



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

**PSİKOLOJİK SERMAYENİN DEĞİŞİME DİRENÇ TUTUMU
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ALGILANAN İLETİŞİM KALİTESİ VE
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Sena BOZGAN FENDOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

PSİKOLOJİK SERMAYENİN DEĞİŞİME DİRENÇ TUTUMU ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE ALGILANAN İLETİŞİM KALİTESİ VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL
DESTEĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Sena BOZGAN FENDOĞLU

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

KABUL VE ONAY

Sena Bozgan Fendoğlu tarafından hazırlanan “Psikolojik Sermayenin Değişime Direnç Tutumu Üzerindeki Etkisinde Algılanan İletişim Kalitesi ve Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü” başlıklı bu çalışma, 01.06.2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Semra Güney (Başkan)

Doç. Dr. Özge Tayfur Ekmekci (Danışman)

Prof. Dr. Pınar Bayhan Karapınar (Üye)

Doç. Dr. Anıl Boz Semerci (Üye)

Dr. Öğr. Üyesi Handan Akkaş (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof.Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŐEN

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

01/06/2022

Sena BOZGAN FENDOĞLU

¹“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ile ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metodların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandđım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadđımı, yararlandđım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında zgn olduğunu, **Doç. Dr. Özge TAYFUR EKMEKCİ** danışmanlığında tarafımdan retilildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Sena BOZGAN FENDOĞLU

ADAMA SAYFASI

Her zaman yanımda olan ve desteklerini her daim hissettiğim çok değerli

annem **Mine Bozgan'a**, babam **Remzi Bozgan'a**

ve kardeşim **Selin Dilay Bozgan'a**,

Hayatımın her anında varlığıyla güç bulduğum,

sevgili eşim **İbrahim Selçuk Fendoğlu'na**

Sonsuz teşekkürler...

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince her zaman desteğini hissettiren, bilgisi ve yakın ilgisiyle çalışmama ışık tutan, çok değerli tez danışmanım Doç. Dr. Özge Tayfur Ekmekci'ye teşekkürü borç bilirim.

Görüşleriyle çalışmama yapmış oldukları değerli katkıları için tez jüri hocalarım Prof. Dr. Semra Güney, Prof. Dr. Pınar Bayhan Karapınar, Doç. Dr. Anıl Boz ve Dr. Öğr. Üyesi Handan Akkaş'a teşekkür ederim.

Son olarak tez çalışmamın en zor aşamalarından olan veri toplama aşamasına katkı sağlayan bütün arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

ÖZET

BOZGAN FENDOĞLU, Sena. *Psikolojik Sermayenin Değişime Direnç Tutumu Üzerindeki Etkisinde Algılanan İletişim Kalitesi ve Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2022.

Teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişmeler çerçevesinde değişim her alanda olduğu gibi örgütsel çevrede de oldukça önem kazanmıştır. Değişimin kaçınılmaz bir gerçeklik olarak görüldüğü günümüzde, örgütlerin başarısı bu değişimlere ne ölçüde uyum sağladıklarına bağlı olarak değişkenlik göstermeye başlamıştır. Dolayısıyla değişimin önündeki en büyük engellerden olan değişime direnç tutumunun önüne geçilmesi örgütler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Çalışanların değişime gösterdikleri direnç tutumunun hem bireysel hem de örgütsel faktörlerden etkilendiği bilinmektedir. Bu çerçevede, bu çalışma kapsamında değişime direnç tutumunu etkilediği düşünülen bireysel ve örgütsel faktörler bir arada ele alınarak bütüncül bir bakış açısı kazandırılması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, pozitif psikoloji akımı ile şekillenen psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki etkisinde algılanan iletişim kalitesi ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisi araştırılacaktır.

Araştırmanın verileri, Türkiye’de faaliyet gösteren bir savunma sanayii şirketinde çalışan yüz doksan üç çalışandan anket yöntemiyle toplanmıştır. Çalışma kapsamında incelenen modelin analizi Hayes (2018) tarafından geliştirilen PROCESS Makro ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ana modeli kapsamında elde edilen bulgular incelendiğinde bireysel faktör olarak ele alınan psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Çalışmanın düzenleyici değişkenleri olan ve örgütsel faktörler altında ele alınan algılanan örgütsel iletişim kalitesi ve örgütsel desteğin ise değişime direnç tutumu üzerindeki doğrudan etkisinin güçlü ve negatif yönlü olduğu görülmüştür. Örgütsel faktörlerin psikolojik sermaye ve değişime direnç tutumu ilişkisindeki düzenleyici etkilerine bakıldığında ise algılanan örgütsel desteğin sınırdan anlamsızlık düzeyinde düzenleyici etkisi olduğu, algılanan örgütsel iletişim kalitesinin ise söz konusu ilişkide düzenleyici

rolü olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, elde edilen bulgular örgütsel faktörlerin değişime direnç tutumu üzerinde düzenleyici etkilerinin yanı sıra ana etkilerinin çok güçlü olduğunu göstermiştir. Çalışmanın ek analizler bölümünde gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizinde, psikolojik sermayenin değişime direnç tutumunu negatif yönde tahmin ettiği görülse de analize örgütsel faktörlerin dâhil edilmesi ile psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki etkisinin anlamsız hale geldiği görülerek bir kez daha örgütsel faktörlerin değişime direnç tutumu üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğu görülmüştür.

Anahtar Sözcükler

Değişime Direnç, Değişime Direnç Tutumu, Örgütsel Değişim, Psikolojik Sermaye, Örgütsel Destek, Örgütsel İletişim Kalitesi

ABSTRACT

BOZGAN FENDOĞLU, Sena. *The Moderating Role of Perceived Quality of Communication and Perceived Organizational Support in the Effect of Psychological Capital on Resistance to Change Attitude*, Master Thesis, Ankara, 2022.

Within the framework of technological, social and economic developments the importance of change has increased in the organizational environment as well as in every field. In today's world, where change is seen as an inevitable reality, the success of organizations has begun to vary depending on how much they adapt to these changes. Therefore, it has become a necessity for organizations to prevent the resistance to change attitude, which is one of the biggest obstacles to change. It is known that employees' resistance to change attitude is affected by both individual and organizational factors. In this framework, within the scope of this study, it is aimed to gain a holistic perspective by considering both individual and organizational factors that are thought to affect the resistance to change attitude. In this context, the moderator effect of perceived communication quality and organizational support in the effect of psychological capital shaped by positive psychological trend on resistance to change will be investigated.

The data of the research were collected from one hundred and ninety-three employees working in a defense industry company operating in Turkey by questionnaire method. The analysis of the model within the scope of the study was carried out with the PROCESS Macro developed by Hayes (2018). When the findings obtained within the scope of the main model of the study were examined, it was seen that the effect of psychological capital, which was considered as an individual factor, on the resistance to change attitude was not statistically significant. It had been observed that the direct effect of perceived organizational communication quality and organizational support, which are the moderator variables of the study and which are considered under organizational factors, on the resistance to change attitude was strong and negative. When the

moderator effects of organizational factors on the relationship between psychological capital and resistance to change are examined, it has been determined that perceived organizational support has a moderating effect at the border of significance and perceived organizational communication quality did not have a moderating role in the said relationship. In other words, the findings showed that the main effects of organizational factors on resistance to change, rather than their moderator effects, were very strong. In the hierarchical regression analysis tested in the additional analysis section of the study, although it was seen that psychological capital predicted resistance to change negatively, it was seen that the effect of psychological capital on resistance to change became insignificance with the inclusion of organizational factors in the analysis. Thus, once again, it has been seen that the effect of organizational factors on the resistance to change attitude are stronger than individual factor.

Keywords

Resistance to Change, Resistance to Change Attitude, Organizational Change, Psychological Capital, Organizational Support, Organizational Communication Quality

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
ADAMA SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLERİ DİZİNİ	xiv
 GİRİŞ	 1
1. ALAN YAZINI İNCELEMESİ	5
1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	5
1.1.1. Örgütsel Değişimin Kaynağı	7
1.1.2. Örgütsel Değişimin Önemi	9
1.1.3. Örgütsel Değişimin Başarıya Ulaşması	9
1.2. DEĞİŞİME DİRENÇ TUTUMU	12
1.2.1. Değişime Direncin Nedenleri	14
1.2.2. Değişime Direncin Önemi	15
1.2.3. Değişime Direnci Etkileyen Faktörler	16
1.2.3.1. Bireysel Faktörler	17
1.2.3.2. Örgütsel Faktörler	18
1.2.3.3. Çevresel Faktörler	21
1.3. PSİKOLOJİK SERMAYE	22
1.3.1. Pozitif Psikoloji	22
1.3.2. Pozitif Örgütsel Davranış	23
1.3.3. Psikolojik Sermayenin Tarihsel Gelişimi	26
1.3.4. Psikolojik Sermayenin Tanımı	31
1.3.4.1. Umut	33

1.3.4.2. İyimserlik	35
1.3.4.3. Öz yeterlilik	37
1.3.4.4. Dayanıklılık	40
1.3.5. Psikolojik Sermayenin Sonuçları	42
1.4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KALİTESİ	47
1.4.1. Algılanan Örgütsel İletişim Kalitesinin Öncülleri	55
1.4.2. Algılanan Örgütsel İletişim Kalitesinin Sonuçları	57
1.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	59
1.5.1. Algılanan Örgütsel Desteğe Yönelik Teorik Yaklaşımlar	62
1.5.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri	66
1.5.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları	68
1.6. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	74
1.6.1. Psikolojik Sermaye ile Değişime Direnç Tutumu Arasındaki İlişki	74
1.6.2. Algılanan Örgütsel Destek ile Değişime Direnç Tutumu Arasındaki İlişki	77
1.6.3. Algılanan Örgütsel İletişim Kalitesi ile Değişime Direnç Tutumu Arasındaki İlişki	80
2. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI	83
2.1. YÖNTEM	83
2.1.1. Katılımcılar	83
2.1.2. Kullanılan Ölçekler	85
2.1.2.1. Demografik Değişkenler	85
2.1.2.2. Psikolojik Sermaye Ölçeği	86
2.1.2.3. Değişime Direnç Tutumu Ölçeği	87
2.1.2.4. Algılanan Örgütsel İletişim Kalitesi Ölçeği	89
2.1.2.5. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	90
2.2. BULGULAR	91
2.2.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması	91
2.2.2. Faktör Analizi	93
2.2.2.1. Değişime Direnç Tutumu Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulgular	94

2.2.2.2. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin	
Bulgular	97
2.2.2.3. Örgütsel Destek Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulgular	99
2.2.2.4. Örgütsel İletişim Kalitesi Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin	
Bulgular	102
2.2.3. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular	104
2.2.3.1. Değişime Direnç Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	104
2.2.3.2. Psikolojik Sermaye Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	105
2.2.3.3. Örgütsel Destek Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	106
2.2.3.4. Örgütsel İletişim Kalitesi Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	107
2.2.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	108
2.2.4.1. Demografik Değişkenler ile Tahmin Edici ve Sonuç	
Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	109
2.2.4.2. Tahmin Edici Değişkenler ve Sonuç Değişkeni Arasındaki	
İlişkiler	110
2.2.5. Hipotez Testine İlişkin Bulgular	111
2.2.6. Ek Analizler	114
2.3. TARTIŞMA	117
2.3.1. Elde Edilen Sonuçların Özeti ve Yorumlanması	117
2.3.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalara Öneriler	123
2.3.3. Yöneticilere Öneriler	124
KAYNAKÇA	127
EK 1. ETİK KURUL KARARI	138
EK 2. TEZ ÇALIŞMASININ ORJİNALLİK RAPORU	139

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Değişime Direnci Etkileyen Faktörler	17
Tablo 2. Çeşitli Kaynakların Rekabet Avantajı Durumları	29
Tablo 3. Psikolojik Sermayenin Sonuçlarına İlişkin İncelenen Çalışmalar	42
Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri	84
Tablo 5. Model Uyum İyiliği Değerlendirmesinde Kullanılacak İstatistikler	93
Tablo 6. Değişime Direnç Tutumu Ölçeği Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri	95
Tablo 7. Değişime Direnç Modelinin Standardize Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları	96
Tablo 8. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri	98
Tablo 9. Psikolojik Sermaye Modelinin Standardize Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları	99
Tablo 10. Örgütsel Destek Ölçeğinin Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri	101
Tablo 11. Örgütsel Destek Modelinin Standardize Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları	101
Tablo 12. Örgütsel İletişim Kalitesi Ölçeğinin Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri	103
Tablo 13. Örgütsel İletişim Kalitesi Modelinin Standardize Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları	103
Tablo 14. Değişime Direnç Güvenilirlik Analizinin Sonuçları	105
Tablo 15. Psikolojik Sermaye Güvenilirlik Analizi Sonuçları	106
Tablo 16. Örgütsel Destek Güvenilirlik Analizi Sonuçları	107
Tablo 17. Örgütsel İletişim Kalitesi Güvenilirlik Analizi Sonuçları	108
Tablo 18. Değişkenler Arası İlişkiler	110
Tablo 19. Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları	115

ŞEKİLLERİ DİZİNİ

Şekil 1. Rekabet Avantajı için Genişleyen Sermaye Çeşitleri	28
Şekil 2. Psikolojik Sermayenin Boyutları	33
Şekil 3. Shannon ve Weaver İletişim Modeli.....	48
Şekil 4. White ve Chapman İletişim Modeli	49
Şekil 5. Araştırma Modeli	82
Şekil 6. Değişime Direnç Ölçüm Modeli	94
Şekil 7. Psikolojik Sermaye Ölçüm Modeli	98
Şekil 8. Örgütsel Destek Ölçüm Modeli	100
Şekil 9. Örgütsel İletişim Kalitesi Ölçüm Modeli.....	102
Şekil 10. Psikolojik Sermayenin Değişime Direnç Tutumu İlişkisinde Algılanan Örgütsel İletişim Kalitesi ve Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü	113
Şekil 11. Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisinin Grafikselsel Gösterimi	116
Şekil 12. Psikolojik Sermayenin Değişime Direnç Tutumu İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü.....	117

GİRİŞ

Bu bölümde çalışmanın amacına ve kapsamına ilişkin bilgilere, çalışmanın önemine ve araştırma yöntemine yer verilerek çalışmaya ilişkin genel bir çerçeve çizilecektir.

