'de görüldüğü üzere düzeltme yapılmamış durumda iken model iyilik değerlerinin bazıları için kabul edilebilir sınırlarda olmadığı görülmüştür ( $\chi^2/df= 1.728$ , GFI= .912, CFI= **.866**, RMSEA= **.084**, TLI= **.851**). Bu çerçevede maddelerin hata varyansları programın önerisi kapsamında sunulan toplam 6 kovaryans (e25 <--> e26, e17 <--> e19, e16 <--> e20, e6 <-->

> e8, e9 <--> e14 ve e11 <--> e14) modele eklenmek suretiyle kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılmıştır ( $\chi^2/df= 1.680$ , GFI= .950, CFI= .987, RMSEA= .078, TLI= .958).

**Tablo 3.** Örgütsel Demokrasi Algı Ölçeği Geçerlilik Analiz Sonuçları

<b>Model</b>	<b><math>\chi^2/df</math></b>	<b>GFI</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>TLI</b>
Örgütsel Demokrasi Algısı	1.728	.737	<b>.866</b>	<b>.084</b>	<b>.851</b>
Düzeltilmiş Örgütsel Demokrasi Algısı	1.680	.950	.987	.078	.958

*$\chi^2/df$ : Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı, GFI: iyilik uyum indeksi, CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi, RMSEA: Tahmin hatasının ortalama karekökü, TLI: Tucker Lewis indeksi.*



şekil 4. Örgütsel Demokrasi Algısı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

### 5.4.2.3. Psikolojik güven ölçeği

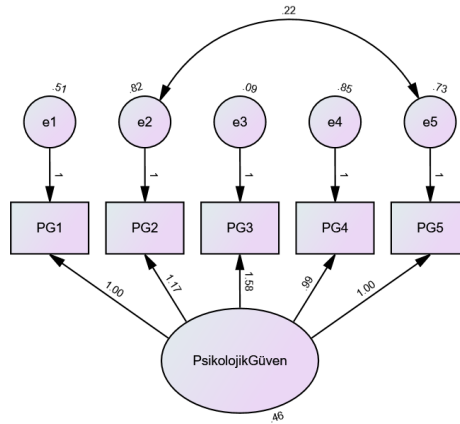
Katılımcıların psikolojik güven algılarını belirlemek için Liang ve ark. (2012) tarafından geliştirilmiş olan 5 soruluk psikolojik güven ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Soyalm (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Psikolojik güven ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4’de görüldüğü gibi düzeltme yapılmamış durumda iken model iyilik değerlerinin bazıları için kabul edilebilir sınırlarda olmadığı görülmüştür ( $\chi^2/df= 3.537$ , **GFI= .945**, CFI= .945, **RMSEA= .084**, TLI= .902). Bu çerçevede maddelerin hata varyansları programın önerisi kapsamında sunulan toplam 1 kovaryans (e2 <--> e5) modele eklenmek suretiyle kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılmıştır ( $\chi^2/df= 2.466$ , GFI= .969, CFI= .974, RMSEA= .075, TLI= .955).

**Tablo 4.** Psikolojik Güven Ölçeği Geçerlilik Analiz Sonuçları

Model	$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA	TLI
Psikolojik Güven	3.537	.945	.945	.084	.902
Düzeltilmiş Psikolojik Güven	2.466	.969	.974	.075	.955

$\chi^2/df$ : Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı, GFI: iyilik uyum indeksi, CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi, RMSEA: Tahmin hatasının ortalama karekökü, TLI: Tucker Lewis indeksi.



**Şekil 5.** Psikolojik Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

#### 5.4.2.4. Psikolojik iyi oluş ölçeği

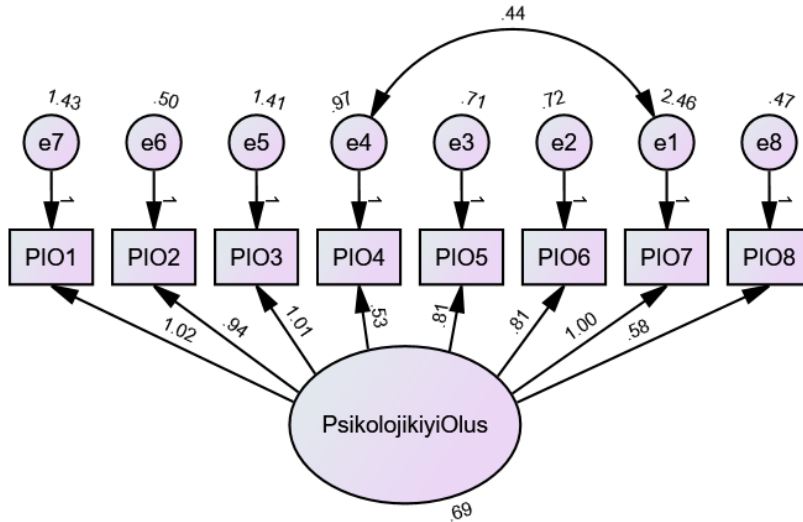
Katılımcıların psikolojik iyi oluş düzeylerini belirlemek için Diener ve ark. (2010) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlilik çalışması Telef (2013) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 8 maddeden oluşan 7’li likert tipinde bir ölçektir.

Psikolojik iyi oluş ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 5’de görüldüğü gibi düzeltme yapılmamış durumda GFI değerinin kabul edilebilir sınırdan olmadığı görülmüştür ( $\chi^2/df= 1.600$ , **GFI= .933**, CFI= .941, RMSEA= .073, TLI= .917). Bu çerçevede maddelerin hata varyansları programın önerisi kapsamında sunulan toplam 2 kovaryans (e1 <--> e4 ve e4 <--> e5) modele eklenmek suretiyle kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılmıştır ( $\chi^2/df= 1.240$ , GFI= .949, CFI= .977, RMSEA= .046, TLI= .967).

**Tablo 5.** Psikolojik İyi Oluş Ölçeği Geçerlilik Analiz Sonuçları

Model	$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA	TLI
Psikolojik İyi Oluş	1.600	.933	.941	.073	.917
Düzeltilmiş Psikolojik İyi Oluş	1.240	.949	.977	.046	.967

$\chi^2/df$ : Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı, GFI: iyilik uyum indeksi, CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi, RMSEA: Tahmin hatasının ortalama karekökü, TLI: Tucker Lewis indeksi.



**Şekil 6.** Psikolojik İyi Oluş Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

### 5.4.3. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri

Puanların tutarlılığını ifade eden sürece güvenilirlik denilmektedir (Fraenkel ve ark., 2012: 154). Farklı bir deyişle, birçok kez hesaplanan verinin her zaman aynı sonucu vermesidir. Araştırmanın bu bölümünde çalışmada kullanılan tüm ölçeklerin iç tutarlılık analizleri yapılmış ve yorumlanmıştır.

#### 5.4.3.1. Rol içi performans ve rol dışı performans ölçeğinin güvenilirlik analizi

Rol içi performansta 4 madde, rol dışı performansta ise 10 madde bulunmaktadır. Bu maddelerin güvenilirlik analiz sonuçları aşağıda bulunan Tablo 6’da gösterilmektedir.

**Tablo 6.** Rol İçi Performans ve Rol Dışı Performans Ölçeğinin İç Tutarlılık Sonuçları

Değişken	Maddeler	CA	Faktör Yüğü	AVE	CR	DMTK	MÇCA
Rol İçi Performans	Madde RIP1	.801	0.740	.514	.803	.297	.816
	Madde RIP2		0.789			.272	.820
	Madde RIP3		0.835			.383	.811
	Madde RIP4		0.543			.430	.809
Rol Dışı Performans	Madde RDP1	.815	0.561	.511	.827	.545	.802
	Madde RDP2		0.520			.474	.807
	Madde RDP3		0.657			.580	.796
	Madde RDP4		0.806			.440	.810
	Madde RDP5		0.649			.411	.810
	Madde RDP6		0.557			.373	.821
	Madde RDP7		0.591			.527	.801
	Madde RDP8		0.635			.623	.796
	Madde RDP9		0.719			.571	.800
	Madde RDP10		0.733			.543	.799

CA: Cronbach Alfa, AVE: Açıklanan ortalama varyans değeri, CR: Birleşik güvenilirlik, DMTK: Doğrulanmış madde toplam korelasyonları, MÇCA: Madde silinirse Cronbach Alfa katsayısı

Tablo 6’da görüldüğü üzere rol içi performans ve rol dışı performans ölçeğinin iç tutarlılık sonuçları CA (Cronbach Alfa) değerleri %80 ve %81 olarak çıkmıştır. Bu değer yazın tarafından geçerliliği kabul edilmiş olan %70’den (Fraenkel ve ark., 2012: 157) büyük olmasına rağmen iç tutarlılık için tek başına yeterli olarak görülmemektedir (Fornell ve Larcker, 1981). İç tutarlılığın sağlanabilmesi için faktör yük değerlerinin 0,40’a eşit ve /

veya 0,40'dan büyük olması, açıklanan ortalama varyans değerinin (AVE) 0,50'ye eşit ve / veya 0,50'den büyük olması ve birleşik güvenilirlik değerlerinin %70'e eşit ya da büyük olması ile gerekli koşulları sağlaması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Bu çerçevede, çalışmada kullanılan rol içi performans ve rol dışı performans ölçeklerinin iç tutarlılık değerlerinin kabul edilebilir seviyelerde olduğu gözlemlenmiştir.

#### **5.4.3.2. Örgütsel demokrasi algısı güvenilirlik analizi**

Araştırma kapsamında kullanılan bir diğer ölçek ise 28 madde ve 5 alt boyuttan oluşan örgütsel demokrasi algısı ölçeğidir. Söz konusu ölçeğin CA (Cronbach Alfa) değeri eşitlik alt boyutunda ilk yapılan analiz sonucunda .663 olarak elde edilmiştir. Programın önermiş olduğu ve Ek-1'de bulunan anket içerisinde yer alan 28 sıra numaralı ifade olan ODAE4 ile 29 sıra numaralı ifade olan ODAE5 silindikten sonra kabul edilebilir seviyeye ulaşılmıştır. Ölçeğin diğer alt faktörlerinde (katılım-eşitlik, şeffaflık, adalet ve hesap verebilirlik) herhangi bir soru çıkartılmamıştır. Tablo 7'de örgütsel demokrasi algısı ölçeğinin iç tutarlılık sonuçları görülmektedir. Söz konusu tabloda bulunan değerlere bakıldığında sonuçların kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir.