Araştırmanın Amacı

Küreselleşmenin arttığı ve teknolojik gelişmelerin hız kazandığı günümüzde değişim kaçınılmaz bir gerçeklik haline gelmekle birlikte örgütlerin başarısı bu değişimlere ne ölçüde uyum sağladıklarına bağlıdır. Nitekim, Aktan ve Yay (2016, s.2) örgütler için değişimin gerekliliğini, *“örgütlerde değişiminin gerekliliği konusu artık yerini; bu değişimin sürekliliğine bırakmıştır”* sözleriyle ifade etmektedir. Ancak, örgütsel değişim girişimlerinin %70'inden fazlasının, çoğunlukla çalışanların değişime karşı direnci nedeniyle başarısız olduğu bilinmektedir (Arnéguy vd., 2018). Bu nedenle bu çalışmada, çalışanların değişime gösterdikleri direncin nedenlerinin ortaya konması amaçlanmaktadır.

Örgütsel değişime direnci öz yeterlilik, kişilik, olumlu ve olumsuz duygulanım, eğitim durumu gibi bireysel faktörler; güven, iletişim, bağlılık, iş tatmini ve adalet gibi örgütsel faktörler; çevresel fırsatlar ve endüstriyel ilişkiler gibi çevresel faktörler etkilemektedir. Bazı araştırmacılar değişime direnci etkileyen bireysel faktörleri ele alırken (ör. Iverson, 1996; Piderit, 2000; Oreg, 2003; Sasikala ve Anthonyraj, 2015), bazı araştırmacılar örgütsel faktörleri ele almışlardır (ör. Thakur ve Srivastava 2018; Kerman ve Öztop, 2014; Erwin ve Garman, 2010). Bu çalışmada ise yazında rastlanan çalışmalardan farklı olarak psikolojik sermaye, algılanan örgütsel iletişim kalitesi ve örgütsel desteğin değişime direnç ile ilişkisi ele alınarak hem bireysel hem de örgütsel faktörlerin bir arada sunulması ile geniş ve bütüncül bir bakış açısı kazandırılması amaçlanmaktadır. Psikolojik sermaye “bireyin olumlu yönde psikolojik gelişim durumu” (Luthans ve Youssef, 2007, s.42) olarak tanımlanmakta ve bireyin sahip olduğu pozitif kaynaklar olan umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlilik alt boyutlarından oluşmaktadır. Değişim süreçlerinin, çalışanlar üzerinde bir miktar talep ve baskı yarattığı bilinmekte ve bunun üstesinden gelmek için psikolojik sermayenin

önemli bir kaynak olduğu öne sürülmektedir (ör. Yu ve Lee, 2015; Dorling, 2017). Örgütsel faktörlerden olan algılanan örgütsel destek ise çalışanların, örgütün sunduğu katkılara ve refaha ilişkin olumlu veya olumsuz yönelime sahip olması şeklinde özetlemektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgütsel destek ile çalışanların desteklendiklerini hissettiklerinde kendilerini örgütlerine karşı borçlu hissettikleri öne sürülmekte ve örgütsel değişim gibi süreçlere daha çabuk uyum sağlayacakları belirtilmektedir (Arnéguy vd., 2018). Bir diğer örgütsel faktör olan algılanan örgütsel iletişim kalitesi ise genel olarak iletişimin temel işlevlerinden olan bilgi vermek, yönlendirmek, düzenlemek, sosyalleştirmek ve ikna ederek alıcının bilgisini veya davranışını etkilemek süreçlerine ilişkin çalışanın algısını ifade etmektedir (Neher, 1997). Bu çerçevede, iletişimin, çalışanların değişim planlarının altında yatan kapsamı ve stratejiyi anlamalarını ve bazı ilgili konuları gündeme getirme fırsatlarını sağladığı belirtilmektedir (McKay vd., 2013).

Bu bilgiler ışığında, bu çalışmanın temel amacı psikolojik sermaye ile değişime direnç tutumu arasındaki ilişkide algılanan örgütsel iletişim kalitesi ve örgütsel desteğin düzenleyici etkisinin tespit edilmesidir. Bir başka deyişle değişime direncin, psikolojik sermaye gibi bireysel bir faktörle ve algılanan örgütsel iletişim kalitesi ve örgütsel destek gibi örgütsel faktörlerle olan ilişkisinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Bu çalışmanın bir diğer amacı, ilgili literatüre katkıda bulunmak ve örgütleri gelişime açık kavramlar olan psikolojik sermaye, iletişim ve örgütsel desteğin geliştirilmesi konusunda teşvik etmektedir.

Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmada, savunma sanayii sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın beyaz yakalı çalışanlarından sahip oldukları psikolojik sermaye, değişime direnç tutumları, algıladıkları örgütsel iletişim kalitesi ve örgütsel desteğe ilişkin veriler toplanmıştır. Çalışanlardan toplanan bu verilerle psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu ile ilişkisi ve bu ilişkide algılanan örgütsel iletişim kalitesi ve desteğin düzenleyici rolü analiz edilmiştir. Araştırmaya yalnızca bir firmadaki çalışanların dâhil edilmesi çalışmanın genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Dolayısıyla, sonuçların yorumlanması sırasında söz konusu kısıt göz önünde

bulundurulmalıdır. Ayrıca, konuya ilişkin daha sonra gerçekleştirilecek çalışmalarda bulguların farklı sektörlerdeki çalışanlara genellenmesinin mümkün olmadığının göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Araştırmanın Önemi

Araştırmanın amacı bölümünde de belirtildiği gibi bu çalışmada, psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki etkisi ve söz konusu ilişkide algılanan örgütsel iletişim kalitesi ve örgütsel desteğin düzenleyici rolü olup olmadığının belirlenmesidir. Örgütlerin başarısında son derece önemli olan değişime direnç kavramını etkileyen faktörlerin ele alınarak hem literatüre hem de örgütlere katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Daha önce belirtildiği gibi diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada, değişime direnci etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler bir arada ele alınacaktır. Bu çalışmanın bulgularının, örgütlere çalışanlarının psikolojik sermayelerini güçlendirmesi, sunulan örgütsel iletişim ve destek süreçlerini iyileştirmesi konusunda katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Başka bir deyişle, mevcut çalışanların sahip oldukları psikolojik sermayeleri arttırılarak ve işe alımlarda özellikle psikolojik sermayesi yüksek kişiler tercih edilerek değişime direncin azaltılabileceğine inanılmaktadır. Ayrıca, örgütün iletişim süreçlerini iyileştirmesi ve sunduğu desteği arttırmasıyla yine değişime direncin azaltılabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmanın verileri anket yöntemi ile tek bir zamanda (anlık) ve aynı kişilerden toplanmıştır. Verilerin anlık ve aynı kişilerden toplanmış olmasının oluşturabileceği olumsuz etkilere, çalışmanın sınırlılıkları bölümünde yer verilecektir. Toplanan verilerin nicel araştırma yöntemleri ile çeşitli istatistik programları aracılığıyla analiz edilmesi planlanmaktadır. Analizler sonucu elde edilen bulgular, tartışma başlığı altında yazındaki diğer çalışmalar ile kıyaslanarak yorumlanacaktır.

Araştırmanın Planı

Bu çalışma, “alan yazını incelemesi” ve “alan araştırması” olmak üzere temelde iki başlıkla birlikte araştırmanın sınırlılıklarının yer alacağı bağımsız başlık olan “genel değerlendirme ve öneriler” başlıklarından oluşmaktadır. Bu bölümde bu başlıklar altında ele alınan konulara kısaca yer verilecektir. Alan yazını incelemesi başlığı altında, sırasıyla değişime direnç tutumu, psikolojik sermaye, algılanan örgütsel iletişim kalitesi ve örgütsel destek kavramlarının tarihsel gelişimlerine, tanımlarına, dayandırıldıkları teorilere ve öncül ve sonuç değişkenlerini ele alan çalışmalara yer verilerek her bir değişkene ilişkin kavramsal bir çerçeve oluşturulması planlanmaktadır. İkinci bölüm olan alan araştırmasında ise “yöntem”, “bulgular” ve “tartışma” olmak üzere üç alt başlığa yer verilecektir. Yöntem başlığında, katılımcıların cinsiyet, yaş, görev süresi gibi demografik özelliklerinden bahsedilecek ve araştırmada kullanılan ölçeklere (ör. psikolojik sermaye ölçeği; değişime direnç tutumu ölçeği; algılanan örgütsel destek ölçeği; örgütsel iletişim ölçeği) yer verilecektir. Alan araştırması başlığı altındaki ikinci alt başlık olan bulgular başlığı altında, gerçekleştirilen analizlere (ör. faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, hipotez testi) ve bu analizlerin sonucu elde edilen bulgulara yer verilecektir. Son alt başlık olan tartışma başlığı altında ise elde edilen bulgular daha önceki çalışmalarla karşılaştırılarak yorumlanacaktır.

Bağımsız başlık olan genel değerlendirme ve öneriler başlığı altında, bu çalışmanın sınırlılıklarına yer verilerek sonraki araştırmalar için önerilerde bulunulacaktır. Bu bölümde ayrıca, çalışmanın hem alan yazınına hem de örgütlere olan katkılarına değinilecek ve elde edilen bulgular çerçevesinde örgütlere önerilerde bulunulacaktır.

1. ALAN YAZINI İNCELEMESİ

Bu tez çalışmasının amacı çalışanların örgütsel değişime yönelik sergiledikleri değişime direnç tutumu üzerindeki bireysel ve örgütsel faktörlerin rolünü incelemektir. Bu kapsamda, ilk olarak değişim kavramı ele alınarak sırasıyla örgütsel değişim ve değişime direnç kavramlarına yer verilecektir. Değişime direnci etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler ele alınacak ve değişime direnç tutumu incelendikten sonra sırasıyla psikolojik sermaye, algılanan örgütsel iletişim kalitesi ve örgütsel destek kavramlarına yer verilecektir.

1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Değişim kavramını ilk kez ele alanlardan Heraklitos (MÖ 580-540) “her şeyin akış içinde olduğu” tezini ortaya koyarak, değişimi “aynı nehirde iki defa yıkanılmaz” sözleri ile ifade etmiştir. Heraklitos'a göre evrende değişmeden kalabilen hiçbir nesne yoktur ve her şey bir başka şeyin yıkımı ile var olmakta ve daha sonra yok olup gitmektedir (Atak, 2020). Türk Dil Kurumu (TDK) ise değişimi “*bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü*” olarak tanımlamaktadır (TDK Güncel Sözlük, 2021).

Tarih boyunca değişim, tanımlanması güç bir kavram olarak görülmüş ve farklı bakış açılarıyla ele alınmıştır. Eski Yunanlılara göre değişim, bir şeylerin temel karakterini tahrif etmek olarak tanımlanarak felakete giden kesin bir yol olarak görülürken, Modern Batı kültüründe değişim, daha yumuşak bir kavram olarak ele alınmış ve kaderi kendi amaçlarına çevirmek için bir araç olarak görülmüştür (Kanter vd., 1992; akt. Appelbaum vd., 1998).

Toplumlar çağlar boyunca sürekli olarak sosyal, kültürel, siyasi, ekonomik ve teknolojik gelişmeler çerçevesinde değişimler geçirerek değişmeye devam etmektedirler. Değişimin kaçınılmaz ve sürdürülebilirlik için şart olduğu, bir Fransız atasözünde “bir şeyler ne kadar çok değişirse o kadar aynı kalır” ifadesiyle vurgulanmıştır (Goldstein, 1988; akt. Iverson, 1996).

Küreselleşmenin bu denli arttığı günümüzde teknolojik gelişmelerin de hız kazanmasıyla toplumdaki değişimler etkileşime yol açmaktadır ve bu etkileşimler sonucu örgüt, iş, işletme, teknoloji ve grup yapılarında değişiklik olabileceği gibi, mevcut ilişkilerde, alışkanlıklarda, yol ve yöntemlerde de önemli değişiklikler olmaktadır (Yeniçeri, 2002; akt. Tunçer, 2013). Nitekim, günümüzdeki rekabet ortamı göz önünde bulundurulduğunda Güleş ve Burgess (2000), işletmelerin başarısının sürekli bir şekilde değişen çevre şartlarına uyum sağlamalarına bağlı olduğunu belirtmektedir. Yani değişimler örgütlere çok hızlı bir şekilde yansımakta ve örgütlerin hayatta kalabilmeleri için çevrelerindeki değişimlere ayak uydurması zorunlu hale gelmektedir. Benzer şekilde Olkun da (1996), günümüz dünyasının yarışçı, rekabetçi, çalkantılı ve hızlı değişen yöneliminden kaynaklı örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli değişime gereksinimleri olduğunu belirtmektedir. Örgütler için hayatta kalabilme unsurlarından olan değişim, örgütsel değişim olarak kavramsallaştırılmaktadır, ilerleyen bölümde detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

Darwin, canlılar arasında en büyük veya en zeki olanın değil, değişimlere en iyi ayak uydurabilenin hayatta kalmayı başarabildiğini belirtmiştir (Sekman ve Utku, 2009; akt. Aktan ve Yay, 2016). Benzer şekilde bu durumu örgütlere uyarlayan Kotter (2011), örgütlerin değişim çağına ve yeniliklerle dolu zorlayıcı ortama adapte olabilmek için köklü değişiklikler gerçekleştirmeleri gerektiğini belirtmektedir (Akt. Aktan ve Yay, 2016). Goodstein ve Burke (1991), örgütleri “hayatta kalmak için geniş bir çevreye bağımlı, iç içe yaşayan sistemler ve alt sistemler kümesi” olarak ele almaktadır. Koçel (2005) tarafından ise örgütsel değişim, “örgütün hâlihazırda bulunduğu durumdan farklı bir konuma gelmesi” olarak tanımlanmaktadır (Akt. Çelikdemir ve Paker, 2019).

Appelbaum ve diğerleri (1998), örgütsel değişimi ele alırken, öncelikle günümüzdeki ortamı ortaya çıkaran tarihsel öncüllere bakılması gerektiğini belirtmektedir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra verimliliği arttırmaya yönelik ortaya çıkan talep ile Frederick Taylor'ın bilimsel yönetim yaklaşımı takip edilerek kapalı sistem anlayışına sahip kontrol odaklı örgütlere odaklanılmıştır. Ancak bu yaklaşım, insan unsurunu göz ardı etmesiyle eleştirilerek, örgütlerin

yönetiminde insan ilişkileri yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. 1970'lerde ise pazar, ürün ve hizmetlerde kalitenin talep edilmesi ve şiddetli rekabet ile örgütler mükemmellik odağıyla kendilerini rakiplerinden ayırmak zorunda kaldıkları bir anlayışı benimsemişlerdir. Örgütlerin açık sistem yaklaşımına evrilmesi ile günümüzde, tüketicilerin tercihlerinin önem kazandığı ve bu taleplere hızlı cevap verebilen örgütler ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla, pazar taleplerinin geçici doğası göz önünde bulundurulduğunda değişime tepki verme yeteneği günümüzde oldukça önem kazanmaktadır. Benzer şekilde, Koçel de (2005) açık sistemlerde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çevresindeki değişikliklerden haberdar olması ve bu değişikliklere adapte olması gerektiğini vurgulamaktadır (Akt. Çelikdemir ve Paker, 2019). Özetle, örgütsel değişimin açık sistem yaklaşımının önemli bir unsuru olduğu görülmektedir. Güleş ve Burgess (2000) ise örgütsel değişimin türlerini küçük çaplı ve büyük çaplı olmak üzere iki kategoride sınıflandırmış ve ilk iki madde küçük çaplı, son iki madde ise büyük çaplı değişimler olmak üzere dört madde halinde özetlemiştir;

- Mevcut yapının devamı niteliğinde, değişimin olmaması,
- Örgütün yapı veya süreçleri üzerinde herhangi bir değişiklik olmadan büyümesi,
- Örgütün yeni bir yapı ve/veya yeni süreçlere doğru evrim geçirmesi,
- Örgütün radikal bir şekilde yeni bir yapı ve/veya sürece doğru değişmesi.

1.1.1. Örgütsel Değişimin Kaynağı

Örgütsel değişim içsel ve/veya dışsal faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Vecchio ve Appelbaum (1995), örgütsel değişimin kaynağını dış çevre ve iç çevre kaynaklı olmak üzere iki farklı kategoride sınıflandırmaktadır;

- Dış çevreden kaynaklı örgütün dışında gelişen rakiplerin eylemlerindeki değişiklikler, hükümet düzenlemeleri, ekonomik koşullar ve teknolojik gelişmeler,
- Örgütün içinden kaynaklı yeni kurumsal vizyon ve misyon, yeni teknolojilerin satın alınması, birleşme ve satın almalar gibi gelişmeler (Akt. Appelbaum vd., 1998).

Ercan (2014) ise örgütsel değişimin kaynağını planlı ve plansız olmak üzere iki kategoride ele alarak bu değişim gerekliliklerinin önceden planlanmış olabileceği gibi çevredeki ani değişimler ve krizler neticesinde plansız bir şekilde de ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Örgütsel değişime neden ihtiyaç duyulduğunu ise;

- Bir şeyleri daha iyi yapmanın yollarını bulmak,
- İç ve dış çevrenin değişen beklentilerini karşılamak şeklinde özetlemektedir.

Örgütler değişim için sayısız iç ve dış baskı yaşamaktadır ve bu baskılar üretim ve süreç teknolojisi, hükümet yasaları ve düzenlemeleri, önemli siyasi ve sosyal olaylar, iş dünyasının küreselleşmesi, örgütlerin boyutundaki ve karmaşıklığındaki artışlar ve ölçek ekonomileri olarak sıralanmaktadır (Pfeffer, 1994; akt. Iverson, 1996). Goodstein ve Burke (1991) ise örgütlerin içsel nedenler veya değişim ihtiyacından ziyade, özellikle dış baskı nedeniyle değişme eğiliminde olduğunu değerlendirmektedir.

Özetle, örgütsel değişim içsel ve/veya dışsal faktörlerden kaynaklanabilmekte ve en yaygın ve etkili kaynakları arasında yeni rakiplerin ortaya çıkması, teknolojiye yenilikler, yeni şirketlerin liderliği ve işe karşı gelişen tutumlar yer almaktadır.

1.1.2. Örgütsel Değişimin Önemi

Teknolojideki hızlı değişiklikler ve bazı sektörler için çevrenin giderek daha belirsiz olması örgütlerin daha esnek daha duyarlı yapı ve süreçler ile nitelikli işgücü ayarlamalarını gerektirmektedir (Vecchio ve Appelbaum, 1995; akt. Appelbaum vd., 1998). Nitekim, teknolojik değişimler, örgütsel başarısızlığın en önemli nedenlerinden olarak görülmekle birlikte rakiplerin teknolojik yenilikleri kadar örgütün kendi içinde uygulanamayan yenilikler de kayıplara yol açabilmektedir (Appelbaum vd., 1998).

Kotter ve Schlesinger (1979), hemen hemen bütün örgütlerin her yıl sayısız önemsiz değişikliklere ve her dört ila beş yılda bir önemli değişikliklere ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir (Akt. Thakur ve Srivastava, 2018). Örgütlerin değişim çağına adapte olması ve çağın yeniliklerine ayak uydurması örgütsel değişimi zorunlu ve kaçınılmaz bir hale getirmiş *“hatta, örgütlerde değişiminin gerekliliği konusu artık yerini; bu değişimin sürekliliğine bırakmıştır”* (Aktan ve Yay, 2016, s.2). Appelbaum, St-Pierre ve Glavas (1998), bekle ve gör politikasının bir firmanın rakiplerine karşı kaybetmesine neden olabileceğine ve iç sorunlarını şiddetlendirebileceğine değinerek, planlı değişimi etkin bir şekilde uygulama yeteneğinin, gelecek yıllarda büyük önem taşıyacağı belirtilmektedir. Bu nedenle rekabetçi örgütlerin çevrede gerçekleşebilecek değişikliklere karşı tetikte olması ve böylece değişen dış dünyada varlığını sürdürebilmek için gerekli değişiklikleri yapmak üzere derhal harekete geçebilmesi oldukça önem kazanmaktadır (Goodstein ve Burke, 1991).

1.1.3. Örgütsel Değişimin Başarıya Ulaşması

Birçok araştırmacı (Kanter; 1983; Schein, 1987; Kotter, 1996) örgütsel değişime lider merkezli odaklanmayı tercih etmiş, liderin örgütsel değişim üzerindeki rolüne odaklanmışlardır. Buna karşılık bazı araştırmacılar (örn., Armenakis ve Harris, 2009), çalışanların değişimin alıcısı olduğunu vurgulayarak, değişime çalışan merkezli bir yaklaşım ile odaklanmayı tercih etmişlerdir. Ancak bu iki farklı bakış açısının birbiri ile sıklıkla kesiştiğini ve sundukları içgörülerin ve

sorulan soruların çok benzer olduğu göz ardı edilmemelidir. Yani değişimin alıcıları olan çalışanlar bir değişim çabasını destekleme veya ona direnme kararlarını verirken ‘neleri dikkate alıyorlar’ sorusu sorulduğunda hem çalışanların örgütsel değişiklikleri destekleme veya direnme konusundaki motivasyonlarını anlamak hem de değişime en iyi şekilde nasıl liderlik edileceğine dair bilgileri incelemek gerekmektedir (Armenakis ve Harris, 2009). Özetle, örgütsel değişimi bütünleştirici bir süreç olarak ele almak kritik öneme sahiptir ve başarılı bir değişimin gerçekleşmesi için insan kaynaklarından sistemlere ve teknolojilere kadar tüm örgütsel unsurların dikkate alınması gerekmektedir (Appelbaum vd., 1998).

Etkili değişimi uygulamak için bireysel, grup ve örgütsel düzeyler dâhil olmak üzere birden çok düzeyde müdahale etmek gerekmektedir (Erwin ve Garman, 2010). Örneğin, Goodstein ve Burke (1991) tarafından ele alınan değişimi etkili yönetme stratejileri;

- Kapsamlı bir eğitim programı oluşturma,
- Yapıyı, bireylerin işlerini ve/veya çalışma prosedürlerini değiştirmek,
- Gerekli değişiklikleri saptamak için verileri kullanmak amacıyla kuruluş kültürünü değerlendirmek için şirket çapında bir anket yürütmek,
- Nelerin değiştirilmesi gerektiğine ilişkin görüşleri hakkında örgüt üyelerinden bilgi toplamak ve buna göre hareket etmek,
- Bunların ikisini, üçünü veya hepsini birleştirmek gibi farklı yöntemleri içermektedir.

Armenakis ve diğerleri (1993) ise ele alınan başarılı ve sürdürülebilir örgütsel değişim olasılığını artıran beş temel inanç şunlardır:

- Tutarsızlık: bir değişikliğin gerekli olduğuna dair inancını ifade eder yani örgütün mevcut durumu ile olması gereken arasında önemli bir boşluk olması durumudur.

- Uygunluk: Bir tutarsızlığı gidermek için tasarlanmış değişikliğin durum için doğru olduğu inancıdır.
- Yeterlilik: Değişikliğin, çalışanlar ve örgüt tarafından başarıyla uygulayabileceğine olan inancı ifade etmektedir.
- Temel Destek: Örgütteki resmi liderlerin değişimin başarısına bağlı olduklarına ve bunun geçici bir heves olmayacağına olan inançtır.
- Değerlik: Değişikliğin, değişimin alıcıları için faydalı olacağına dair inancı yansıtmaktadır (Akt. Armenakis ve Harris, 2009).

Örgütsel değişim, yönetim ve örgüt yazınında önemli bir konu haline gelmesine ve artan ilgiye rağmen örgütsel değişim çabalarının çoğunun hala başarısız olduğu görülmektedir. Hatta örgütsel değişim çabalarının en az yarısından fazlasının başarısız olduğu, çıkmaza girdiği veya başlangıçta hedefledikleri sonuçlara ulaşamadığı bilinmektedir (Elving, 2005). Bu durumun, çoğunlukla örgütlerde gözlemlenen değişime direnç ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütlerde değişime karşı gösterilen olumsuz tepkiler, başlıca iki sınıfa ayrılan değişim kültürü ve değişime direnç kültürü arasından değişime direnç kültüründen kaynaklanmaktadır (Aktan ve Yay, 2016). Yani ister kişisel ister kurumsal düzeyde olsun, herhangi bir değişiklik sırasında, bir kişinin değişime direnmek veya hazır olmak üzere iki seçeneği vardır. Değişime hazır olma, bir bireyin değişimi olumlu bir tutum ile karşılamasına ve değişimin başarıya ulaşmasına yardımcı olurken, direnç bireyin meydan okumasına ve değişim çabasını başarısız olmasına neden olabilmektedir (Thakur ve Srivastava, 2018). Değişime hazır olma, “*değişime ne ölçüde ihtiyaç duyulduğuna ve söz konusu değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için örgütsel kapasiteye ilişkin sahip olunan inanç, niyet, tutum ve davranış*” olarak tanımlanmaktadır ve değişim müdahalelerinin başarısı için bir ön koşul olarak kabul edilir (Armenakis vd., 1993; akt. Thakur ve Srivastava, 2018). Özetle, değişime hazır olma, çalışanların değişikliklerin amacına ve aynı zamanda kuruluşların değişiklikleri

gerçekleştirebilme yeteneğine inandıkları zaman gerçekleşmektedir (Thakur ve Srivastava, 2018). Değişime direnç ise ilerleyen bölümde detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

1.2. DEĞİŞİME DİRENÇ TUTUMU

“Değişimin önündeki en büyük engel, teknolojilerdeki ve iş süreçlerindeki değişiklikler değil, insanları içeren değişikliklerdir” (Appelbaum vd., 1998, s. 289).

Alan yazınında değişime direnç kavramının tutum ve davranış olarak ele alınmasıyla ilgili tartışmalar sürmektedir. Piderit (2000), bireylerin değişime tepkilerinin Sosyal Psikoloji perspektifinden tutum kavramı aracılığıyla analiz edilebileceğini öne sürmekte ve değişime direnç kavramının tutumsal bir tepki olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca, değişime direnç tutumunu davranışsal, duygusal ve bilişsel olmak üzere üç boyutta kategorize etmiştir. Bilişsel boyut, değişime ilişkin olumlu ve olumsuz inançları yansıtırken; duygusal boyut bireylerin değişim ile olumlu (sevinç, heyecan) veya olumsuz (öfke, korku) duygularını yansıtmaktadır. Davranışsal boyut ise bireylerin, değişimi destekleme veya direnme niyetlerini ve eylemlerini içermektedir (Piderit, 2000). Chawla ve Kelloway (2004) ise değişime direnci, örgütsel değişim çabalarını engelleyen tutum veya davranışa bağlılık olarak tanımlayarak hem tutumsal hem de davranışsal tepkilere odaklanmaktadır. Ayrıca, direncin tutumsal ve davranışsal tepkiler olmak üzere iki ayrı bileşende ele alınmasının daha faydalı olacağını belirtmektedirler. Bu çerçevede, değişime karşı tutumsal direnç, değişim ihtiyacının psikolojik olarak reddedilmesi olarak ele alınırken davranışsal direnç, değişimi destekleme konusundaki isteksizliği yansıtan davranışları temsil etmektedir (Chawla ve Kelloway, 2004). Neiva ve diğerleri (2005) ise Piderit'in (2000) yaklaşımına paralel olarak tutumların, insanların çevrenin yeni yüzünü anlamalarına ve davranışı yönlendiren bir dizi inancı özümsemesine yardımcı olacağını belirtmektedir. Yani tutumlar, değişim sürecine katılımı ile ilgili sonraki davranışların yordayıcıları olarak işlev görmektedir. Ajzen ve Fishbein'in (1975)

Gerekçeli Eylem Teorisinden de hareketle direnç tutumunun ileride davranışa dönüşmesi beklenmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada değişime direnç mekanizmalarını anlama yolunda ilk adım olarak değişime direnç, tutumsal olarak ele alınacak olup çalışanların değişime direnç tutumlarına odaklanılacaktır. Ancak hem Ajzen ve Fishbein'in (1975) Gerekçeli Eylem Teorisinden hareketle hem de bütüncül bir bakış açısı sağlaması adına bu bölümde değişime direnç tutumunun yanı sıra değişime direnç davranışına da yer verilecektir.