**Tablo 7. Örgütsel Demokrasi Algısı Ölçeğinin İç Tutarlılık Sonuçları**

Değişken	Maddeler	CA	Faktör Yüğü	AVE	CR	DMTK	MÇCA
Örgütsel Demokrasi Algısı	Katılım / Eleştiri	.924	0.718	.605	.924	.742	.915
			0.710			.736	.915
			0.744			.725	.916
			0.454			.777	.912
			0.704			.671	.920
			0.712			.779	.911
			0.711			.776	.912
			0.744			.742	.915
	Şeffaflık	.887	0.804	.571	.888	.690	.869
			0.795			.708	.866
			0.709			.692	.868
			0.780			.796	.853
			0.681			.673	.871
			0.810			.654	.874
	Adalet	.789	0.749	.501	.803	.689	.722
			0.803			.665	.731
			0.703			.644	.739
			0.848			.372	.818
			0.778			.535	.774
	Eşitlik	.773	0.562	.851	.829	.542	.736
			0.830			.656	.674
			0.820			.542	.739
			0.558			.587	<b>.718</b>
			0.609			.542	<b>.736</b>
			0.718			.656	.674
	Hesap Verebilirlik	.750	0.818	.756	.768	.598	.648
			0.636			.555	.702
			0.679			.590	.654
Toplam Değer CA		.949					

CA: Cronbach Alfa, AVE: Açıklanan ortalama varyans değeri, CR: Birleşik güvenilirlik, DMTK: Doğrulanmış madde toplam korelasyonları, MÇCA: Madde silinirse Cronbach Alfa katsayısı

#### 5.4.3.3. Psikolojik güven ölçeğinin güvenilirlik analizi

Araştırma kapsamında kullanılan psikolojik güven ölçeği tek boyutlu olup 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık sonuçları Tablo 8’de görüldüğü gibi kabul edilebilir sınırlardadır.

**Tablo 8.** Psikolojik Güven Ölçeğinin Ölçeğinin İç Tutarlılık Sonuçları

Değişken	Maddeler	CA	Faktör Yüğü	AVE	CR	DMTK	MÇCA
Psikolojik Güven	PG1	.835	0.638	.838	.853	.610	.809
	PG2		0.740			.653	.797
	PG3		0.789			.810	.750
	PG4		0.835			.540	.828
	PG5		0.543			.580	.816

CA: Cronbach Alfa, AVE: Açıklanan ortalama varyans değeri, CR: Birleşik güvenilirlik, DMTK: Doğrulanmış madde toplam korelasyonları, MÇCA: Madde silinirse Cronbach Alfa katsayısı

#### 5.4.3.4. Psikolojik iyi oluş ölçeğinin güvenilirlik analizi

Araştırmada son ölçek olarak belirtilen psikolojik iyi oluş ölçeği 8 maddeden oluşmaktadır. Söz konusu ölçeğin güvenilirlik analizi Tablo 9’da belirtildiği gibi elde edilen sonuçların iç tutarlılığı sağladığı görülmektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

**Tablo 9.** Psikolojik İyi Oluş Ölçeğinin İç Tutarlılık Sonuçları

Değişken	Maddeler	CA	Faktör Yüğü	AVE	CR	DMTK	MÇCA
Psikolojik İyi Oluş	PIO1	.788	0.606	.800	.807	.502	.764
	PIO2		0.708			.606	.750
	PIO3		0.615			.532	.758
	PIO4		0.695			.453	.771
	PIO5		0.570			.514	.763
	PIO6		0.725			.540	.759
	PIO7		0.7555			.476	.778
	PIO8		0.806			.462	.773

CA: Cronbach Alfa, AVE: Açıklanan ortalama varyans değeri, CR: Birleşik güvenilirlik, DMTK: Doğrulanmış madde toplam korelasyonları, MÇCA: Madde silinirse Cronbach Alfa katsayısı

## 5.5. Verilerin Dağılımı

### 5.5.1. Çalışma verilerinin normal dağılımı

Sosyal bilimleri kapsayan çalışmalar temel bilimlerden farklı olarak bireye göre değişen, yani tek bir cevabın bulunmadığı maddeleri kapsamaktadır. Bu nedenle bu sosyal bilim alanındaki verilerin normal dağılımı beklenmeyebilir (Güner Kibaroglu, 2022). Bu çerçevede çalışmada çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınarak verilerin normal dağılımı üzerine yorum yapılmaktadır. Öncelikle verilerin normallik analizinin yapılması için her bir ölçek için gruplandırma yapılmıştır. Söz konusu grup isimlerine ait kısaltmalar:

- (1) RIP : Rol İçi Performans
- (2) RDP : Rol Dışı Performans
- (3) ODA : Örgütsel Demokrasi Algısı
- (4) PG : Psikolojik Güven
- (5) PIO : Psikolojik İyi Oluş

Tablo 10’da, yapılan kısaltmalar ile birlikte normallik testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 10’da görüldüğü gibi rol içi performans (RIP) çarpıklık değeri -.412 ve basıklık değeri .599, rol dışı performans (RDP) çarpıklık değeri -.629 ve basıklık değeri .914, örgütsel demokrasi algısı (ODA) çarpıklık değeri -.311 ve basıklık değeri .829, psikolojik güven (PG) çarpıklık değeri -.532 ve basıklık değeri .814, psikolojik iyi oluş çarpıklık değeri -.941 ve basıklık değeri .323 olarak bulunmuştur. Bu değerler yazında kabul görmüş olan -1,5 ile +1,5 değerleri arasında (Tabachnick ve Fidell, 2013) olduğu için verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 10. Verilerin Normallik Testi Sonuçları**

<b>Gruplar</b>	<b>Çarpıklık Değerleri</b>	<b>Basıklık Değerleri</b>
RIP	-.412	.599
RDP	-.629	.914
ODA	-.311	.829
PG	-.532	.814
PIO	-.941	.323

### **5.5.2. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin verilerin dağılımı**

Bu araştırmada toplanan verilerin demografik özelliklere göre dağılımlarının testi için frekans analizi ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanılmaktadır. Yapılan bu testlerin sonuçlarına göre katılımcıların %31’i lisans, %32’si önlisans, %21’i lise, %14’ü yüksek lisans, %2’si doktora mezundur. Ayrıca katılımcıların %62’si özel, %31’i kamu ve %7’si ise kamu-özel sektör ortaklığı olan kurumlarda görev yapmaktadır. Bunlara ilave olarak, katılımcılardan %74’ü sağlık birimlerinde ve %26’sı tıbbi cihazla ilgili medikal firmalarda görev yapmaktadır. Yine katılımcıların yaşlarına bakıldığında çoğunluğun 40-50 yaşları arasında olduğu görülmektedir.

Katılımcıların demografik özelliklerinin karşılaştırma sonuçları kamu çalışanları ile özel sektör çalışanlarının çoğunluğunun lise mezunu olduğunu göstermektedir. Yine sağlık

birimlerinde çalışan katılımcıların çoğunluğunun önlisans mezunu olduğu dikkati çekmektedir.

### 5.5.3. Katılımcıların cevaplarının dağılımı

Araştırmaya katılan katılımcıların verdikleri cevapların frekans değerleri, varyans ve ortalama değerleri incelenmiştir. Her bir ölçek için sonuçlar ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

Rol içi performansı ölçmek için katılımcılara yöneltilen 4 maddelik sorulara katılımcıların verdiği cevapların puan dağılımları Tablo 11’de görülmektedir. Tablo 11’de yer alan sonuçlara göre rol içi performans maddelerine katılımcıların cevap verdiği puanlar 4.22 ile 4.56 arasında değişmektedir. Ayrıca maddelerin standart sapması .580 ile .773 değerleri arasında olup; varyanslarının ise .322 ile .598 arasında olduğu görülmüştür.

**Tablo 11.** Rol İçi Performans Ölçeği Katılımcı Cevapları Dağılımı

İstatistik Dağılım	RIP1	RIP2	RIP3	RIP4
Ortalama	4.56	4.22	4.40	4.54
Standart sapma	.580	.773	.688	.567
Varyans	.337	.598	.473	.322

Rol dışı performansı ölçmek için katılımcılara yöneltilen 10 maddelik sorulara katılımcıların verdiği cevapların puan dağılımları Tablo 12’de görülmektedir. Tablo 12’de yer alan sonuçlara göre rol dışı performans maddelerine katılımcıların cevap verdiği puanlar 4.11 ile 4.70 arasında değişmektedir. Ayrıca maddelerin standart sapması .533 ile 1.127 değerleri arasında olup; varyanslarının ise .282 ile 1.270 arasında olduğu görülmüştür.