Değişime direnç kavramını ilk ele alanlardan olan Coch ve French (1948, s.512), değişime direnci işlerde ve çalışma yöntemlerinde yönetimin dayattığı değişikliklere yanıt ve işçilerin istenmeyen davranışları olarak ele almışlardır. Değişime direnç kavramının ilk kez kuramsallaştırıldığı bir diğer çalışma olan Lewin'in (1952) çalışmasında ise değişime direnç, fiziksel bilimlerden bir metafor kullanılarak ele alınmış ve "*statükoyu sürdürme yönünde hareket eden kısıtlayıcı bir güç*" olarak tanımlanmıştır (Akt. Piderit, 2000, s.784). Keen (1981) ise direnci "örgütsel değişime karşı gösterilen tepki" olarak tanımlamaktadır (Akt. Thakur ve Srivastava, 2018, s.241). Koçel (2007, s.533) değişime direnci, "*değişimin statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi ve alışıldan vazgeçmeyi öngörmesi gibi nedenlerden dolayı rahatsız edici bir olay*" olarak tanımlamaktadır. Genel itibarıyla örgütsel değişim kavramına yönelik olumsuz bir kişisel yönelim olarak tanımlanan değişime direnç eğilimi, Oreg ve Goldenberg (2015) tarafından uyum sağlama ve iyileşme yolunda bir engel olarak tanımlanmaktadır (Akt. Oreg, 2018). Benzer bir tanım ise Chawla ve Kelloway (2004, s.485) tarafından getirilerek, "kurumsal değişim hedeflerini engelleyen herhangi bir tutum veya davranışa bağlılık" şeklinde nitelendirilerek değişime direnç hem tutumsal hem de davranışsal bir tepki olarak ele alınmaktadır. Yukarıda sıralanan tanımlar incelendiğinde, bazı araştırmacıların değişime direnci tutum, bazılarının davranışsal olarak kavramsallaştırdığı görülmektedir. Değişime direnç için evrensel olarak ve hatta geniş çapta kabul gören bir tanıma rastlanamaması (Erwin ve Garman, 2010), kavramın ölçümlenmesi konusunda farklılıklar ve sorunları beraberinde getirmektedir.

Alan yazınında değişime direncin tutum ve davranış olarak ele alınmasıyla ilgili tartışmaların yanı sıra, olumlu ya da olumsuz bir kavram olarak ele alınmasıyla ilgili tartışmalar da devam etmektedir. Yukarıda yer verilen tanımlarda değişime direnç değişimi engelleyen hemen hemen her türlü olumsuz tepki, karşıtlık ve güç olarak ele alınmaktadır. Bu tanımlar, değişime direnci üstesinden gelinmesi veya ortadan kaldırılması gereken bir sorun olarak görmektedirler. Ancak nadir de olsa direnci olumlu bir kavram olarak ele alan, etik olmayan eylemlere ve aynı zamanda örgütün çıkarına olmayabilecek değişikliklere bir yanıt olarak gören çalışmalar da bulunmaktadır (Piderit, 2000; Erwin ve Garman, 2010). Piderit (2000), değişime dirence yönelik bu olumlu bakış açısının, aslında saygısız bir şekilde algılanan değişime yönelik direncin, bireylerin etik ilkeleri veya kuruluşun çıkarlarını koruma arzusundan kaynaklanabileceğinin altını çizmektedir.

1.2.1. Değişime Direncin Nedenleri

Değişim denildiğinde bireylerin zihninde ilk olarak belirsizlik canlanmaktadır. Değişim, tipik olarak çalışanların bilinenden bilinmeyene geçmesini gerektirir; bu nedenle, herhangi bir alanda değişiklik başlatıldığında, çalışanların buna direnmesi muhtemeldir. Çalışanlar, özellikle örgütsel kaynakların ve araçların önerilen değişikliği sürdüremeyeceğini algıladığında, gösterdikleri direncinin yüksek olması beklenmektedir (Thakur ve Srivastava, 2018). Bu görüşe paralel olarak McMurry (1947), değişikliklerin, çalışanların veya yönetimin statüsünü veya iş güvenliğini tehdit ettiği durumlarda, değişime yönelik tepkilerin hızlı, şiddetli ve olumsuz bir şekilde olacağı görüşündedir. Hatta böyle bir durumda normalde dürüst ve sadık bir şekilde çalışan yöneticilerin bile yalan söyleyeceğini, yanlış beyanda bulunacağını ve yeni prosedürleri açıkça sabotte edebileceklerini belirtmektedir.

Aktan ve Yay (2016), değişimin genellikle rahatsızlık oluşturmaları sebebiyle örgütlerde değişim kültürü yaratmanın oldukça zor olduğunu belirterek bu durumunun nedenlerini:

- Örgütlerdeki dengeleri etkilemesi,
- Güvensizlik ortamı yaratması,
- Statü ve çıkar kaybına neden olabilmesi,
- Değişime adapte olamayanların tepkisi ile açıklamaktadırlar.

Özellikle, mevcut durumdan memnun olan çalışanlar başka arayışlarda bulunmamaktadırlar (Machiavelli, 2013; akt. Aktan ve Yay, 2016).

Dawson (1994) ise örgütsel değişime direncin aşağıdaki 5 faktörün birinden veya birkaçının kombinasyonundan kaynaklanabileceğini belirtmektedir;

- İşteki önemli değişikliklerin yeni beceri gereksinimleri doğurması,
- Ekonomik güvende azalma veya işten çıkarmalar,
- Algılanan veya gerçek psikolojik tehditler,
- Sosyal düzenlemelerin bozulması,
- Yetkilerdeki olası değişiklikler neticesinde statünün düşürülmesi (Iverson, 1996).

Özetle, değişiklikler genel olarak çalışanları konfor alanından çıkarması sebebiyle çalışanlar için rahatsızlık yaratır (Thakur ve Srivastava, 2018). Benzer şekilde, Chawla ve Kelloway (2004) da değişime direncin, bir şeyi kaybetme konusunda güvensizlik duygusundan veya kişinin rahat bölgesinden çıkmakta tereddüt etmesinden kaynaklanabileceğini belirtmektedirler.

1.2.2. Değişime Direncin Önemi

Değişime direnç örgütsel değişimin başarıya ulaşmasındaki en büyük engellerden biri olarak görülmektedir (Veloso-Besio vd., 2018). Iverson (1996) ise bunun önemini örgütlerde aynı kalan tek şeyin, çalışanların örgütsel değişime uyum sağlama gerekliliği olduğu ifadesiyle vurgulamaktadır.

Örgütlerdeki değişim genellikle önemli zorluklar içerir ve sürekli değişen dünyada, örgütün ihtiyaca göre değişiklik yapması çok önemlidir. Değişimi getirme ve yönetme sorumluluğunu üstlenmesi gereken insan gücüdür. Ancak çalışanlar hem haklı hem de haksız nedenlerle değişime direnmektedirler ve bu durumun çıktılarda azalma, işten ayrılış, kronik kavgalar, düşmanlık veya yavaşlama grevleri gibi değişimi işe yaramaz kılmaya neden olabilecek tepkiler içermesi sebebiyle örgütler için direncin azaltılması oldukça önemlidir (Lawrance, 1969).

Örgüt içerisinde değişime yönelik direnç güçlü ise değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşme olasılığı azalmaktadır (Gardner, 2004; akt. Aktan ve Yay, 2016). Dolayısıyla, değişime direnç kültürünün olduğu örgütler değişime uyum sağlayamayacak ve kısa sürede yok olacaklardır. Ancak, çalışanlar değişmeye istekliyse ya da örgüt içinde değişime karşı düşük seviyelerde direnç varsa başarı şansı yüksek olacaktır (Elving, 2005).

Özetle, değişimin zorlu bir süreç olması sebebiyle örgüt içerisinde değişime yönelik gösterilen direncin titizlikle ele alınması ve çalışanların uyumsuz olduklarını düşündükleri konularda yeni beceriler ve görevler için eğitilerek motive edilmeleri çok önemlidir (Oreg, 2003).

1.2.3. Değişime Direnci Etkileyen Faktörler

Değişime dirence yönelik yaklaşımların çoğu, durumsal öncüllere odaklanmıştır ancak son zamanlarda, bireysel farklılıkların da değişime dirençle ilişkisini ele alan çalışmalara rastlanmaktadır. Bu kapsamda, değişime direnci etkilediği değerlendirilen bireysel, çevresel ve örgütsel faktörlere daha detaylı bir şekilde değinilecektir. Yapılan alan yazını incelemesinde, bireysel, çevresel ve örgütsel faktörler altında değişime direnci etkilediğine rastlanan alt faktörler Tablo 1’de özetlenmekle birlikte bu bölümde alt başlıklar hâlinde ele alınacaktır.

Tablo 1. Değişime Direnci Etkileyen Faktörler

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Çevresel Faktörler
Görev Süresi	Yönetici-Çalışan İlişkisi	Fırsatlar
Eğitim Durumu	Güven	Endüstriyel İlişkiler
Olumlu ve Olumsuz Duygulanım	İletişim	
Öz yeterlilik	Örgütsel Bağlılık	
	Özerklik	
	İş Tatmini	
	Dağıtım Adalet	

1.2.3.1. Bireysel Faktörler

Alan yazını incelendiğinde, değişime direnci etkilediğine rastlanan bireysel faktörlerden başlıcalarının görev süresi, eğitim durumu, olumlu ve olumsuz duygulanım ve öz yeterlilik olduğu görülmüştür. Bu bölümde bireysel faktörler altında incelenen bu çalışmaların bulguları detaylı bir şekilde sunulacaktır.

Iverson (1996), değişime direnci etkileyen bireysel faktörlerden biri olarak görev süresini ele alarak örgütte daha kısa süreden beri çalışan bireylerin değişime dirençlerinin uzun yıllardır çalışan bireylere göre daha az olduğunu savunmaktadır. Bu durumun nedenini ise kısa süreden beri çalışan bireylerin örgütteki işlerin nasıl yapması gerektiği konusundaki fikirlerinin daha az önyargılı olması ve bu çalışanların, yerleşik rutinlerinin de daha az olması ile açıklamaktadır. Iverson'un (1996) çalışmasının sonuçları göstermiştir ki görev süresinin örgütsel değişim üzerinde olumsuz bir etkisi vardır. Yani çalışanların örgütteki görev süresi arttıkça değişime yönelik dirençlerinin arttığı sonucuna ulaşılmaktadır. Değişime direnci etkileyen bir diğer bireysel faktör olarak eğitim durumu ele alınmaktadır. Yüksek eğitimli çalışanların becerileri göz önünde bulundurulduğunda daha düşük eğitimli çalışanlara göre daha fazla beceriye sahip olmaları sebebiyle yeni zorlukları daha iyi karşılayacakları beklenmektedir. Beyaz yakalı çalışanların mavi yakalı çalışanlara göre değişimi

daha fazla kabul ettiğine dair çalışmalar da bulunmaktadır (Iverson, 1996). Iverson'un (1996) çalışması bu görüşleri destekler nitelikte olmakla birlikte eğitimin örgütsel değişim üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yani, çalışanların eğitim durumları ne kadar yükseğe bir o kadar esnek ve uyarlanabilir olmakta dolayısıyla değişime gösterecekleri direnç azalmaktadır. Olumlu ve olumsuz duygulanım ise bireysel özellikleri ile bireylerin olayları zaman içinde genellikle olumlu veya olumsuz algılama eğilimleri şeklinde tanımlanmaktadır (Iverson, 1996). Bu tür eğilim farklılıklarından dolayı, olumsuz duygulanımı olan bireylerin, değişimle başa çıkma stratejilerinin eksikliğinden dolayı değişimi stresli bir şekilde algılayacağı değerlendirilmektedir. Nitekim, Iverson'un (1996) çalışmasında, olumlu duygulanımın örgütsel değişim üzerinde olumlu, olumsuz duygulanımın ise olumsuz bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Değişime direnci etkilediği öne sürülen bir diğer bireysel faktör öz yeterliliktir. Öz yeterliliği düşük olan bireyler, kendilerini yeni bir duruma karşı daha az yeterli hissetmektedirler. Bu nedenle bu bireylerin değişiklikleri kabul etmekte tereddütlü olacakları belirtilmektedir. Sasikala ve Anthonyraj'ın (2015) çalışmasının sonuçları da öz yeterlilik ve değişime karşı direnç arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu göstermektedir.