**Tablo 12.** Rol Dışı Performans Ölçeği Katılımcı Cevapları Dağılımı

İstatistik Dağılım	RDP 1	RDP 2	RDP 3	RDP 4	RDP 5	RDP 6	RDP 7	RDP 8	RDP 9	RDP 10
Ortalama	4.62	4.70	4.37	4.25	4.77	4.11	4.62	4.53	4.61	4.41
Standart sapma	.601	.531	.834	1.003	.533	1.127	.709	.641	.588	.818
Varyans	.361	.282	.695	1.006	.284	1.270	.502	.411	.345	.669

Örgütsel demokrasi algısını ölçmek için katılımcılara yöneltilen 28 maddelik sorulara katılımcıların verdiği cevapların puan dağılımları Tablo 13’de görülmektedir. Tablo 13’de yer alan sonuçlara göre örgütsel adalet algısının 5 alt boyutu detaylı olarak incelenmiştir. Bu sonuçlara göre katılım-eleştiri alt boyutu için katılımcıların cevap verdiği puanlar 2.79 ile 3.38 arasında değişmektedir. Ayrıca maddelerin standart sapması 1.236 ile 1.347 değerleri arasında olup; varyanslarının ise 1.526 ile 1.814 arasında olduğu görülmüştür. Şeffaflık alt boyutu için ise katılımcıların cevap verdiği puanlar 3.02 ile 3.68 arasında değişmektedir. Ayrıca maddelerin standart sapması 1.204 ile 1.336 değerleri arasında olup; varyanslarının ise 1.450 ile 1.785 arasında olduğu görülmektedir. Adalet alt boyutu için katılımcıların cevap verdiği puanlar 2.67 ile 3.37 arasında değişmektedir. Ayrıca maddelerin standart sapması 1.207 ile 1.374 değerleri arasında olup; varyanslarının ise 1.456 ile 1.888 arasında olduğu gözlemlenmiştir. Eşitlik alt boyutu için katılımcıların cevap verdiği puanlar 2.81 ile 4.32 arasında değişmektedir. Ayrıca maddelerin standart sapması 1.016 ile 1.475 değerleri arasında olup; varyanslarının ise 1.032 ile 2.175 arasında olduğu görülmektedir. Hesap verebilirlik alt boyutu için ise katılımcıların cevap verdiği puanlar 3.13 ile 3.15 arasında değişmektedir. Ayrıca maddelerin standart sapması 1.237 ile 1.444 değerleri arasında olup; varyanslarının ise 1.531 ile 2.085 arasında olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 13. Örgütsel Demokrasi Algısı Ölçeği Katılımcı Cevapları Dağılımı**

<b>Katılım-Eleştiri</b>								
<b>İstatistik Dağılım</b>	<b>KE1</b>	<b>KE2</b>	<b>KE3</b>	<b>KE4</b>	<b>KE5</b>	<b>KE6</b>	<b>KE7</b>	<b>KE8</b>
Ortalama	3.38	3.04	3.18	3.00	3.51	2.79	2.96	2.90
Standart Sapma	1.299	1.282	1.280	1.248	1.236	1.347	1.279	1.337
Varyans	1.688	1.645	1.638	1.558	1.526	1.814	1.635	1.787
<b>Şeffaflık</b>								
	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S5</b>	<b>S6</b>		
Ortalama	3.68	3.05	3.42	3.17	3.02	3.65		
Standart Sapma	1.286	1.316	1.336	1.204	1.317	1.290		
Varyans	1.655	1.732	1.786	1.450	1.734	1.663		
<b>Adalet</b>								
	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>			
Ortalama	2.67	2.82	3.22	3.37	2.97			
Standart sapma	1.374	1.332	1.288	1.207	1.327			
Varyans	1.888	1.774	1.659	1.456	1.760			
<b>Eşitlik</b>								
	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>		
Ortalama	4.25	2.81	3.35	3.24	4.32	3.02		
Standart Sapma	1.125	1.475	1.283	1.365	1.016	1.382		
Varyans	1.267	2.175	1.646	1.864	1.032	1.911		
<b>Hesap Verebilirlik</b>								
	<b>H1</b>		<b>H2</b>		<b>H3</b>			
Ortalama	3.13		3.25		3.15			
Standart sapma	1.237		1.444		1.278			
Varyans	1.531		2.085		1.632			

Psikolojik güveni ölçmek için katılımcılara yöneltilen 4 maddelik sorulara katılımcıların verdiği cevapların puan dağılımları Tablo 14’de görülmektedir. Tablo 14’de yer alan sonuçlara göre psikolojik güven maddelerine katılımcıların cevap verdiği puanlar 3.52 ile 4.04 arasında değişmektedir. Ayrıca maddelerin standart sapması .986 ile 1.206 değerleri arasında olup; varyanslarının ise .972 ile 1.308 arasında olduğu görülmüştür.

**Tablo 14.** Psikolojik Güven Ölçeği Katılımcı Cevapları Dağılımı

İstatistik Dağılım	PG1	PG2	PG3	PG4
Ortalama	4.04	3.52	3.96	3.81
Standart sapma	.986	1.206	1.113	1.143
Varyans	.972	1.455	1.238	1.308

Psikolojik iyi oluşu ölçmek için katılımcılara yöneltilen 8 maddelik sorulara katılımcıların verdiği cevapların puanlara göre dağılımları Tablo 15’de görülmektedir. Tabloda yer alan sonuçlara göre psikolojik iyi oluş maddelerine katılımcıların cevap verdiği puanlar 4.65 ile 6.10 arasında değişmektedir. Ayrıca maddelerin standart sapması .841 ile 1.473 değerleri arasında olup; varyanslarının ise .707 ile 2.168 arasında olduğu görülmüştür.

**Tablo 15.** Psikolojik İyi Oluş Ölçeği Katılımcı Cevapları Dağılımı

İstatistik Dağılım	PIO1	PIO2	PIO3	PIO4	PIO5	PIO6	PIO7	PIO8
Ortalama	5.39	5.89	5.26	6.04	5.96	5.83	4.65	6.10
Standart sapma	1.473	1.059	1.464	1.084	1.084	1.088	1.785	.841
Varyans	2.168	1.122	2.143	1.175	1.175	1.184	3.186	.707

Tüm bu sonuçlara göre katılımcılara yöneltilen sorulara verilen cevapların ortalamaları, standart sapma değerleri ve varyanslarının istatistiksel açıdan uyumlu olduğu görülmektedir.

#### 5.5.4. Katılımcıların eğitim farklılıklarının çalışmanın değişkenlerine göre dağılımları

Her ne kadar demografik değişkenler üzerine bir hipotez geliştirilmemiş ise de araştırmaya zenginlik katmak için bireylerin eğitim durumları araştırma kapsamında kullanılan değişkenlere göre test edilmiştir. Farklı bir deyişle, katılımcıların eğitim düzeylerinin örgütsel adalet algısı, rol içi ve rol dışı performans, psikolojik güven ve psikolojik iyi oluş arasında farklı olup olmadığı analiz edilmiştir. Öncelikle test değişkenleri, varyans homojenlik sonuçları ve varyans analiz sonuçlarına bakılmıştır. Söz konusu analiz sonuçları Tablo 16’da görülmektedir.

**Tablo 16.** Homojenlik ve Varyans Analizi Sonuçları

Değişken		Varyansların Homojenlik Testi	Varyans Analizi (ANOVA)		
			Kareler Toplamı	F	Sig.
Rol İçi ve Rol Dışı Performans	Rol İçi Performans	.058	111.321	1.101	.00
	Rol Dışı Performans	.117	278.112	1.757	.000
Örgütsel Demokrasi Algısı	Katılım - Eleştiri	.189	325.419	1.912	.314
	Şeffaflık	.385	298.098	1.374	.282
	Adalet	.175	292.467	4.912	.175
	Eşitlik	.319			
	Hesap Verebilirlik	.218			
Psikolojik Güven		.111	109.142	1.987	.412
Psikolojik İyi Oluş		.214	234.564	2.437	.546

Örnekleme gruplarının arasındaki homojenlik, türdeşliği işaret etmektedir. Yani çalışmanın yapısının düzenli olup olmadığını göstermektedir (Field, 2013). Tablo 16’da gruplar arasında bulunan homojenlik sonuçlarına göre, rol içi performansın test

homojenliği .058, rol dışı performansın test homojenliği .117 olarak bulunmuştur. Örgütsel demokrasi algısı ölçeğinin alt boyutları için test homojenliği sonuçları; katılım-eleştiri .189, şeffaflık .385, adalet .175, eşitlik .319 ve hesap verebilirlik .218 olarak sonuçlanmıştır. Bunlara ilave olarak, psikolojik güven için test homojenliği .111 ve psikolojik iyi oluş için ise .214 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre tüm değişkenlerin homojen bir yapıya sahip olduğu görölmektedir. Yine Tablo 16'da yer alan varyans analizi sonuçlarına göre, katılımcıların eğitim seviyeleri rol içi ve rol dışı performans için farklılaşırken ( $p < 0.05$ ) diğer değişkenler için herhangi bir farklılık görölmemiştir. Bunlara ilave olarak değişkenler üzerinde hangi eğitim düzeyinin farklılaştığı testi uygulanmıştır. Bu çerçevede öncelikle çalışmanın örneklem sayısının %95 güven düzeyinde üst ve alt sınır, ortalama, standart sapma ve standart hata terimleri incelenmiştir. Yapılan bu inceleme sonucu lisans ve önlisans mezunlarının lise, yüksek lisans ve doktora mezunlarına göre yoğunlukta olduğu gözlemlenmiştir. Bu analize göre katılımcıların eğitim düzeylerine göre değişkenler arasındaki farklılıkların örneklem sayısı kapsamında birbirine yakın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç çerçevesinde örneklem sayıları birbirine yakın olmadığı için Post-Hoc analiz olarak Hochberg's Gt2 Tek Yol ANOVA (One-Way ANOVA) analiz yöntemi kullanılmıştır. Tablo 17'de yapılan analiz sonuçları görölmektedir.

**Tablo 17.** Değişkenler Üzerinde Eğitim Düzeylerinin Farklılığı

Eğitim Düzeyleri	Değişkenler		
	RIP	RDP	
<b>1</b>	<b>2</b>	.011	.896
	<b>3</b>	0.44	.769
	<b>4</b>	1.000	.052
	<b>5</b>	1.000	.001
<b>2</b>	<b>1</b>	.011	1.000
	<b>3</b>	.054	1.000
	<b>4</b>	1.000	.012
	<b>5</b>	1.000	.000
<b>3</b>	<b>1</b>	0.44	.769
	<b>2</b>	.054	1.000
	<b>4</b>	1.000	.001
	<b>5</b>	1.000	.000
<b>4</b>	<b>1</b>	1.000	.052
	<b>2</b>	1.000	.012
	<b>3</b>	1.000	.001
	<b>5</b>	1.000	1.000
<b>5</b>	<b>1</b>	1.000	.001
	<b>2</b>	1.000	.000
	<b>3</b>	1.000	.000
	<b>4</b>	1.000	1.000

1: Lise, 2: Önlisans, 3: Lisans, 4: Yüksek Lisans ve 5: Doktora \*Hochberg

Tablo 17’de görüldüğü gibi rol içi performans; lisans ve ön lisans mezunları ile lise, yüksek lisans ve doktora mezunları arasında farklılaşmaktadır. Yani lisans ve ön lisans mezunları rol içi performans değişkeni bakımından farklılık göstermektedir. Yine aynı tabloda (Tablo 17) görüleceği gibi rol dışı performans; lisans, ön lisans ve lise mezunları ile, yüksek lisans ve doktora mezunlarına göre farklılaşmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, lisans, ön lisans ve lise mezunu katılımcılar rol dışı performans değişkeninde yüksek lisans ve doktora öğrencilerine göre farklılık göstermektedir.