1.2.3.2. Örgütsel Faktörler

Thakur ve Srivastava (2018), çalışanlar yönetime karşı güven duyuyorsa, örgüt tarafından destek gördüklerini düşünüyorlarsa kendilerini örgüte karşı duygusal olarak bağlı hissedeceklerini ve değişim süreçlerinin çok daha kolay olacağını belirtmektedir. Bu anlamda, değişimi etkili bir şekilde yönetmek konusundaki ortak görüşler mümkün olduğunca çok sayıda çalışanın katılımını teşvik etmeyi, değişim sürecindeki endişelerini ele almayı ve liderlerin değişiklikler için rol model olarak hareket etmesini içermektedir (Heracleous, 2002; akt. Elving, 2005). Erwin ve Garman (2010) da değişimin bireylerin rollerini, statülerini, iş güvencelerini ve bölümlerini nasıl etkileyeceği konusunda endişe duyduklarını belirterek etkili iletişim yöntemleri, değişim planı sunulması, ek destekler sunulması, bireylerin endişelerini ele alınması, destek ve eğitim sunulması,

yönetim tutarlılığı sağlanması, çalışanların sürece katılımlarının sağlanması güven ortamı yaratılması ve yönetici çalışan ilişkisi gibi örgütsel faktörlerin değişime direnci olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Özetle, örgütsel faktörlerin değişime direnç üzerinde oldukça etkili olduğu değerlendirilmektedir. Bu anlamda, alan yazını incelendiğinde, değişime direnci etkilediğine rastlanan örgütsel faktörlerden başlıcalarının yönetici çalışan ilişkisi, güven, iletişim, örgütsel bağlılık, özerklik, iş tatmini ve dağıtımsal adalet olduğuna rastlanmıştır. Bu bölümde örgütsel faktörler altında incelenen bu çalışmaların bulguları detaylı bir şekilde sunulacaktır.

Değişime direnç ve yönetici çalışan ilişkisi arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar incelendiğinde, yöneticilerin değişim süreçlerinde son derece etkili olduğu, değişime direnen çalışanların endişelerini anlamak için gözlerini ve kulaklarını açık tutmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Kerman ve Öztop, 2014). Veloso-Besio ve diğerleri (2018) çalışmalarında, yöneticilerin çalışanlarıyla doğrudan etkileşim halinde bulunmaları sebebiyle hem örgüt iklimi hem de çalışanların motivasyonları üzerinde etkilerinin büyük olduğunu belirtmektedirler. Nitekim yönetici çalışan arasındaki zayıf ilişkiler değişime karşı daha yüksek dirençle ilişkilendirilirken, güçlü ilişkiler daha az değişime dirençle ilişkilendirilmiştir (Erwin ve Garman, 2010). Veloso-Besio ve diğerleri (2018) yöneticilerin pozitif psikoloji kaynaklarını ve sosyal becerilerini güçlendirmeye yönelik alacakları eğitimin çalışanların değişime dirençleri üzerinde etkili olacağını savunmaktadırlar. Çalışmanın bulguları yöneticilerin alacakları bu eğitimlerin örgütsel değişim süreçlerinde değişime karşı gösterilen direnci azaltacağını göstermektedir. Değişime direnci etkilediği öne sürülen bir diğer kavram güvendir. Küreselleşen ekonomide örgütler açısından güven, rekabetçi ve sürekli olarak değişen çevreye uyum sağlama yeteneği ile ilişkili bir kavram olarak görülmektedir. Bir şeyi kaybetme konusunda güvensizlik duygusu çalışanın değişime direnç göstermesi ile sonuçlanabilmektedir. Thakur ve Srivastava (2018) güven duygusunun, belirsizlik seviyesini azaltacağını ve bu nedenle değişimi benimsemeye yardımcı olacağını belirtmektedir. Buna paralel olarak, Kerman ve Öztop'un (2014) çalışması da güven ile değişime direnç arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütsel değişim

süreçlerinde değişim hakkında çalışanlarla iletişim kurulması ve bilgi verilmesinin hayati önem taşıdığı belirtilerek bu çerçevede ele alınan bir diğer kavram iletişimdir. Özellikle değişimden bir şekilde etkilenecek çalışanlarla iletişim kurulması ve değişim çabalarının ve stratejilerinin önemli ve bütünleştirici bir parçası olmalarının sağlanması gerekmektedir. Değişim süreçlerinde çalışanlarda oluşabilecek belirsizliklerin bireysel olarak çalışana, çalışanın işini yaptığı ortama ve işine yansıtacağı değerlendirilmektedir. Çalışanın zihninde oluşabilecek “Bu değişiklikten sonra hala bir işim olacak mı”, değişiklikten sonra aynı iş arkadaşlarına sahip olabilecek miyim” ve “görevlerimi eskiden yaptığım gibi yapabilecek miyim” gibi belirsizlik duygularının önüne geçilmesi önem arz etmektedir (Elving 2005). Çelikdemir ve Paker (2019) tarafından yapılan araştırma kapsamında akademisyenlerle gerçekleştirilen odak grup görüşmelerinde özellikle örgüt içi iletişimin şeffaf ve açık olmaması durumunda akademisyenlerin örgütsel değişime dirençle yaklaştığı belirtilmektedir. Sağlıklı bir iletişim ortamının olmaması ve yönetim tarafından değişimlerin baskı ile uygulaması neticesinde çalışanların motivasyonunun düşeceği, kurumdan uzaklaşacakları dolayısıyla direnç gösterecekleri ve bu durumun kuruma katkı sağlamayacağı gibi değişimin başarısız sonuçlanmasına neden olacağı vurgulanmaktadır. Değişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında ise örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, örgütün amaç ve değerleriyle daha uyumlu, örgüt adına önemli ölçüde daha fazla çaba harcamaya istekli ve dolayısıyla örgütsel değişimi kabul etme olasılıklarının daha yüksek olduğu bilinmektedir (Iverson, 1996). Iverson’un (1996) çalışmasında örgütsel bağlılığın, örgütsel değişim üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varılarak, bağlılığın herhangi bir değişim stratejisinin ayrılmaz bir parçası olduğu vurgulanmaktadır. Değişim sürecinde etkili olduğu öne sürülen bir diğer örgütsel kavram özerkliktir. Özerklik, çalışanların işleri üzerinde sahip oldukları kontrol anlamına gelmektedir. Değişim genellikle belirsizlik ve stres ile ilişkilendirildiğinden, özerkliğin çalışanların işleri üzerinde sahip oldukları kontrolü arttırması nedeniyle bu çalışanların değişimi kabulünü öngörmesi beklenmektedir. Iverson’un (1996) çalışmasında özerkliğin örgütsel değişim üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Dağıtimsal

adalet ise çalışanların çaba, sorumluluk, eğitim, ödül ve terfi gibi kazanımlar açısından muamele gördüğü adalete odaklanmaktadır. Değişime karşı olumlu tutum sergileyen çalışanların, değişime karşı olumsuz tutum sergileyen çalışanlara göre dağıtımsal adalet algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Iverson, 1996). Yazında değişim sürecinde etkili olduğu öne sürülen ve iş tatmininin ise çalışanların değişime karşı tutumları ile pozitif ilişkisini destekleyen nitelikte artan sayıda görüşe rastlanmaktadır. Yani, çalışanlar psikolojik olarak işleri ile ne kadar çok özdeşleşir ve severse, kabul etme istekleri o kadar yüksek olacaktır (Iverson 1996).

1.2.3.3. Çevresel Faktörler

Alan yazını incelendiğinde, değişime direnci etkilediğine rastlanan çevresel faktörlerden başlıcalarının çevresel fırsatlar ve endüstriyel ilişkiler olduğu görülmüştür. Bu bölümde çevresel faktörler altında incelenen bu çalışmaların bulguları detaylı bir şekilde sunulacaktır.

Çevresel fırsatlar, işgücü piyasasında çok sayıda iş fırsatı olması olarak ele alınmaktadır ve bu durumun çalışanların işe yönelik tutumlarının yeniden değerlendirilmesi ile sonuçlanacağı tahmin edilmektedir. Nitekim, Iverson (1996) tarafından yapılan çalışmada çevresel fırsatların örgütsel değişim üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu bu nedenle, çevresel fırsatlar düşük olduğunda, çalışanların örgütsel değişimi daha fazla kabul ettikleri görülmektedir. Ilımlı bir endüstriyel ilişkiler ikliminin ise örgütsel değişimin kabulü üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkisi olacağı değerlendirilmektedir. Iverson'un (1996) yaptığı çalışmanın sonuçları bu görüşü destekler nitelikte olmakla birlikte sorunların çözümünde iş birliği, güven ve katılım ortamı sağlaması sebebiyle olumlu endüstriyel ilişkilerin örgütsel değişim çabalarını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir.

1.3. PSİKOLOJİK SERMAYE

Psikolojik sermaye kavramının ele alınacağı bu bölümde, kavramın daha iyi anlaşılması adına, öncelikle psikolojik sermayenin tarihsel gelişiminde önemli rolü olan pozitif psikoloji yaklaşımı ve pozitif örgütsel davranış kavramı ele alınacaktır.

1.3.1. Pozitif Psikoloji

Pozitif psikoloji akımının 1990'lı yılların sonlarına doğru ortaya çıktığı ve temelde olumlu ve güçlü yönler odaklanan bir yaklaşım olduğu bilinmektedir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra psikoloji biliminin daha çok psikolojik sorunlar ve zayıflıkların tedavisi ile ilgilenerek insanlardaki hasarı onarmaya odaklandığı, bireyi ve toplumu ihmal ettiği bilinmektedir. Psikolojinin temel misyonlarından olan insanların hayatlarının daha iyi hale getirilmesi amacının unutulduğunun dile getirilmesi ile pozitif psikoloji yaklaşımının temelleri atılmaya başlanmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Özellikle Amerikalı Psikolog ve araştırmacı Martin Seligman'ın insanları incelemenin, onlardaki yanlış olanı ele almaktan ziyade, onların güçlü özelliklerinin ve sahip oldukları iyi yönlerin ortaya çıkarılması ve bu iyi yönlerin beslenerek en güçlü şekilde yaşatılması ile ilgili olduğunun altını çizmesiyle pozitif psikoloji akımının doğduğu bilinmektedir. Daha sonra 1998 yılında Seligman'ın Amerikan Psikoloji Derneği başkanlığına seçilmesi ile araştırmacı liderliğinde psikologlarından oluşan bir grubun, güçlü yönler odaklanma üzerine kurulu pozitif psikoloji akımını tam anlamıyla başlattıkları bilinmektedir (Luthans, 2002a). Söz konusu grup, bireylerin, toplumların ve kuruluşların gelişimine yardımcı olan faktörleri keşfetmek ve yaygınlaştırmak üzere teorik bir anlayış ve bilimsel metodoloji sunmayı amaçlamışlardır (Luthans, 2002a). Nitekim, Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) MÖ 5. yüzyılda dâhi Atina felsefesinin insan erdemlerine odaklandığının ve iyi eylem, iyi karakter nedir sorularına yanıt arandığının altını çizerek, pozitif psikoloji yaklaşımının amacının yalnızca zayıflıkların ve hasarların incelenmesi olmadığını, güce ve erdeme odaklanılarak en iyi olanı beslemek ve insan davranışını tüm karmaşıklığıyla anlamak olduğunu belirtmektedirler.

Pozitif psikoloji akımından önce, psikoloji biliminin neden yalnızca negatife odaklandığı, negatif duyguların insanların acil sorunlarını ve karşılaşılabilecekleri tehlikeleri yansıtmaması ve bu nedenle bir alarm gibi algılanmasıyla açıklanabilir. Ancak, pozitif psikoloji akımı savunucuları tarafında, insanların iyiye teşvik edilmesi ve en iyiye uyum sağlamalarının sağlanmasıyla, böyle bir alarm durumuna gerek kalmayacağı belirtilmektedir. Örneğin, Camus (1942) felsefi açıdan intiharı ele alarak, intihar etmemek için ne gerekli sorusuna yanıt ararken, bu soruya yalnızca depresyonu tedavi ederek cevabının verilemeyeceğini, yaşamak için de olumlu nedenler olması gerektiğini belirtmektedir (akt. Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Bununla birlikte, psikolojinin bir yanının olumsuzla odaklanması da kaçınılmazdır. Bunun en temel nedenlerinden birisinin tarihsel faktörler olduğu, askeri tehdit, kıtlık, yoksulluk gibi durumlarda, araştırmacı ve uygulamacıların yalnızca savunma ve hasar kontrolü ile ilgilendiği, ancak istikrar ve barış ortamlarında yaratıcılık, erdem ve iyi niteliklerle ilgilenilebildiği unutulmamalıdır.

Pozitif psikoloji akımı ile kazanılan olumlu yönleri ve bu yönleri güçlendirmeye odaklı bakış açısı, psikoloji biliminin uygulandığı alanlardan biri olan, yönetim ve örgütsel davranış alanında araştırmalar yapan Luthans'ı da etkilemiştir. Luthans (2002a), bu yaklaşımı örgütsel davranış alanına uyarlayarak, örgütsel davranış alanını olumsuzluklardan kurtarmayı hedefleyen pozitif örgütsel davranış kavramını ortaya koymuştur. İlerleyen bölümde pozitif örgütsel davranış kavramı detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

1.3.2. Pozitif Örgütsel Davranış

Bir önceki bölümde belirtildiği gibi, 1990'lı yılların sonlarında ortaya çıktığı bilinen pozitif psikoloji akımı ile zihinsel hastalıklara ve iyileştirmeye odaklı olan psikoloji bilimi, odağını insanların hayatlarını daha üretken ve değerli kılmaya ve potansiyelini ortaya çıkarmaya çevirmektedir. Özetle, pozitif psikoloji insanlarda neyin yanlış olduğunu düzeltmeye çalışmak yerine, insanlarda neyin doğru olduğu üzerine çalışmaya başlamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004).

1990'lı yılların sonlarında ortaya çıktığı bilinen pozitif psikoloji akımının örgütsel davranış ve insan kaynakları alanına da yansımalarının olduğu ve pozitif psikoloji akımı ile şekillenen olumlu bakış açısının örgütsel davranış alanına yansıtıldığı ve 2002 yılında Luthans tarafından pozitif örgütsel davranış kavramının ortaya atıldığı görülmektedir.