Çalışmanın bu bölümüne kadar araştırmada kullanılan değişkenler ve katılımcıların demografik değişkenleri üzerinde analizler sunulmuştur. Bu aşamadan itibaren yazın taraması sonucu araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler analiz edilerek bulgular kısmında yorumlanacaktır.

## 5.6. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde yazın taraması sonucunda oluşturulan hipotezlerin analizleri yer almaktadır.

### 5.6.1. Örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisi

Araştırmanın ilk hipotezi “Örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur. Öncelikle söz konusu hipotezi test etmek için değişkenler arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Yapılan bu ilişki (korelasyon) analizi Tablo 18’de gösterilmektedir.

**Tablo 18.** Örgütsel Demokrasi Algısının Rol İçi ve Rol Dışı Performansla İlişkisi

Değişkenler	(1)	(2)	(3)
Rol İçi Performans	1		
Rol Dışı Performans	.360**	1	
Örgütsel Adalet Algısı	.376**	.396**	1

(\*\* p<0.01)

Tablo 18’de görülen korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel demokrasi algısı ile rol içi ve rol dışı performans arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişkinin anlam derecesini Cohen, zayıf, orta ve yüksek olarak ifade etmektedir (Cohen, 1988). Buna göre örgütsel demokrasi algısı ile rol içi performans arasında aynı yönde, orta derecede ve anlamlı ( $r = .376$ ,  $p < 0,01$ ), rol dışı performans ile orta derecede ve anlamlı ( $r = .396$ ,  $p < 0,01$ ) bir ilişki vardır. Farklı bir deyişle, örgütsel demokrasi algısı ile rol içi ve rol dışı performans arasında orta derecede, aynı yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yani örgütsel demokrasi algısı arttıkça rol içi ve rol dışı performans artmaktadır. Aynı şekilde örgütsel demokrasi algısı azaldıkça rol içi ve rol dışı performans azalmaktadır. Örgütsel demokrasi algısı ile rol içi ve rol dışı performans arasındaki etkiyi ölçmek için ise regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan etki (regresyon) analizi sonuçları Tablo 19’da görülmektedir.

**Tablo 19.** Örgütsel Demokrasi Algısı Rol İçi ve Rol Dışı Performansa ile İlişkisi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	ANOVA		Standartlanmış Katsayılar	t	p
				F	P			
1	.376 <sup>a</sup>	.100	.099	71.054	.000 <sup>b</sup>	.376	15.242	.000
							8.113	.000
2	.396 <sup>a</sup>	.099	.097	28.652	.000 <sup>b</sup>	.396	15.189	.000
							7.212	.000

Model 1 : a. Bağımlı Değişken: Rol İçi Performans  
b. Tahminler: (Sabit), Örgütsel Demokrasi Algısı  
Model 2 : a. Bağımlı Değişken: Rol Dışı Performans  
b. Tahminler: (Sabit), Örgütsel Demokrasi Algısı

Örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performans ile ilişkisi Tablo 19’da gösterilmektedir. Model 1 ve Model 2’de örgütsel demokrasi algısı rol içi performansı ortalama %10 oranında açıklanmaktadır (R<sup>2</sup> .100; R<sup>2</sup> .099). Geriye kalan %90’lık oran diğer değişkenler ile açıklanabilmektedir. Tablo 19’da bulunan ANOVA sonuçlarına bakıldığında %95 güven düzeyinde p değeri (0,000) 0,05’ten küçüktür. Bu sonuç, modelin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Yine aynı tabloda araştırma kapsamında analiz edilmiş olan regresyon katsayıları bölümü çalışmanın hipotezinin desteklenip desteklenmediğini yorumlamaktadır. Bu çerçevede çalışmanın bulguları sonucunda %95 güven düzeyinde p değeri (0,000) 0,05’ten küçüktür. Bu sonuç H<sub>1</sub> hipotezini desteklemiştir. Daha açık bir ifadeyle, örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisi vardır.

### 5.6.2. Örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisinde psikolojik güvenin aracı rolü

Araştırmada oluşturulan ikinci hipotezde ise örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisinde psikolojik güvenin aracı rolü incelenmiştir. Bu çerçevede aracı rol olarak nitelendirilen bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki neden sonuç etkisine ulaşmak için bu çalışmada Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen geleneksel yaklaşım yerine Zhao ve arkadaşlarının (2020) yaklaşımı benimsenmektedir. Bu kapsamda aracılık iki değişken arasındaki ilişkinin nasıl gerçekleştiği ve / veya X ve Y arasındaki ilişkinin hangi durumlarda meydana geldiği IBM SPSS makro yazılımı olan PROCESS kullanılarak analiz edilmiştir. Bunlara ilave olarak VAF değeri hesaplanarak aracı etkinin sonucu teyit edilmiştir. Aracı etki analizi için öncelikle H<sub>2</sub> hipotezini kapsayan model oluşturulmuştur.

**Tablo 20.** Örgütsel Demokrasi Algısı Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkisinde Psikolojik Güven İçin Aracı Model

Model	
N	228
Y	Y <sub>1</sub> : Rol İçi Performans
	Y <sub>2</sub> : Rol Rol Dışı Performans
X	Örgütsel Demokrasi Algısı
M	Psikolojik Güven

*Y: Bağımlı Değişken, X: Bağımsız Değişken, M: Aracı etki, N: Örneklem Sayısı*

Tablo 20’de görüldüğü gibi aracı etkinin ölçülebilmesi için örgütsel demokrasi algısının (X) rol içi performans ve rol dışı performansa (Y<sub>1</sub> ve Y<sub>2</sub>) etkisinde psikolojik güvenin (M) aracı rolü model olarak oluşturulmuştur. Bu modelin aracı etkisine bakılabilmesi için öncelikle değişkenler aracındaki anlamlılık dereceleri incelenmiştir. Söz konusu modelin anlamlılık değerleri Tablo 21’de gösterilmiştir.

**Tablo 21.** Örgütsel Demokrasi Algısı Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkisinde Psikolojik Güven İçin Aracı Modelin Anlamlılık Dereceleri

Model	R	R-sq	F	df1	df2	Anlamlılık (P)
ODA -> RIP	.5098	.2599	12.4121	1.0000	228.0000	.0000
ODA -> RDP	.4226	.5121	11.2280	1.0000	228.0000	.0000
ODA -> PG	.5380	.3245	17.509	1.0000	228.0000	.0000
PG -> RIP	.3970	.4222	15.812	1.0000	228.0000	.0000
PG -> RDP	.3192	.2948	28.2018	1.0000	228.0000	.0000

Tablo 21’de görüldüğü gibi örgütsel demokrasi algısının rol içi performansa giden yolda %95 güven düzeyinde p değerinin (0,000) 0,05’ten küçük olduğu, rol dışı performansa giden yolda ise %95 güven düzeyinde p değerinin (0,000) 0,05’ten küçük olduğu görülmektedir. Bunlara ilave olarak örgütsel demokrasi algısının psikolojik güven değişkenine giden yolda %95 güven düzeyinde p değerinin (0,000) 0,05’ten küçük olduğu görülmüştür. Ayrıca, psikolojik güvenin rol içi performans ve rol dışı performansa giden yolda %95 güven düzeyinde p değerinin (0,000) 0,05’ten küçük olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Anlamlı olduğu görülen modelin etki ve bu etkilerin derecelerini analiz etmek için Tablo 22 oluşturulmuştur.

**Tablo 22.** Örgütsel Demokrasi Algısı Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkisinde Psikolojik Güven için Aracı Etki Değerleri

Model	Etki Katsayısı			Toplam Etki			Direk Etki			Dolaylı Etki	
	Top. Etki	Direk Etki	Dolaylı Etki	LLCI	ULCI	P	LLCI	ULCI	P	BootLLCI	BootULCI
Y: RIP											
X: ODA	.1514	.1324	.1419	.3210	.4487	.0001	-.1556	.0715	.0002	.3133	.1451
M: PG											
Y: RDP											
X: ODA	.2795	.0913	.1312	.4952	.3921	.0000	-.2896	.0933	.0000	.2897	.1245
M: PG											

Tablo 22’de görüldüğü gibi örgütsel demokrasi algısının rol içi performansa etkisi %13 olarak görülmektedir. Örgütsel demokrasi algısının rol içi performansa etkisinde psikolojik güven değişkeninin aracı etkisi ise %14 olarak gözlemlenmiştir. Örgütsel demokrasi algısının rol dışı performansa etkisi ise %09 olarak bulunmuştur. Bu etkiye psikolojik iyi oluş eklendiğinde ise %13 olarak etki derecesi yükselmektedir. Direk etki kat sayısının dolaylı etki katsayısından düşük olması, aracı etki değişkeninin modele girmesi durumunda bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki etkinin katsayısını yükselttiği görülmüştür. Buna göre örgütsel demokrasi algısının rol içi performansa etkisinde psikolojik güvenin aracı etkisi bulunmaktadır.

Aracılık etkisi ve bu etkinin hangi kapsamda olduğu BootLLCI ile BootULCI değerleri ve VAF değeri hesaplaması ile yorumlanabilmektedir. BootLLCI ile BootULCI değerlerinin aracı etki için sıfır içermemesi aracılık etkisi olduğu anlamına gelmektedir. Tablo 22’de bulunan BootLLCI ile BootULCI değerlerine baktığımızda rol içi ve rol dışı performans bağımlı değişken, örgütsel demokrasi algısı bağımsız değişken ve psikolojik güven aracı değişken için sıfır değerlerini içermediği görülmektedir. Bu sonuçlara göre örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisinde psikolojik güvenin aracı etkisi vardır. Ortaya çıkan aracı etkinin kısmi veya tam etki olup olmadığının analizi için etki katsayıları incelenmiştir. Örgütsel demokrasi analizi için BootLLCI ile BootULCI

değerlerine bakıldığında etki katsayısının bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında mevcut olduğu görülmüştür. Söz konusu bu etkiye aracı değişken eklenince etkinin yükseldiği görülmüştür. Bu durumda örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisinde psikolojik güvenin kısmi aracı etkisi bulunmaktadır. BootLLCI ile BootULCI değerleri kapsamında yorumlanan aracı etkinin ayrıca VAF değerleri hesaplanmaktadır (Zhao ve ark., 2020).

$$VAF_1 = \frac{\text{Dolaylı Etki}}{\text{Dolaylı Etki} + \text{Toplam Etki}} = \frac{0.1419}{0.1419+0.1513} = 0.483$$

$$VAF_2 = \frac{\text{Dolaylı Etki}}{\text{Dolaylı Etki} + \text{Toplam Etki}} = \frac{0.0913}{0.0913+0.2795} = 0.246$$

Yukarıda hesaplanan VAF değerlerine göre aracı etkinin kısmi olarak etki ettiği görülmektedir ( $20\% \leq VAF \leq 80\%$ ). Bu sonuçlara göre çalışmanın H<sub>2</sub> hipotezi desteklenmektedir. Bu bulgu psikolojik güvenin örgütsel demokrasi algısı ile rol içi ve rol dışı performans üzerinde aracı rol oynadığını göstermektedir. Farklı bir deyişle, psikolojik güven, örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisi arasında neden sonuç ilişkisini açıklayabilmektedir.

### **5.6.3. Örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rolü**

Araştırmada oluşturulan üçüncü hipotezde ise örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rolü incelenmiştir. Bu çerçevede aracı rol olarak nitelendirilen bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki neden sonuç etkisine ulaşmak için bu çalışmada Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen geleneksel yaklaşım yerine Zhao ve arkadaşlarının (2020) yaklaşımı benimsenmektedir. Bu kapsamda ikinci hipotezin analizinde olduğu gibi aracılık etkisi IBM SPSS makro yazılımı olan PROCESS kullanılarak analiz edilmiştir. Bunlara ilave olarak yine VAF değeri hesaplanarak aracı etkinin sonucu teyit edilmiştir. Aracı etki analizi için öncelikle H<sub>3</sub> hipotezini kapsayan model oluşturulmuştur.

**Tablo 23.** Örgütsel Demokrasi Algısı Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluş İçin Aracı Model

Model	
N	228
Y	Y <sub>1</sub> : Rol İçi Performans
	Y <sub>2</sub> : Rol Rol Dışı Performans
X	Örgütsel Demokrasi Algısı
M	Psikolojik İyi Oluş

*Y: Bağımlı Değişken, X: Bağımsız Değişken, M: Aracı etki: N: Örneklem Sayısı*

Tablo 23’de görüldüğü gibi aracı etkinin ölçülebilmesi için örgütsel demokrasi algısının (X) rol içi performans ve rol dışı performansa (Y<sub>1</sub> ve Y<sub>2</sub>) etkisinde psikolojik iyi oluş (M) aracı rolü model olarak oluşturulmuştur. Bu modelin aracı etkisine bakılması için öncelikle değişkenler aracındaki anlamlılık dereceleri incelenmektedir. Söz konusu modelin anlamlılık değerleri Tablo 24’de gösterilmektedir.

**Tablo 24.** Örgütsel Demokrasi Algısı Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluş İçin Aracı Modelin Anlamlılık Dereceleri

Model	R	R-sq	F	df1	df2	Anlamlılık (P)
ODA -> RIP	.4137	.1912	11.387	1.0000	228.0000	.0000
ODA -> RDP	.5118	.5928	11.197	1.0000	228.0000	.0000
ODA -> PIO	.5912	.3111	16.312	1.0000	228.0000	.0000
PIO -> RIP	.4219	.5098	14.695	1.0000	228.0000	.0000
PIO -> RDP	.2999	.1938	19.4027	1.0000	228.0000	.0000

Tablo 24’de görüldüğü gibi örgütsel demokrasi algısının rol içi performansa giden yolda %95 güven düzeyinde p değerinin (0,000) 0,05’ten küçük olduğu, rol dışı performansa giden yolda ise %95 güven düzeyinde p değerinin (0,000) 0,05’ten küçük olduğu görülmektedir. Bunlara ilave olarak örgütsel demokrasi algısının psikolojik iyi oluş değişkenine giden yolda %95 güven düzeyinde p değerinin (0,000) 0,05’ten küçük olduğu

görülmüştür. Ayrıca psikolojik iyi oluşun rol içi performans ve rol dışı performansa giden yolda %95 güven düzeyinde p değerinin (0,000) 0,05'ten küçük olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Anlamlı olduğu görülen modelin etki ve bu etkilerin derecelerini analiz etmek için Tablo 25 oluşturulmuştur.

**Tablo 25.** Örgütsel Demokrasi Algısı Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluş için Aracı Etki Değerleri

Model	Etki Katsayısı			Toplam Etki			Direk Etki			Dolaylı Etki	
	Top. Etki	Direk Etki	Dolaylı Etki	LLCI	ULCI	P	LLCI	ULCI	P	BootLLCI	BootULCI
Y: RIP											
X: ODA	.2188	.1232	.1891	.2970	.4145	.0000	-.1425	.0843	.0001	.2967	.1312
M: PIO											
Y: RDP											
X: ODA	.3192	.1921	.3141	.4181	.4109	.0000	-.1676	.0418	.0000	.2412	.1555
M: PIO											

Tablo 25'de görüldüğü gibi örgütsel demokrasi algısının rol içi performansa etkisi %12 olarak görülmektedir. Örgütsel demokrasi algısının rol içi performansa etkisinde psikolojik iyi oluş değişkeninin aracı etkisi ise %18 olarak gözlemlenmiştir. Örgütsel demokrasi algısının rol dışı performansa etkisi ise %19 olarak bulunmuştur. Bu etkiye psikolojik iyi oluş eklendiğinde ise %31 olarak etki derecesi yükselmektedir. Direk etki kat sayısının dolaylı etki katsayısından düşük olması, aracı etki değişkeninin modele girmesi durumunda bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki etkinin katsayısını artırdığı görülmüştür. Bu durumda örgütsel demokrasi algısının rol içi performansa ve rol dışı performansa etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı etkisi bulunmaktadır.

Aracılık etkisi ve bu etkinin hangi kapsamda olduğu BootLLCI ile BootULCI değerleri ve VAF değeri hesaplaması ile yorumlanabilmektedir. BootLLCI ile BootULCI değerlerinin aracı etki için sıfır içermemesi ise aracılık etkisi olduğu anlamına gelmektedir. Tablo 25'de bulunan BootLLCI ile BootULCI değerlerine baktığımızda rol içi ve rol dışı performans bağımlı değişken, örgütsel demokrasi algısı bağımsız değişken ve psikolojik

iyi oluş aracı değişken için sıfır değerlerini içermediği görülmektedir. Bu sonuçlara göre örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa olan etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı etkisi vardır. Ortaya çıkan aracı etkinin kısmi veya tam etki olup olmadığının analizi için etki katsayıları incelenmiştir. Örgütsel demokrasi analizi için BootLLCI ile BootULCI değerlerine bakıldığında etki katsayısının bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında mevcut olduğu görülmüştür. Söz konusu bu etkiye aracı değişken eklenince etkinin yükseldiği görülmüştür. Bu durumda örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisinde psikolojik iyi oluşun kısmi aracı etkisi bulunmaktadır. BootLLCI ile BootULCI değerleri kapsamında yorumlanan aracı etkinin ayrıca VAF değerleri hesaplanmaktadır (Zhao ve ark., 2020).

$$VAF_3 = \frac{\text{Dolaylı Etki}}{\text{Dolaylı Etki} + \text{Toplam Etki}} = \frac{0.1891}{0.1891+0.2188} = 0.536$$

$$VAF_4 = \frac{\text{Dolaylı Etki}}{\text{Dolaylı Etki} + \text{Toplam Etki}} = \frac{0.3141}{0.3141+0.3192} = 0.504$$

Yukarıda hesaplanan VAF değerlerine göre aracı etkinin kısmi olarak etki ettiği görülmektedir ( $20\% \leq VAF \leq 80\%$ ). Bu sonuçlara göre çalışmanın H<sub>3</sub> hipotezi desteklenmektedir. Bu bulgu psikolojik iyi oluşun örgütsel demokrasi algısı ile rol içi ve rol dışı performans üzerinde aracı rol oynadığını göstermektedir. Farklı bir deyişle, psikolojik iyi oluş, örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisi arasında neden sonuç ilişkisini açıklayabilmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Sosyal bilimciler, özellikle insan kaynakları uzmanları, örgütsel amaçlara ulaşabilmenin yolunun çalışanlardan elde edilen çıktılarının nicelik ve nitelik olarak artırılmasından geçtiğini belirtmektedirler (Wall ve ark., 1992; Kesen, 2015). Bu çerçevede örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisi ve bu etkide psikolojik güven ile psikolojik iyi oluşun aracı rolü üzerinde yapılmış olan bu araştırmanın sonuçları akademisyenlere ve yöneticilere kısaca iş performansını artırmaya yönelik çalışan kişi ve sistemler için önemli, anlamlı sonuçlar sunmaktadır.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler ve sonuçları Tablo 26’da görülmektedir. Söz konusu Tablo 26’ya bakıldığında çalışmanın sonuçlarına göre H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir. Farklı bir deyişle, örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisi vardır ve örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa olan etkisinde psikolojik güven ile psikolojik iyi oluşun aracı etkisi bulunmaktadır.

**Tablo 26.** Hipotezler ve Hipotezlerin Sonuçları

<b>Hipotezler</b>	
<b>H<sub>1</sub>:</b> Örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisi vardır.	<b>Desteklendi.</b>
<b>H<sub>2</sub>:</b> Örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisinde psikolojik güvenin aracı etkisi vardır.	<b>Desteklendi.</b>
<b>H<sub>3</sub>:</b> Örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı etkisi vardır.	<b>Desteklendi.</b>

Bu kapsamda çalışmanın ilk hipotezi olarak örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisi olduğu savunulmuştur. Araştırmanın bulgularına göre H<sub>1</sub> hipotezi desteklenerek örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisi ortaya çıkarılmıştır. Bir başka deyişle örgütsel demokrasi algısı arttığında ya da azaldığında rol içi ve rol dışı performans da aynı yönde artmakta ya da azalmaktadır. Bu konuya ilişkin olarak, 262 çalışan üzerine yapılan bir çalışmada (Ahmed ve ark., 2019) örgütsel demokrasi algısının çalışanların performansını daha da güçlendirdiği görülmüştür. Söz konusu çalışmada çalışanların görevleri, işle ilgili hedefleri ve ihtiyaçlarının örgütsel

demokrasi algısına bağılı olarak etkilendiğı ortaya çıkartılmıştır. Sonuç olarak çalışmanın bu bulgusunu yazın tarafından da desteklenmektedir.