Olumlu duygular ve tutumlar ile çalışan performansları arasındaki ilişki, örgütsel davranış yazında Hawthorne çalışmaları ile vurgulanmaya başlamıştır. Ancak bu ilişki çok önceden keşfedilmiş olmasına rağmen, örgütsel davranış yazınında olumlu kavramlardan ziyade olumsuz kavramlara, yönetsel ve çalışanlarla ilgili sorunlara görece daha fazla yer verildiği gözlenmektedir. Luthans (2002a), insanları yönetmek için yalnızca olumlu bir yaklaşım benimsemek yeterli olmasa da, insanların zayıf yönlerine odaklanmaktansa güçlü yönlerine vurgu yapılması ve bazı yeni pozitif örgütsel davranış kavramlarının sunulması ile daha etkili bir yönetim sağlanarak insan kaynaklarına katkıda bulunulacağını belirtmektedir. Pozitif psikoloji akımı ile örgütsel davranış alanını olumsuzluğundan kurtarmak için fırsat yakaladığını vurgulamaktadır.

Bu çerçevede, Luthans (2002b), çalışanları cezalandırmak için yanlış bir şey yaparken yakalamak yerine, onları güçlendirmek için doğru şeyleri yaparken yakalama anlayışını savunmaktadır. Araştırmacı, geleneksel örgütsel davranış alanında birçok olumlu yönelimli kavram olsa dâhi, bu alanın daha çok örgütlerde, ekiplerde, liderlerde ve çalışanlarda neyin doğru olduğundan çok neyin yanlış olduğuyla ilgilendiğini belirterek eleştirilerini yapmaktadır. Luthans (2002b)'a göre, sadece iş hayatında değil genel olarak yaşamda da iyiliği ve olumluyu aramaya ihtiyaç duyulmaktadır (Luthans, 2002b). Benzer şekilde Youssef-Morgan ve Luthans (2015), olumsuz davranışlar üzerine onlarca yıl süren kapsamlı araştırmaların genel olarak insanlardaki güçlü yanların gelişmesine ve genel refahın işleyişine katkıda bulunmadığını ve örgütsel davranış alanını uzun süreler meşgul eden iş stresi, tükenmişlik, çatışma, işlevsiz tutumlar, üretkenlik karşıtı davranışlar ve diğer olumsuz yapılar üzerine yapılan çalışmaların performansa ve gelişime yeterince ışık tutmadığını belirtmektedirler.

Bu bilgiler ışığında, “pozitif örgütsel davranış, günümüz iş yerlerinde performansın iyileştirilmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili bir şekilde yönetilebilen pozitif odaklı insan kaynakları güçleri ve psikolojik kapasitelerin incelenmesi ve uygulanması” olarak tanımlanmaktadır” (Luthans, 2002a, s. 698). Luthans (2002a), pozitif örgütsel davranışın temel özellikleri ölçülebilir olma, gelişime açık olma ve işyerindeki performansın iyileştirilmesiyle ilgili olma şeklinde sıralamaktadır. Youssef-Morgan ve Luthans (2015) ise pozitif örgütsel davranışı işyerinde mükemmelliği kolaylaştıran olumlu özellikler, durumlar, süreçler, dinamikler ve bakış açıları ve çeşitli olumlu yaklaşımları kapsayan şemsiye bir kavram olarak ele almaktadır.

Pozitif örgütsel davranış yapılarını geleneksel örgütsel davranış yapılarından ayıran en önemli özellik gelişimsel olma kriteridir. Bu bağlamda, pozitif örgütsel davranış geleneksel örgütsel davranış ile ilişkilendirilen ve göreceli olarak daha sabit ve değişmesi güç olan kişilik özelliklerini, tutum ve motivasyon değişkenlerini dışarıda bırakarak, gelişime açık ve güçlü yönleri temsil eden öz yeterlilik, umut, iyimserlik, öznel iyi oluş ve duygusal zekaya odaklanmaktadır. Bir başka deyişle, pozitif örgütsel davranış boyutlarının durumsal olduğu ve bu nedenle işyerinde öğrenmeye, gelişmeye ve değişime daha çok katkıda bulunabileceği düşünülmektedir (Luthans, 2002a). Pozitif örgütsel davranış kavramının sahip olduğu ölçülebilme, geliştirilebilme ve yönetilebilme unsurları, geleneksel sermaye türleri olan ekonomik, beşerî ve sosyal sermayeden daha fazlasına ihtiyaç duyulmasını gerektirdiğinden, Luthans ve Youssef’in (2004) bu geleneksel sermaye türlerine ilave olarak “psikolojik sermaye” kavramını kavramsallaştırdığını söylemek mümkündür (akt. Polatçı, 2014). Psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranışın da alt boyutlarından olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık alt boyutlarını içermektedir (Luthans ve Youssef, 2004) ve ilerleyen bölümde bu çalışmanın bağımsız değişkeni olan psikolojik sermaye kavramı detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

1.3.3. Psikolojik Sermayenin Tarihsel Gelişimi

Örgütsel performansı etkileyen faktörler araştırılırken, bir dizi sermaye yaklaşımının kullanıldığı bilinmektedir. Psikolojik sermayenin daha iyi anlaşılması adına, tarihsel gelişiminde rol alan diğer sermaye çeşitlerinin de ele alınması gerektiği aşikardır. Geleneksel sermaye türleri olarak kabul edilen ekonomik, beşerî ve sosyal sermayeye yatırım yapma gerekliliği sürse de insanların, örgütlerin ve toplumların başarısında, bu üç sermayenin yeterli olmadığı bilinmektedir (Larson ve Luthans, 2006). Nitekim, bu farkındalık neticesinde ortaya atılan psikolojik sermaye kavramı ve ortaya çıkmasında etkili olan diğer sermaye çeşitleri ve bu sermaye çeşitlerinin birbirinden ayrılan yönlerinin detaylı bir şekilde ele alınması daha isabetli öngörülerde bulunulması ve kararlar alınması açısından faydalı olacaktır.

Şekil 1’de görüleceği üzere, uzun yıllardan beri örgütlere bakıldığında tesis, finansman ve ekipman gibi hem finansal hem de maddi kaynakların odak noktası olduğu, ekonomik sermayenin görece tüm dikkatleri üzerine çektiği görülmektedir (Luthans, F., Luthans, K. W., ve Luthans, B. C., 2004). Ancak, günümüzün rekabetçi iş ortamında bir örgütsel kaynağın temel bir yetkinlik ve avantaj haline gelebilmesi için tesis, ekipman ve teknoloji gibi rakiplerin kolayca kopyalayabilecekleri bir kaynak olmaması gerektiği savunulmaktadır. Nitekim fiziksel kaynakların kopyalanabilir olması ve giriş engeli olarak hizmet etmemesi nedeniyle finansal olmayan kaynakların rekabet avantajı denkleminde girdiği ve örgütlerin odaklandıkları değerlerin yavaş yavaş değişim geçirdiği görülmektedir (Luthans ve Youssef, 2004).

Geçmişte, bir firmanın kayıtlı en büyük değeri, hammaddeler, yarı mamuller ve bitmiş ürünler dâhil olmak üzere stok seviyelerine bağlıyken, günümüzde örgütler yönünü insan sermayesine çevirmiştir. Örneğin, Microsoft'un kurucusu Bill Gates, örgütün tüm seviyelerinde yer alan maddi olmayan insan sermayesinin önemini, şirketteki en önemli varlıkların her gece kapıdan çıkıp gittiği söylemi ile vurgulayarak çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin Microsoft'u rakiplerinden ayıran, değer yaratan ve ayırt edici yetkinlikleri temsil ettiğini belirtmektedir (Luthans, F., Luthans, K. W., ve Luthans, B. C., 2004).

İnsan sermayesinin eğitim, tecrübe ve becerilerden kaynaklanan bilgi, yetenek ve yetkinlikleri kapsadığı bilinmekle birlikte, açık ve örtük bilgi olmak üzere iki alt boyutunun olduğu düşünülmektedir. Açık bilgi dışarıdan alınan eğitimlerle sağlanmaktadır. Eğitim maliyetlerinin düşmesi ve çoğu zaman eğitimlerden rakip firmalarda çalışanların da yararlanıyor olması nedeniyle açık bilginin farklı firmalarda çalışanlara aynı becerileri sağlaması söz konusudur. Günümüzün bilgiye dayalı, yüksek teknoloji ortamında eğitim, deneyim ve becerilerin çok hızlı bir şekilde, hatta bazen daha kullanılmaya başlanmadan eskidiği göz önünde bulundurulduğunda, açık bilginin kurum ve kuruluşlara rekabetçi avantaj sağlama konusunda etkisinin düşük olması beklenmektedir. İnsan sermayesinin diğer boyutu ise örtük bilgidir. Bu tür bilgi, örgüte özgüdür ve üyeler örgütte sosyalleştikçe, kültürünün bir parçası haline geldikçe, yapısını ve dinamik süreçlerini anladıkça ve bir bütün olarak nasıl işlediğini öğrendikçe zaman içinde inşa edilmektedir. Rakip firmalar örtük bilgiden örgüte özel olduğu ve dolayısıyla devredilemez olduğu için yararlanamazlar. Ancak, bir çalışan kaybedildiğinde, insan sermayesine yapılan örtük bilgiye dayalı yatırım boşa gitmekte; bu durum insan sermayesini elde tutmayı kritik hale gelmektedir. Örtük bilgi taklit edilememesi ile rekabet avantajı kriterini karşılarsa da örtük bilginin ölçülmesinin zor olması nedeniyle örgütlerin odaklarını sosyal sermayeye çevirdiği bilinmektedir (Luthans ve Youssef, 2004).

İnsan sermayesi ile yakın ancak daha incelikli, soyut ve ölçülmesi zor olan diğer bir sermaye türü ise güven, ilişkiler ve iletişim ağları kaynaklarını kapsayan sosyal sermayedir. Şekil 1'de gösterildiği gibi, insan sermayesi bir bireyin basitçe ne bildiğini gösterirken; sosyal sermaye ise kimi tanıdığı ile ilişkilidir. Sosyal sermaye, yapısı itibarıyla hem kurum hem kurum dışında etkili olan ve sahip olunması gereken bir sermayedir. İnsan sermayesi ve sosyal sermaye bölümler arası kaynak alışverişi, girişimcilik, tedarikçi ilişkileri ve şirketler arası öğrenme gibi avantajlar sağladığı için rekabet avantajı elde etmede, dolayısıyla kurumun başarısını arttırmada önemli rol üstlenmektedir (Luthans, F., Luthans, K. W., ve Luthans, B. C., 2004). Ancak sosyal sermayenin alt unsurlarından olan iletişim ağlarının yenilenebilir olması nedeniyle uzun vadede değişkenlik göstermesi ve kalıcı avantaj sunmaması sosyal sermayeye ilişkin negatif bir yön

olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim, Adler ve Kwon (2002) hiç kimsenin sosyal sermaye üzerinde münhasır mülkiyet hakkı olmadığını ve birisi ilişkiden çekildiğinde sosyal sermayenin de çözüleceğini belirtmektedir (akt. Larson ve Luthans, 2006). Doğal olarak, çözülme potansiyeline sahip herhangi bir sermaye türünün yatırım amaçları için bir endişe ve risk oluşturduğu belirtilmektedir. Bu noktada, pozitif psikoloji alanına artan ilgi ile birlikte hem rekabetçi avantajı sağlayacağı değerlendirilen hem de benzersiz, birbirine bağlı, kümülatif ve yenilenebilir olma kriterlerine sahip psikolojik sermaye kavramı ortaya çıkmıştır (Luthans ve Youssef, 2004). Görece yakın zamanda önerilen psikolojik sermaye ile hem potansiyel olarak sosyal sermayenin çözülme riskini en aza indirdiğini hem de potansiyel olarak genel insan sermayesinin dayanıklılığını arttırdığı değerlendirilmektedir (Larson ve Luthans, 2006).

Şekil 1'de gösterildiği gibi, psikolojik sermaye, ekonomik, insan ve sosyal sermayeden farklı olarak, bir bireyin ne veya kimi bildiğinden ziyade, temelde sahip olduklarıyla ve kim olduğu ile ilgilenmektedir. Bireyin kendisine odaklandığından psikolojik sermayenin gelişime açık bir yönü bulunmaktadır (Luthans, F., Luthans, K. W., ve Luthans, B. C., 2004).



Şekil 1. Rekabet Avantajı için Genişleyen Sermaye Çeşitleri

Kaynak: Luthans, F., Luthans, K. W., ve Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), s.46.