Bakan ve ark.'nın (2019) bir çalışmasında yer alan örgütsel demokrasi alt boyutlarının örgütsel adalet algısına etkilerini belirlemek için yaptıkları regresyon analizinin neticelerine bakıldığında, örgüt yapısı içerisinde katılım-eleştiri, şeffalık, adalet ve hesap verebilirliği temel Kabul eden bir demokratik iklim oluşturulmasının, çalışan bireylerde pozitif yönlü örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları oluşturabileceği belirtilmiştir. Yine Bakan ve ark.'na (2019) göre, çalışanlar bireyler üzerinde olumlu örgütsel adalet algısının önemli çıktılar (işgören performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi) sağlayabileceği belirtilmiştir.

Günümüzde işletmeler katılım - eleştiri, şeffalık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik gibi örgütsel adalet algısının çalışanların performansı üzerinde etkisi olabileceği ve bu etkide çalışanların psikolojik güven yoluyla gelişimini etkileyebileceği konusunda yetersiz bilgiye sahip olabilirler. Bu çalışmada ikinci hipotez olarak oluşturulan örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa olan etkisinde psikolojik güvenin aracı rolü incelenmiştir. Çalışma kapsamında yapılan bu inceleme sonucunda psikolojik güvenin örgütsel demokrasi algısı ile rol içi ve rol dışı performans arasında aracı rol etkisi tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, örgütsel demokrasi algısı arttığında / azaldığında rol içi ve rol dışı performans artarken / azalırken, bu etkiye psikolojik güven girdiğinde söz konusu etki daha da artmakta / azalmaktadır. Yazında bu sonucu kapsayan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Fakat yazında yapılan bazı çalışmalarda farklı değişkenler üzerinde psikolojik güvenin aracı etkisi olduğu orataya çıkarılmıştır (Jiang ve ark., 2019; Hood ve ark., 2016). Bu kapsamda örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa olan etkisinde psikolojik güvenin aracı etkisi olabileceği yazın tarafından değişkenler arası geçişkenlik özelliğinden dolayı desteklenmektedir.

Benzer şekilde Uslu ve şimşek' in (2020: 11) bir çalışmasında yer alan bulgulara göre çalışma arkadaşlarına güven ve performans arasında orta düzey, olumlu yönde ilişki olduğu belirtilmiştir.

Çalışmanın bu sonucu yazın içerisinde farklı bir sonuç ortaya çıkarılmış olması yönüyle yazına katkı sağlayacak düzeydedir.

Çalışma kapsamında örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı etkisi üçüncü hipotez (H<sub>3</sub>) kapsamında incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda psikolojik iyi oluşun, örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa etkisinde aracı rol aldığı görülmüştür. Örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansla olan ilişkisine psikolojik iyi oluş eklendiğinde etki daha da artmakta / azalmaktadır. Çalışmanın bu hipotezi, yazında hemşireler üzerine yapılan bir çalışma tarafından dolaylı olarak desteklenmektedir. 345 hemşire üzerine yapılan söz konusu çalışmada psikolojik iyi oluşun hemşirelerin örgütsel algılarının bakım kalitesi ve iş doyumunu arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği görülmüştür (Sharif ve ark., 2018). Uslu ve Şimşek' in (2020: 11) çalışmasındaki bulgulara göre psikolojik iyi oluş ve çalışan performansı arasında orta düzey, olumlu yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik iyi oluş ile performans arasında yer alan bu pozitif yöndeki ilişki yazında yer alan araştırmalar (Akdoğan ve Polatçı, 2011: 194; Arıkan ve Çankır, 2019: 472; Christian, Garza ve Slaughter, 2011) ile de örtüşmektedir.

Özetle, araştırmada incelenmiş olan tüm değişkenlerin arasında bulunan ilişkiye bakıldığında örgütsel demokrasi algısının rol içi ve rol dışı performansa aynı yönde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca söz konusu bu etkiye psikolojik güven ve psikolojik iyi oluşun aracılık ettiği gözlemlenmiştir.

Çalışmanın bulgularına göre; iş performansını artırmaya yönelik çalışmalar yapacak olan akademisyenler, yöneticiler, insan kaynakları uzmanları gibi yetkin kişi ve kuruluşlar için örgütsel davranış algısını artırmayı hedeflemekle beraber psikolojik iyi oluş ve psikolojik güven kavramlarını da dikkate alarak hareket etmeleri önerilmektedir. Örgütsel adalet algısını artırmaya yönelik olarak katılım - eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik gibi boyutlar dikkate alınarak uygulanacak olan yönetim yaklaşımı ile çalışanların rol içi ve rol dışı performansları artırılabilir. Bu bağlamda örgüt içerisinde çalışanların kararlara katılımının teşvik edilmesi, eleştirel yaklaşımlara açıklık kadar terfi, ödül, görev dağılımı, ücretlendirme gibi politikaların belirlenmesinde de eşitlik ve adalet ilkelerinin gözetilmesi önem kazanmaktadır. Eşitlik ve adalet kavramlarının birbirine karıştırılmaması gereken kavramlar olduğu çalışmamızın yazın araştırmasında da bahsedildiği üzere önem kazanan bir başka konudur. Tüm uygulamalar ve davranışsal yaklaşımlarda gerek çalışanların gerekse yöneticilerin şeffaf davranarak hesap verebilir olması örgütsel adalet algısı açısından oldukça önemlidir.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre rol içi ve rol dışı performansa olan etkisi nedeni ile örgütsel adalet algısını artırmaya yönelik öneri olarak, akademisyenler, yöneticiler, insan kaynakları uzmanları gibi yetkin kişi ve kuruluşlar aynı şekilde aracı rol üstlenen psikolojik güven ve psikolojik iyi oluşu da dikkate alarak daha üst bir noktayı hedeflemelidirler. Zira sadece örgütsel adalet algısını artırmaya yönelik bir yaklaşımdan ziyade psikolojik güven ve psikolojik iyi oluşu da önemseyen ve her 3 kavramı da artırmayı hedefleyen yaklaşımlar rol içi ve rol dışı performansta tek kavram (örgütsel demokrasi algısı) odaklı yaklaşımdan daha fazla artış sağlayacaktır. Başka bir deyişle akademisyenler, yöneticiler, insan kaynakları uzmanları gibi yetkin kişi ve kuruluşların örgütsel adalet algısı, psikolojik güven ve psikolojik iyi oluş kavramlarını birlikte düşünen ve gözetilen bir yaklaşım sergilemeleri önerilmektedir.

Bir başka açıdan bakmak gerekirse, akademisyenler, yöneticiler, insan kaynakları uzmanları gibi yetkin kişi ve kuruluşların rol içi ve rol dışı performansı artırmaya yönelik planlama, çalışma, model geliştirme gibi konularda koordineli ve beraber çalışmalarını önerilmektedir. Örgütsel demokrasi algısı gibi psikolojik iyi oluş ve psikolojik güven kavramları da tüm alt boyutları ile düşünüldüğünde hiç şüphesiz bireylerin kendi hissiyat, duygu, duygulanım ve algıları bireysel yaşamlarından başlayarak örgüt içerisindeki karşılaştıklarıyla, yaşadıklarıyla ilgilidir. Aynı zamanda algıların, duygu ve duygulanımların, kişilik özellikleri, eğitim, sosyal öğrenim gibi bir çok konuyla alakalı olduğu düşünülürse hiç şüphesiz çalışma gruplarının ve ekiplerin oluşturulmasında yöneticilerin; personel seçimi gibi konularda da insan kaynakları uzmanlarının yaklaşımları oldukça önem kazanmaktadır. Benzer şekilde örgütün bulunduğu coğrafi bölgeden, örgütün faaliyette bulunduğu alana kadar yönetsel yaklaşım ve akademik yaklaşım da önem kazanmaktadır. İşte tüm bu açıklamalar çerçevesinde araştırma konumuz olarak rol içi ve rol dışı performansı artırmaya yönelik planlama, çalışma, model geliştirme gibi konularda koordineli, beraber çalışmalar ile gereken diğer disiplinlerden de destek almaya ve farklı görüşlere açık olunması önerilmektedir.

Çalışma esnasında çalışma konumuzla ilgili bir yayına rastlanmamış olması bu çalışmanın akademik açıdan başlangıç düzeyinde ipucu verebileceği düşünülmektedir. Hipotezlerin desteklenmiş olması, bu araştırmanın toplumsal farklı katmanlarında, farklı kültür ve farklı örgütsel yapılarda olmak üzere daha da geliştirilerek ya da genişletilerek yeni araştırmalara ipucu sunarak sevk edebileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Abror, A. (2017). The relationship between psychological safety, self-efficacy and organizational performance: A case in Indonesian companies (A Doctoral Thesis). *The University of Hull*, 1-316.
- Ahmed, K., Adeel, A., Ali, R., & Rehman, R. U. (2019). Organizational democracy and employee outcomes: The mediating role of organizational justice. *Business Strategy and Development*, 2(3), 204-219.
- Akdoğan, A., Polatçı, S. (2013). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 273-293.
- Aktan, C. C. (2015). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 19-36.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Amponsah-Tawiah, K., Jain, A., Leka, S., Hollis, D., & Cox, T. (2013). Examining psychosocial and physical hazards in the Ghanaian mining industry and their implications for employees' safety experience. *Journal of Safety Research*, 45(C), 75-84.
- Anderson, L. W., and Krathwohl, D. R. (2001). *A taxonomy for learning, teaching and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives: Complete edition*. New York: Longman.
- Arıcı, F. (2011). *Üniversite öğrencilerinde toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin algılar ve psikolojik iyi oluş* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arıkan, S., Çankır, B. (2019). Gıda ve finans sektöründe çalışan performansı hangi faktörlerden etkileniyor? sürdürülebilir kalite algısı, psikolojik iyi oluş ve çalışmaya tutkunluk değişkenlerinin rolü, *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12, 462-483.
- Ataç, L. O., ve Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 46, 117-132.