Sermaye çeşitlerinin gelişimsel süreci göz önünde bulundurulduğunda maliyet ve doğru stratejik girişimlerin yanı sıra, kaynakların benzersiz, birbirine bağlı,

kümülatif ve yenilenebilir olma kriterlerine sahip olması gerektiği savunulmaktadır. Odağın farklı sermaye türlerine kaymasında benzersiz, birbirine bağlı, kümülatif ve yenilenebilir olma kriterlerinin etkili olduğu gözlenmektedir. Benzersiz olma kriteri, kaynakların rakiplerce taklit edilmesinin zorluğunu; kümülatif olma kriteri, rekabet avantajı oluşturma ve sürdürme sürecinin devamlılığını; birbirine bağlı olma, her bileşenin sinerjik bir bütünün parçası olduğunu; yenilenebilir olma ise örgütün rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi için bu bileşenlerin aşındıklarından daha hızlı yenileyebilme özelliklerini temsil etmektedir (Luthans ve Youssef, 2004). Luthans ve Youssef (2004), aşağıda yer alan Tablo 2'de benzersiz, birbirine bağlı, kümülatif ve yenilenebilir olma kriterlerine ilişkin en yaygın geleneksel kaynakların durumunu kısaca özetlemektedir. Tablodan görüleceği ve yukarıda açıklandığı üzere bu kriterler geleneksel kaynakların artık sürdürülebilirlik rekabet avantajına haiz olmadıklarına dair güçlü bir kanıt sunmaktadır. Psikolojik sermayenin ise bütün kriterlere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Çeşitli Kaynakların Rekabet Avantajı Durumları

Kaynak	Uzun Vadeli Olma	Benzersiz Olma	Kümülatif Olma	Birbirine Bağlı Olma	Yenilenebilir Olma
Geleneksel Sermaye					
Ekonomik	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Hayır
Yapısal/Fiziksel	Evet	Hayır	Evet	Kısmen	Kısmen
Teknolojik	Hayır	Hayır	Hayır	Kısmen	Hayır
İnsan Sermayesi					
Açık Bilgi	Kısmen	Hayır	Evet	Hayır	Kısmen
Örtük Bilgi	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Sosyal Sermaye Ağlar	Kısmen	Evet	Evet	Evet	Kısmen
Normlar ve Değerler	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Güven	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Psikolojik Sermaye					
Özyeterlilik	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Umut	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
İyimserlik	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Dayanıklılık	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet

Kaynak: Luthans, F., ve Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), s. 145.

Nelson ve Cooper (2007) ise psikolojik sermayenin bakış açısını diğer yaklaşımlardan ayırt eden özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Psikolojik sermaye, beşeri sermayeden daha fazlasını ifade etmektedir.
- Psikolojik sermaye, sosyal sermayeden daha fazlasını ifade etmektedir.
- Psikolojik sermaye pozitiftir.
- Psikolojik sermaye eşsizdir.
- Psikolojik sermaye teori ve araştırma tabanlıdır.
- Psikolojik sermaye ölçülebilirdir.
- Psikolojik sermaye durum temellidir, bu nedenle geliştirilebilirdir.
- Psikolojik sermaye iş performansı üzerinde etkilidir (akt. Polatçı, 2014).

Hsu ve diğerleri (2014) ise günümüzün küresel ekonomisinin iniş çıkışlarının, psikolojik sermaye yaklaşımını gerektirdiğini belirterek psikolojik sermayeye yapılan yatırımın önemli getiriler sağlayabileceğini, psikolojik sermayenin olumlu iş yeri davranışlarını artırırken olumsuz davranışları azaltabileceğini ve stresle mücadele edebileceğine değinmektedirler.

Luthans ve Youssef (2004), bu yeni sermaye biçiminin tanınması ile geleneksel, beşeri ve sosyal sermaye ihtiyaçlarının ortadan kalkmayacağını ancak yeni bir vizyon, uzun vadeli bağlılık ve farklı bir stratejik yönelim sağlanacağını vurgulamaktadırlar. Özellikle psikolojik sermaye yönetiminin, insanların yeteneklerini, güçlü yanlarını ve psikolojik kapasitelerini değerli üretken, etik, sürdürülebilir sonuçlar elde etmeye ve rekabet avantajı ile sonuçlanmaya doğru etkili bir şekilde yönlendireceğinin altını çizmektedirler.

Psikolojik sermayenin daha iyi anlaşılabilmesi için diğer sermaye çeşitlerinin de anlaşılması gerektiği değerlendirilerek, bu bölüme kadar psikolojik sermayenin tarihsel gelişimine ve öne çıkmasında etkili olan kriterlere yer verilmektedir. İlerleyen bölümde ise psikolojik sermayenin tanımına yer verilecektir.

1.3.4. Psikolojik Sermayenin Tanımı

Bireysel düzeyde psikolojik sermaye, büyümeyi ve performansı artırabilecek psikolojik bir kaynak olarak görülmektedir (Luthans ve Youssef, 2004). Luthans ve diğerleri (2005) tarafından ele alınan psikolojik sermayenin kilit noktaları ise;

- Pozitif psikoloji paradigmasına dayalı olması,
- Olumlu örgütsel davranışa dayalı psikolojik durumları içermesi,
- Ne bildiğimize odaklı insan sermayesinin ve kimi bildiğimize odaklı sosyal sermayenin ötesine geçerek kim olduğunuzu ifade etmesi,
- Performans artışı ve bunun sonucunda rekabet avantajı sağlayan bir getiri için yatırım ve geliştirmeyi içermesi şeklinde sıralanmaktadır.

Psikolojik sermayenin yaygın bir şekilde kabul gören tanımı Luthans ve Youssef (2007, s.42) tarafından yapılarak “bireyin olumlu yönde psikolojik gelişim durumu” olarak ele alınmaktadır. Boyutları ise şu şekilde sıralanmaktadır;

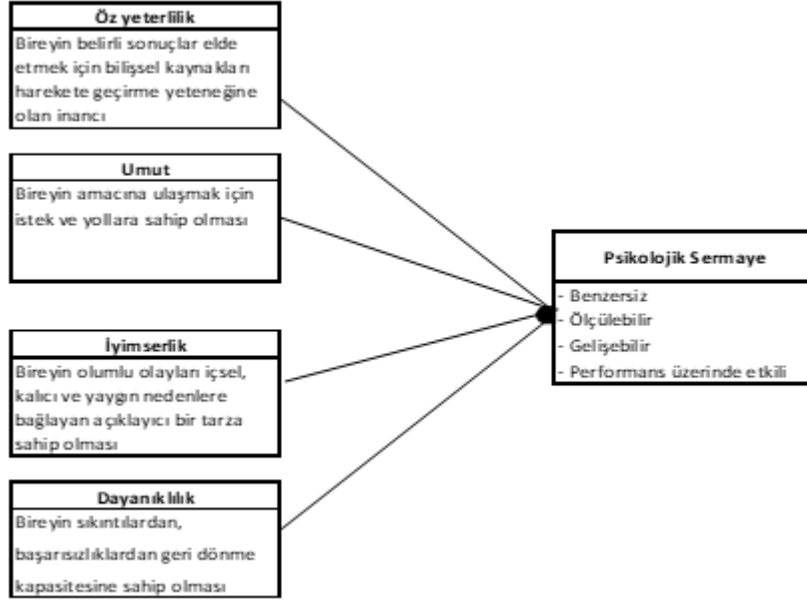
- 1) Zorlu görevlerde başarılı olmak için gerekli çabayı üstlenmek ve göstermek için gerekli **öz yeterliliğe** sahip olmak;
- 2) Şimdi ve gelecekte başarılı olmak konusunda olumlu bir bakış açısına, **iyimserliğe** sahip olmak;
- 3) Hedeflere doğru sebat etmek ve gerektiğinde başarıya ulaşmak için hedeflere giden yolları yeniden belirlemek için **umuda** sahip olmak;
- 4) Sorunlar ve zorluklar karşısında başarıya ulaşmak için ayakta kalma ve hatta ötesine geçmek için **dayanıklılığa** sahip olmak (Luthans ve Youssef, 2007).

Çetin ve Basım (2012) ise psikolojik sermayenin, bireyin sahip olduğu psikolojik bir kaynak olduğunu belirtmekle birlikte, bireyin kişisel gelişim ve performansını teşvik eden ve performans artışı, rekabet ve yatırım avantajı sağlayan bir kaldıraç görevi üstlendiğini belirtmektedirler. Hsu ve diğerleri (2014), psikolojik sermayenin kişinin belirli bir duruma, mevcut kişisel kaynaklara, kişisel çaba ve

azim temelinde başarılı olma olasılığına ilişkin olumlu değerlendirmesini temsil ettiğini vurgulamaktadır. Hatta psikolojik sermayenin bireyi olumlu bir başarı döngüsüne ittiği, daha yüksek psikolojik sermayeye sahip kişilerin daha iyimser ve olumlu bir bakış açısına sahip olduğu ve bu bakış açısının umutla birleşimiyle, bu kişilerin hedeflerine ulaşmak için birçok alternatif yol izlemede ısrarcı olabileceği ve görevlerini başarıyla tamamlayacakları öne sürülmektedir. Bu kişilerin bir görevi başarıyla tamamladıklarında ise daha yüksek düzeyde umut ve iyimserliğe sahip olacakları, bu durumun onları gelecekte başarıya ulaşabileceklerine inandıracağına değinilmektedir. Bu durum olumlu bir başarı döngüsü olarak adlandırılmaktadır. Öne sürülen diğer bir döngü ise geri dönüş döngüsüdür, daha yüksek psikolojik sermayeye sahip kişilerin aksilikler sırasında iyimser kalacağı, durumu daha iyi hale getirmek için planlar üreteceği ve sebat etme yeteneklerini kullanacakları belirtilmektedir. Yani olumlu duygular, acil durum planları, azim, güven ve harekete geçme isteğinin insanların aksiliklerden kurtulmalarına yardımcı olacağı ifade edilmekte hatta aksiliklerin ardından bu bireylerin etkili bir şekilde geri dönecekleri ve olumsuz bir duruma karşı daha dirençli hale gelecekleri vurgulanmaktadır. Dolayısıyla psikolojik sermayesi yüksek bireylerin, hedeflerine ulaşmak için birden fazla yol geliştirmeye ve işle ilgili yenilikçi davranışları oluşturmaya, teşvik etmeye ve gerçekleştirmeye yönelik yaratıcı eğilime sahip oldukları bilinmektedir (Abbas ve Raja, 2015).

Yukarıda tanımlar verilirken belirtildiği gibi tıpkı diğer sermaye biçimleri gibi psikolojik sermayenin de umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Luthans ve Youssef (2004), bu boyutların pozitif örgütsel davranışın pozitif, benzersiz, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performansla ilgili olma kriterlerini en iyi karşılayan alt boyutları arasından seçildiğini öne sürmekte ve öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığın psikolojik sermayenin bileşenlerini en iyi şekilde karşıladığını vurgulamaktadır. Bu boyutların gelişmeye ve yönetime açık olduğu ve en önemlisi rekabet avantajı sağlayacağı belirtilmektedir. Psikolojik sermayenin dört boyutlu yapısı ve boyutların temel özellikleri Şekil 2’de gösterilmektedir. İlerleyen bölümde ise

öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olmak üzere dört boyut ayrı başlıklar altında detaylı bir şekilde ele alınacaktır.



Şekil 2. Psikolojik Sermayenin Boyutları

Kaynak: Luthans, F., ve Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), s. 155.

1.3.4.1. Umut

Umudun günlük konuşmalarda genellikle hüsnükuruntu, şüphe, beklenti gibi durumlarla birlikte kullanıldığı bilinmektedir. Umudun günlük dilde kullanımında farklılaşmalar olsa da Synder (2000), umudun araştırmalarla desteklenmiş, teorik bir temele dayanan belirgin bir anlamı olduğunu belirtmektedir. Snyder ve diğerleri (1991, s.287) umudu, “*etkileşimli olarak türetilmiş istek (hedefe yönelik enerji) ve yol (hedeflere ulaşmayı planlama) başarısına dayanan olumlu bir motivasyon durumu*” olarak tanımlamaktadır (akt. Larson ve Luthans, 2006). Umuda teorik bir bakış açısı getiren Snyder (2000), umutlu olmayı hedefler koyabilmeye, bu hedeflere nasıl ulaşılacağını çözebilmeye ve hedefleri gerçekleştirmek için kendini motive etmeye olan inanç olarak kavramsallaştırmaktadır (akt. Luthans, 2002a). Nitekim Luthans (2002a), umut

kavramının yalnızca bireyin hedeflere ulaşılabilirliğine olan kararlılığını değil, aynı zamanda kişinin hedeflere ulaşmak için başarılı planların formüle edilebileceğine ve tanımlanabileceği yollara olan inancını da yansıttığını vurgulamaktadır. Luthans ve Youssef (2004), yüksek umutlu olanların istedikleri şeyleri elde etmek için yollar geliştirme yetisine sahip olma duygusuyla motive olduklarını dolayısıyla hedeflere giden yollar engellenmişse bile hedeflerine ulaşmak için alternatif yollar üretebileceklerini öne sürmektedirler. Benzer şekilde, Abbas ve Raja (2015) yüksek umutlu bireylerin alternatif yollar üretme yetenekleri ve görevlere yaratıcı yaklaşımları nedeniyle, işyerinde yenilikçi fikirler üretme ve uygulama olasılıklarını öne çıkarmaktadır.

Yukarıda belirtildiği gibi umut iki alt boyutta ele alınmaktadır bunlar umudun var olabilmesi için gerekli istek gücü ve bireyi istediği hedefe ulaştıracak yol gücü olarak bilinmektedir (Snyder, Irving, Anderson, 1991; akt. Polatçı, 2014). Umudun ilk bileşeni, istek gücüdür; bu güç motivasyon ve kararlılık ile kişiyi bir hedefe ulaşmak için enerjik tutan itici güçtür. Bu tür bir motivasyon çok önemlidir, çünkü motive olmuş insanların hedeflerine ulaşmak için tüm kaynaklarını kullanarak ellerinden gelenin en iyisini yapacakları değerlendirilmektedir. Özellikle istenen bir amaca ulaşmada engellerle karşılaşıldığında, istek gücüne sahip olmak daha da kritik hale gelmektedir çünkü bu tür engeller çıktığında istek gücü kişinin en iyi alternatif yolu kullanma isteğine sahip olmasını sağlamaktadır. Diğer bir boyut olan yol gücü, çalışanları hedeflere nasıl ulaşılacağını düşünürken alternatif stratejiler (yollar) düşünmeye ve biri zorlaştığında alternatif stratejiler (yollar) izlemeye yönlendirmektedir. İstek ve yol gücü, umudun farklı boyutları olsa da, işlevsel olarak birbirinden ayrılmayacakları çünkü birindeki değişikliğin diğerinde de değişikliğe neden olarak birbirlerini etkileyeceği belirtilmektedir. Örneğin bir kişi başlangıçta yüksek bir istek gücüne sahipse ancak yollar geliştiremiyorsa, hedeflerine ulaşmanın yollarını bulamadığından kısa sürede motivasyonu düşecektir. Ya da benzer şekilde, bir kişi hedefe giden birçok yol oluşturmuş ancak yeterince kararlı değilse aksiliklerle karşı karşıya kaldığında büyük olasılıkla pes edecektir. Dolayısıyla, yol ve istek gücü birlikte, hem "istek" hem de "yol" sağlayarak insanların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Nitekim,

yüksek umutlu bireylerin, geleceğe olan umutları ile ileriye doğru itildiği ancak umudu düşük bireylerin ise yol belirleyememeleri ve proaktif bir şekilde alternatif yollar oluşturmamaları nedeniyle bu bireylerin hedeflerinden uzaklaşmalarının daha olası olduğu belirtilmektedir (Hsu vd., 2014). Luthans ve diğerleri de (2005) umutlu bireylerin, bir görevi üstlenme konusunda daha motive ve daha özgüvenli olduklarını ayrıca engellerle karşılaştıklarında daha yüksek performansla sonuçlanan alternatif yollara sahip olduklarını belirtmektedirler.