- Bakan, İ., Güler, B. ve Kara, E. (2019). Örgütsel demokrasinin örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları üzerine etkileri: otel çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(4), 1031-1048.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Basım, H., ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Becker, T. E., & Vance, R. J. (1993). Construct validity of three types of organizational citizenship behavior: An illustration of the direct product model with refinements. *Journal of Management*, 19(3), 663–682.
- Berlew, D. E., & Hall, D. T. (1966). The socialization of managers: Effects of expectations on performance. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 207-223.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Psychology Faculty Publications*, 11(11), 71–98.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151–158.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710–725.
- Buhler, C. (1959). Theoretical observations about life's basic tendencies. *American Journal of Psychotherapy*, 13, 561–581.
- Bühler, C. (1964). The human course of life in its goal aspects. *Journal of Humanistic Psychology*, 4(1), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002216786400400101>
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313-333.
- Christian, M., Garza, A., & Slaughter, J. (2011). Work Engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behaviour sciences* (second edition). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conner, M., & Armitage, C. J. (1998). Extending the theory of planned behavior: A review and avenues for further research. *Journal of Applied Social Psychology, 28*(15), 1429–1464.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management, 31*, 874-900.
- Çelebi, M. A. (2019). *Algılanan örgütsel kimliğin ve içsel-dışsal güdülenmenin rol içi ve rol dışı performansa etkileri : Konya Ovası projesi bölgesi üniversitelerinde bir araştırma* (Doktora Tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science, 2*, 201–215.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne, 49*(1), 14–23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Diener, E., Diener, M., & Diener, C. (1995). Factors predicting the subjective well-being of nations. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*(5), 851–864.
- Diener, E. (2005). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *In Citation Classics from Social Indicators Research, 421-475*.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., Biswas-Diener, R. (2010). New Well-Being Measures: Short Scales to Assess Flourishing and Positive and Negative Feelings. *Social Indicators Research, 97*, 143-156.
- Dwertmann, D., & Boehm, S. (2016). Status Matters: The Asymmetric Effects of Supervisor–Subordinate Disability Incongruence and Climate for Inclusion. *The Academy of Management Journal, 59*. doi:10.5465/amj.2014.0093.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A Group-Level Lens. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches, 239–272*.
- Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 23-43.

- Edmondson, A., & Mogelof, J. P. (2005). Explaining psychological safety in innovation teams: Organizational culture, team dynamics, or personality?. *Creativity and Innovation in Organizational Teams*, 109-136. doi:10.4324/9781410615732.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.
- Elstgeest, G. (2016). Exploring the process of changing psychological safety: The effect of a team-building intervention. *University of Twente Master thesis: Conflict, Risk and Safety Psychology*, 1-71.
- Erikson, E. H., & Erikson, J. M. (1998). *The life cycle completed*. WW Norton.
- Eryılmaz, B., ve Biricikoğlu, H. (2011). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve etik. *İş Ahlakı Dergisi*, 4(7), 19-45.
- Fee Y. T., & Yusof, A. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). SAGE Publications.
- Forcadell, F. (2005). Democracy, cooperation and business success: The case of mondragón corporación cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56(3), 255-274.
- Ford M. T., & Tetrick L. E. (2011). Relations among occupational hazards, attitudes, and safety performance. *J Occup Health Psychol.*, 16(1), 48-66.
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Forsyth, D. R., & Diederich, L. T. (2014). Group dynamics and development. In J. L. DeLucia-Waack, C. R. Kalodner, & M. T. Riva (Eds.), *Handbook of group counseling and psychotherapy*, 34–45. Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781544308555.n3>
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill.
- Frankl, V. E. (1962). *Man's search for meaning: an introduction to logotherapy*. Boston: Beacon Press.

- Freedman, J. L., Sears, D. O., & Carlsmith, J. M. (1989). *Sosyal psikoloji*. (A. Dönmez, Çev.). İstanbul: Ara Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 1989).
- Geçkil, T. (2013). *Örgütsel Demokrasi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Trb1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Geçkil, T. (2016). Hospital employees organizational democracy perceptions and its effects on organizational citizenship behaviors. *Asian Pac. J. Health Sci.*, 3(2), 123-136.
- Geçkil, T. (2017). Örgütsel demokrasi: Örgüte neler kazandırabilir?. *Researcher Social Science Studies*, 5, 747-755.
- Geçkil, T., & Tikici, M. (2015). A study on developing the organizational democracy scale. *Amme idaresi dergisi*, 48, 41-78.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *American Psychological Association Inc.*, 112(2), 310-329.
- Ghumman, S., Ryan, A. M., & Park, J. S. (2015). Religious harassment in the workplace: An examination of observer intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 279-306.
- Gray, F. (2008). Jung, Irigaray, Individuation Philosophy, Analytical Psychology and the Question of the Feminine. doi:10.4324/9780203938270.
- Güner Kibaroglu, G. (2022). *Sıklık ve esneklik bağlamında örgüt kültürünün iş biçimlendirme üzerindeki etkisinde örgüt temelli öz saygı ve proaktif kişiliğin rolü* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Harrison, K., & Boyd T. (2018). *Understanding Political Ideas and Movements*. Manchester: Manchester University Press.
- Harrison, J., & Freeman, R. (2004). Is organizational democracy worth the effort?. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 49-53.
- Hayes, N., & Joseph, S. (2003). Big 5 correlates of three measures of subjective wellbeing. *Personality and Individual Differences*, 34(4), 723-727.
- Hidalgo, J., Navarro Bravo, B., Martínez, I., Andrés-Pretel, F., Latorre, J., Escobar, F. (2010). Psychological well-being, assessment tools and related factors. *Psychological Well-Being*, 77-113.

- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1983). Deterrence in the workplace: Perceived certainty, perceived severity and employee theft. *Social Forces*, 62(2), 398-418.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage
- Hofstede, G. (1984). Cultural differences in management and planning, *Asia Pacific Journal of Management*, 1, 81-99.
- Hogan, J., and Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 273–279.
- Hood, A. C., Bachrach, D. G., Zivnuska, S., & Bendoly, E. (2016). Mediating effects of psychological safety in the relationship between team affectivity and transactive memory systems. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 416–435.
- Huang, Y. H., Zohar, D., Robertson, M., Garabet, A., Murphy, L., & Lee, J. (2013). Development and validation of safety climate scales for mobile remote workers using utility/electrical workers as exemplar. *Accident; Analysis and Prevention*, 59(C), 76-86.
- Ion, E. I., and Criveanu, M. (2016). Organizational performance - a concept that self-seeks to find itself. *Annals of the "Constantin Brâncuși" University of Târgu Jiu, Economy Series*, 4, 179-183.
- Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z., & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 800-818.
- Johnson, P. (2006). Whence Democracy? A Review and Critique of the Conceptual Dimensions and Implications of the Business Case for Organizational Democracy. *Organization*. 13, 245-274.
- Jones, K., Arena J. D., Nittrouer, C., Alonso, N., & Lindsey, A. (2017). Subtle discrimination in the workplace: A vicious cycle. *Industrial and Organizational Psychology*, 10.
- Jong, G., & Witteloostuijn, A. (2007). *Organizational democracy*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/270760949>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy Of Management Journal*, 33(4), 692–724.

- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *The University Of Michigan*, 131- 146.
- Kerr, J. L., & Caimano, V. F. (2004). The limits of organizational democracy [and executive commentary]. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 18(3), 81-97.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Cankiri Karatekin University Journal of Institute of Social Sciences*, 6, 535-562.
- Keyes, C. L., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 1007.
- Kirk-Brown, A., & Van Dijk, P. (2016). An examination of the role of psychological safety in the relationship between job resources, affective commitment and turnover intentions of Australian employees with chronic illness. *The International Journal of Humsn resource Management*, 27(14), 1626-1641.
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M., & Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736-754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Liang J., Farh C. I. C., Farh J. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *Acad. Manag. J.*, 55, 71–92.
- Liu, S., Liao, J., & Wei, H. (2015). Authentic leadership and whistleblowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 107–119.
- Makin, A. M., & Winder, C. (2008). A new conceptual framework to improve the application of occupational health and safety management systems. *Safety Science*, 46(6), 935-948.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Messner, M. (2009). The limits of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 918-938.
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (1996). Job performance. *Rice University*, 1-61.
- Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. *The Changing Nature Of Performance: Implications For Staffing, Motivation, and Development*, 56-86.

- Murphy, K. R. (1989). Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time? *Human Performance*, 2, 183–200.
- Murphy, K. R., & Shiarella, A. H. (1997). Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity. *Personnel Psychology*, 50(4), 823-854.
- Nahrgang, J., Morgeson, F., & Hofmann, D. (2011). Safety at work: A Meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *The Journal Of Applied Psychology*, 96, 71-94.
- Neugarten, B. L. (1968). *Adult personality: toward a psychology of the life cycle*. In Neugarten, B. L. (Ed.), *Middle age and aging*. Chicago: Univer. of Chicago Press.
- Organ, D. W. (1986). Management and the worker by F. J. Roethlisberger; William J. Dickson. *The Academy Of Management Review*, 11(2), 459-46.
- Organ, D. W. (1988). Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *Lexington Books/D. C. Heath and Com.*
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Özcan , E. D., Vardarlıer, P., Karabay, M. E., Konakay, G., ve Çetin, C. (2012). Liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü. *Öneri*, 10(37), 1-13.
- Özdemir, E. N. (2017). *The association between employees' perception of three socio-cultural dimention, quality of work life and psychological well-being* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul
- Parad, H. J. (Eds.). (1958). *Ego psychology and dynamic casework*. New York: *Family Service Association of America*.
- Paslı, A. (2004). *Anonim ortaklık kurumsal yönetimi*. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S., Paine, J. B., ve Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.

- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1964). *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago, by F.j. Roethlisberger and William J. Dickson, with the Assistance and Collaboration of Harold A. Wright*. Cambridge: Harvard Univ. Press.
- Rogers, C. R. (1963). The concept of the fully functioning person. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 1(1), 21-33.
- Rousseau, D. M., & Shperling, Z. (2003). Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review*, 28(4), 553–570.
- Russell, R. (1997). Workplace democracy and organizational communication. *Communication Studies*, 48(4), 279–284.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- Ryff, C. (2013). Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia. *Psychotherapy and psychosomatics*, 83, 10-28. doi:10.1159/000353263.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99-104.
- Ryff, C. D., Love, G. D., Urry, H. L., Muller, D., Rosenkranz, M. A., Friedman, E. M., & Singer, B. (2006). Psychological well-being and ill-being: Do they have distinct or mirrored biological correlates? *Psychotherapy and Psychosomatics*, 75(2), 85-95.
- Ryff, C. D. & Singer, B. H. (2006). Best news yet on the six-factor model of well-being. *Social Science Research*, 35(4), 1103-1119.
- Ryff, C. D., Singer, B. H., & Dienberg Love, G. (2004). Positive health: connecting well-being with biology. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1383-1394.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme / A study on the relationship between organizational democracy and organizational dissent. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.

- Seligman, M. (2008). Positive Health. *Applied Psychology*, 57, 3-18. doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00351.x.
- Schaubroeck, J., Lam, S., & Peng, A. (2011). Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. *The Journal of applied psychology*, 96, 863-71.
- Schenk-Danzinger L. (1963). Fundamental Ideas and Theories in Charlotte Bühler's Lifework. *Journal of Humanistic Psychology*, 3(2), 3-9. doi:10.1177/002216786300300202
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 23–74.
- Sharif, S.P., Ahadzadeh, A.S., & Nia, H.S. (2018). Mediating role of psychological well-being in the relationship between organizational support and nurses' outcomes: A cross-sectional study. *Journal of Advanced Nursing*, 74(2), 887-899.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal Of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 4-25.
- Soyalın, M. (2019). *Örgütsel Etik İklim, Psikolojik Güvenlik, Güç Mesafesi Yönelimi ve Çalışan Sessizliği Davranışı Arasındaki İlişkiler* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Sözen, C., Yeloğlu, H., Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: Mavi yakalı çalışanların motivasyonu üzerine görgül bir çalışma . *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 , 395-408.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (Sixth Edition)*. Boston: Pearson.
- Telef, B. B. (2013). Psikolojik iyi oluş ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi [Hacettepe University Journal of Education]*, 28(3), 374-384.

- Tengland, Per-Anders. (2001). *Mental health: a philosophical analysis*. Dordrecht, Boston: Kluwer Academic.
- Thompson, E. R. (2008). Development and validation of an international English big-five mini-markers. *Personality and Individual Differences*, 45(6), 542-548.
- Triana, M., Miller, T., & Trzebiatowski, T. (2015). The Double-Edged Nature of Board Gender Diversity: Diversity, Firm Performance, and the Power of Women Directors as Predictors of Strategic Change. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.2627729.
- Tynan, R. (2005). The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication. *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 223-247.
- Uslu, O., Şimşek, A. (2020). Çalışma arkadaşlarına güven ve psikolojik iyi oluşun çalışanların iş performansına etkileri. 2. 6-12.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. (1995). Extra-role behaviours: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research In Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., & Davids, K. (1992). Operator Work Design and Robotics System Performance: A Serendipitous Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 77, 353-362.
- Wang, L., Hinrichs, K. T., Prieto, L., & Howell, J. P. (2010). Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US. *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 115-147.
- Weber, W., Unterrainer, C., & Schmid, B. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1127-1149.
- Weiland, S. (1993). Erik Erikson: Ages, stages, and stories. *Generations*, 17(2), 17-23.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 84-94.
- Yazdani, N. (2010). Organizational democracy and organization structure link: Role of strategic leadership & environmental uncertainty. *Business Review, 5*(2), 51-73.
- Yeşiltepe, S. S. (2011). *Öğretmenlerin evlilik uyumlarının psikolojik iyi oluş ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yıldız, K. (2014). Örgütsel muhalefet. *Akademik Bakış Dergisi. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, 43*, 1-20.
- Zhao, J., Li, X., & Shields, J. (2020). Optimizing the relationship between job autonomy and knowledge workers' satisfaction: The roles of crafting and value congruence. *Asia Pacific Journal of Human Resources, Early View*, 1-24.

## EKLER

### Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli katılımcımız,

Bu bilimsel araştırma, içinde bulunduğumuz iş organizasyonlarında demokrasi algılarımızın, psikolojik güven, psikolojik iyi oluş ve toplam iş performansına olan etkilerini araştırmak amacı ile Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, Sayın Prof.Dr. H. Nejat BASIM danışmanlığında şahsım tarafından "Tez Çalışması" olarak yürütülmektedir. Veriler yalnızca araştırma amaçları için kullanılacaktır. İfadelere yanıtlarınızın objektif olması, çalışmanın sağlıklı sonuç vermesi açısından çok önemlidir. Tahmini tamamlama süresi 7~9 dakikadır. Ayırdığınız değerli zaman ve katkılarınız için teşekkür ederim.

<b>Psikolojik Güven</b>		<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
1	İş birimimde işimle ilgili gerçek duygularımı ifade edebilirim.					
2	İş birimimde çalışanların gerçek duygularını açıkça ortaya koyması memnuniyetle karşılanır.					
3	İş birimimde düşüncelerimi özgürce ifade edebilirim.					
4	İş birimimde gerçek düşüncelerimi ifade etmenin bana zarar vereceğinden endişe duymuyorum.					
5	İş birimimdeki diğer çalışanlardan farklı fikirlere sahip olsam bile hiç kimse beni ayıplamaz.					

<b>Örgütsel Demokrasi Algısı</b>		<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
	<b><i>(Katılım-Eleştiri)</i></b>					
<b>6</b>	Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.					
<b>7</b>	Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.					
<b>8</b>	Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.					
<b>9</b>	Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.					
<b>10</b>	Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.					
<b>11</b>	Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.					
<b>12</b>	Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.					
<b>13</b>	Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.					
	<b><i>Şeffaflık</i></b>					
<b>14</b>	Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.					
<b>15</b>	Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.					
<b>16</b>	Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.					
<b>17</b>	Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.					
<b>18</b>	Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.					
<b>19</b>	Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.					

<b>Örgütsel Demokrasi Algısı (Devamı)</b>		<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
	<b><i>Adalet</i></b>					
20	Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.					
21	Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.					
22	Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.					
23	Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.					
24	Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.					
	<b><i>Eşitlik</i></b>					
25	Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez.					
26	Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.					
27	Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.					
28	Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.					
29	Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.					
30	Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.					
	<b><i>Hesap Verebilirlik</i></b>					
31	İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir.					
32	Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.					
33	Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.					

<b>Rol İçi Performans</b>		<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
34	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
35	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
36	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
37	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
<b>Rol Dışı Performans</b>		<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
	<i>İş / Ekip Arkadaşımın;</i>					
38	İşle ilgili sorunu olduğunda duyarsız kalmam.					
39	Kişisel bir sorunu olduğunda duyarsız kalmam.					
40	İhtiyaçları doğrultusunda tatil programımı ve çalışma günlerimi değiştiririm.					
41	İşinden erken ayrılması durumunda kalan işleri bitiririm.					
42	Ağır bir kutu veya nesneyi kaldırmakta zorlandığında ona yardım ederim.					
43	Meşgul veya olmadığı zamanlarda telefonlarına bakarım.					
44	Yeni beceriler öğrenmelerinde yardımcı olur onunla bilgimi paylaşıyorum.					
45	Yüklendiği zorlu projelerde ve işlerde ona yardım etmek için gönüllü olurum.					
46	Cesaretlendirme ve takdir ifadelerini kullanırım.					
47	Diğer arkadaşlar, yöneticiler veya denetçiler tarafından küçümsendiği durumlarda onu savunurum.					

<b>Psikolojik İyi Oluş</b>		<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kısmen Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Kısmen Katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<b>48</b>	Amaçlı ve anlamlı bir yaşam sürdürüyorum.							
<b>49</b>	Sosyal ilişkilerim destekleyici ve tatmin edicidir.							
<b>50</b>	Günlük aktivitelereime bağlıyım ve ilgiliyim.							
<b>51</b>	Başkalarının mutlu ve iyi olmasına aktif olarak katkıda bulunurum.							
<b>52</b>	Benim için önemli olan etkinliklerde yetenekli ve yeterliyim.							
<b>53</b>	Ben iyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşıyorum.							
<b>54</b>	Geleceğim hakkında iyimserim.							
<b>55</b>	İnsanlar bana saygı duyar.							
<b>Genel</b>								
<b>5</b>	Yaşınız ( )							
<b>6</b>								
<b>5</b>	Cinsiyetiniz ( ) Bay ( ) Bayan							
<b>7</b>								
<b>5</b>	Medeni durumunuz ( ) Evli ( ) Bekar ( ) Ayrı							
<b>8</b>								
<b>5</b>	Eğitim durumunuz ( ) Ortaokul ve altı ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora							
<b>9</b>								

<b>Genel (Devamı)</b>	
60	Çalıştığınız kurum ( ) Kamu ( ) Özel Sektör
61	Kurumunuzda toplam kaç kişi çalışmaktadır? ( )
62	Kaç yıldır mevcut kurumunuzda çalışmaktasınız? ( )
63	Kurumunuzun faaliyet alanı ( ) Sağlık ( ) Tıbbi Cihaz ve Medikal ( ) Bankacılık ve Finans ( ) Eğitim ( ) Tekstil ( ) Turizm ve otelcilik ( ) İnşaat ( ) Kimya ( ) Bilgisayar ve Bilişim Teknolojileri ( ) Savunma ( ) İletişim ( ) Gıda-Tarım ( ) Enerji ( ) Maden ve Petrol Diğer .....
64	Kurumunuzdaki Göreviniz ( ) Üst Düzey Yönetici ( ) Yönetici ( ) Teknik ( ) Satış ( ) Pazarlama ( ) Halkla ilişkiler ( ) Admin-Raporlama ( ) Çağrı Merkezi ( ) Lojistik ( ) Memur ( ) Koordinasyon ( ) Sekreter Diğer .....