Luthans ve Youssef (2004), tıpkı psikolojik sermaye gibi psikolojik sermayenin boyutlarının da geliştirilebilir olduğunu belirtmekte ve umudu geliştirmek için temelde yapılması gerekenin hedefleri, araçları ve yolları zenginleştirmek olduğunu vurgulamaktadır. Bir başka deyişle, açıkça belirlenmiş, gerçekçi, ölçülebilir kurumsal ve bireysel hedef belirlemenin rolü hayati öneme sahiptir. Belirlenen uzun vadeli hedefleri alt hedeflere ayırmanın kademeli bir ilerleme ve küçük kazançlar sağlayacağı için umudu arttırmada etkili olduğu söylenmektedir. Umudu arttıran bir diğer faktörün çalışanların kendileri ve kuruluşları üzerinde kontrol sahibi olmaları olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlarına güven duymaları ve onların başarılı olacaklarına dair inançlarının da çalışanların umutlarını arttırmada çok etkili olduğu belirtilmektedir. Son olarak, beklenmedik durum planlamaları, olasılık ve senaryo analizleri de hazırlık düzeyini arttırmakta ve çalışanlara birden fazla olasılık için hazır olma duygusu aşılayarak umutlarını arttırmaktadır.

1.3.4.2. İyimserlik

Bir diğer psikolojik sermaye boyutu, iyimserliktir. Umut gibi, iyimserlik de yaygın olarak kullanılan bir terimdir ancak Seligman (2002), iyimserliği teorik bir şekilde ele alarak atfetme teorisinden yararlanmakta; yani kişinin iyi ve kötü olayları yorumlarken kalıcılık ve yaygınlık boyutuna nasıl yüklemeler yaptığına odaklanmaktadır. Örneğin, iyimser bireyler kötü olayları geçici bir şekilde yorumlarken, kötümser bireyler kalıcı olarak yorumlamaktadırlar. Benzer şekilde kötümserler kötü olaylar için evrensel yüklemeler yaparken, iyimserler durumları göz önünde bulundurarak koşula özgü yüklemeler yapmaktadırlar (akt. Luthans

vd., 2004). Carver ve Scheier (2002, s. 231) iyimserliği en yalın hali ile *“iyimserleri başlarına iyi şeyler gelmesini bekleyen insanlar; kötümserleri ise başlarına kötü şeyler gelmesini bekleyen insanlar”* olarak tanımlamaktadırlar (akt. Hsu vd., 2014). Luthans (2002a) tarafından ise iyimserlik olumlu bir sonuç beklentisi ve/veya olumlu bir nedensel ilişkilendirme açısından bilişsel bir özellik olarak ele alınmaktadır.

İyimserliğin fiziksel ve psikolojik sağlık, akademik mesleki başarı üzerindeki olumlu etkisi karamsarlığın ise pasiflik, başarısızlık, depresyona üzerindeki olumsuz etkisi bilinmektedir. Luthans ve Youssef de (2004) iyimserliği kalıcılık, içsel/dışsal olma ve yaygınlık kriterleri ile ele alarak iyimserlerin olumlu olayları içsel, kalıcı ve yaygın nedenlere ve olumsuz olayları dışsal, geçici ve duruma özgü nedenlere bağlayan olumlu bir yorumlama stiline sahip olduklarını aktarmaktadırlar. Bu bakış açısının bireylerin yaşamlarındaki olumlu olaylar için kendilerine kredi almalarını sağlayarak, özgüvenlerini ve morallerini artırırken; olumsuz olaylardan uzaklaşmalarını ve kendilerini depresyon, suçluluk, kendini suçlama ve umutsuzluktan korumalarına izin verdiğini belirtmektedirler. İyimserler aksilikleri başarısızlık olarak değil, başarı için geliştirilebilecek zorluklar ve fırsatlar olarak görmektedirler (Luthans vd., 2005). Benzer biçimde, Carver ve diğerleri (2009), iyimserliği genelleştirilmiş bir olumlu bakış açısı veya beklenti olarak tanımlamaktadır (akt. Youssef-Morgan ve Luthans, 2015). Abbas ve Raja (2015) ise iyimserlerin kendilerini olumsuz yaşam olaylarından uzaklaştırırken, yaşamlarındaki olumlu olayları ise kendilerine yükleme eğiliminde olduklarını belirtmektedirler. Bu nedenle, iyimser bireylerin karşılaştıkları sorunlarda çözümler üzerine çalışırken kendilerini suçlama ve umutsuzluk yaşamalarının daha az olası olduğu dolayısıyla iyimser bireylerin görevlerini yerine getirirken yenilikçi yaklaşımlar üretmelerinin daha olası olduğu belirtilmektedir.

Konuya, Akçay (2012) tarafından getirilen farklı bir bakış açısı ise iyimser bireylerin davranışları ve olayları anlamlandırırken gerçekçi olamayabileceklerini dile getirmektedir. Örneğin, bireylerin sürekli başarı elde ettikleri bir işte başarısız olduklarında bu başarısızlığın nedenlerini kendilerinde aramama ve

hatalarını görememe tuzağına düşebilecekleri belirtilmektedir. Dolayısıyla iyimserlerin olayları ve davranışları objektif bir şekilde değerlendirerek bu tuzaktan kaçınmaları önem arz etmektedir.

Hsu ve diğerleri (2014) ise hedeflere ulaşmada yalnızca iyimser olmanın yeterli olmayacağını çünkü insanların hedeflere ulaşmak için hala planlara ihtiyacı olduğu dolayısıyla iyimserlik umutla birleştğinde, pratik adımlarla hedeflere ulaşılacağını vurgulamaktadırlar.

Diğer alt boyutlar gibi geliştirilebilir olma özelliğine sahip iyimserlik boyutunu geliştirilmesi için Schneider (2001) tarafından önerilen üç yaklaşım; geçmişe hoşgörü, şimdiki zaman için takdir ve gelecek için fırsat arama yaklaşımlarıdır. Geçmişe hoşgörü ile yöneticiler ve çalışanların geçmiş başarısızlıklarını ve aksiliklerini kabul etmeyi öğrenmelerini, geri döndüremeyecekleri hatalar için kendilerini affetmeleri ifade edilmektedir. İkinci yaklaşım olan şimdiki zaman için takdir hem kontrol edebilecekleri hem de edemedikleri olmak üzere mevcut yaşamlarının olumlu yönleri hakkında minnettarlık ve memnuniyet duymalarını içermektedir. Üçüncü yaklaşım ise gelecek için fırsat arayan yaklaşımdır ve geleceğin içinde barındırdığı belirsizliklerin büyüme ve ilerleme için fırsatlar olarak görüldüğü, olumlu ve kendinden emin bir tavırla benimsendiği yaklaşımdır (akt. Luthans ve Youssef, 2004)

1.3.4.3. Öz yeterlilik

Psikolojik sermayenin bir diğer boyutu olan, öz yeterlilik insanların çevresel güçlere pasif bir şekilde tepki vermekten ziyade hayatlarını aktif olarak şekillendirdiğini savunan sosyal bilişsel teoriye dayanmaktadır (Gist, 1987; akt. Hsu vd., 2014). Stajkovic ve Luthans (1998), öz yeterliliği, *“bireyin belirli bir bağlamda belirli bir görevi başarılı bir şekilde yürütmek için gereken motivasyonu, bilişsel kaynakları ve eylem planlarını harekete geçirme yeteneklerine ilişkin inançları”* şeklinde tanımlamaktadırlar (s.66). Luthans (2002a), bireyin belirli bir bağlamda belirli bir görevi başarıyla yürütmeye yönelik

olumlu değerlendirmesinin öz yeterlilik beklentisine yol açtığını ve böylece bireylerin;

- Olumlu seçimler yapmasını,
- Motivasyonel çaba göstermesini,
- Azimli olmalarını, pes etmemelerini,
- Olumlu düşünce kalıpları geliştirmelerini,
- Strese karşı direnç göstermelerini sağlayacağını aktarmaktadır.

Öz yeterliliği yüksek bireylere ilişkin beklentiler pek çok araştırmacı tarafından ele alınarak benzer biçimlerde ifade edilmektedir. Örneğin, Luthans ve Youssef (2004), kendine güvenen bireylerin zorlu görevler seçtiğini, hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmak için gerekli motivasyon ve çabayı sergilediklerini, engellerle karşılaştıklarında ise sebat ettiklerini belirtmektedirler. Benzer şekilde Larson ve Luthans (2006), kendine güvenen, yüksek yeterliliğe sahip bireylerin zorlu görevleri seçmeleri, görevleri yerine getirmek için çaba harcamaları ve zorlukların ortasında sebat etmelerinin muhtemel olduğuna değinmektedirler. Culbertson, Fullagar ve Mills (2010) mutluluk açısından ele alarak yüksek düzeyde yeterliliğe sahip bireylerin, daha fazla mutluluk ve daha fazla pozitif işlevsellik bildireceklerini belirtmektedirler. Hsu ve diğerleri (2014) ise öz yeterliliği yüksek olan kişilerin daha zorlu görevleri yerine getirme ve bu görevleri gerçekleştirmek için daha fazla çaba gösterme yeteneklerine daha fazla güvendiklerini vurgulamaktadırlar. Hatta öz yeterliliği yüksek olan bireylerin daha fazla güven sahibi olduklarını ve bunun daha fazla çaba, azim ve hatta daha yüksek öz yeterlik seviyelerine yol açtığını böylece bu durumun erdemli bir döngü oluşturduğunu savunmaktadırlar. Aksilikler meydana geldiğinde ise bu bireylerin daha çabuk iyileşme ve hedeflerine bağlılığı sürdürme eğiliminde olduklarının altını çizmektedirler.

Buna karşılık, düşük öz yeterliliğe sahip insanlar, görevleri yerine getirme yetenekleri konusunda şüpheye duymakta ve hedeflere ulaşma çabalarının

boşuna olduğuna inanarak, daha az eylemde bulunmaktadırlar. Bu durum, hedeflere ulaşma şansının azaldığı anlamına gelir ve bu da daha düşük bir öz yeterlik düzeyine yol açarak kısır bir döngü oluşturmaktadır (Hsu, Wang, Chen ve Dahlgaard-Park, 2014).

Bandura (1997), öz yeterliliğin geliştirilmesi için gerekli olan faktörleri şu şekilde sıralamaktadır; ustalık deneyimleri ve performans kazanımları; dolaylı deneyimler ve modelleme; olumlu yönelimli ikna; fizyolojik ve psikolojik uyarılma. İş başında eğitim ve koçluğun ustalık deneyimleri yoluyla öz yeterlik oluşturmaya katkıda bulunduğu belirtilmektedir. Gerçek performans kazanımları, çalışanların işlerinin gerektirdiği belirli görevleri yerine getirme yeteneklerine olan güvenleri arttırmaktadır. Öz yeterliliği arttırdığı tespit edilen bir başka yaklaşım olan dolaylı öğrenme veya modelleme, başarı deneyimlerinin mevcut olmadığı veya sağlanamayacak kadar pahalı veya sağlanamayacak kadar riskli olduğu durumlarda (örneğin, pilot uçuş eğitimi), başarılı bir akıl hocasının gölgesinde veya ilgili bir modeli izleyerek gerçekçi bir şekilde ele alınmasıyla öz yeterliliğin oluşturmalarıdır (Luthans ve Youssef, 2004). Öz yeterliliği arttırdığı tespit edilen bir diğer yaklaşım olan olumlu yönelimli ikna, çalışanların zorlandıkları konularda saygı duydukları yetkinliklerine inandıkları kişilerce sahip oldukları beceriler konusunda olumlu yönde ikna edilmeleridir. Öz yeterliliği arttırdığı değerlendirilen son yöntem ise fizyolojik ve psikolojik uyarımadır. Kişinin becerilerini fizyolojik ve psikolojik hislerini baz alarak değerlendirmesi durumudur, kişinin kendini bu anlamda iyi hissetmesi ile öz yeterliliğinin gelişeceği öne sürülmektedir (Luthans, 2002a). Luthans'ın (2002a) ele aldığı öz yeterlilik gelişimi üzerinde etkisi olan diğer faktörler iş tasarımı, hedef belirleme ve liderlik olarak sıralanmaktadır. Çalışanın yetkinliğini artırmak için iş üzerinde daha fazla sorumluluk ve kontrol sağlayan iş tasarımlarının yeterlilik gelişiminde etkili olacağı ve hedef belirlerken ulaşılabilir hedefler belirlemenin yeterlilik gelişimini olumlu yönde etkileyeceği vurgulanmaktadır. Nitekim Akçay da (2012) bireyin başkalarından deneyimleri öğrenmesi, başkaları tarafından desteklenmesi ve olumlu geri bildirimler alması ile bireyin bir alanda öz yeterlilik kazanacağını ve görevi başarıyla yapmayı deneyeceğini söylemektedir. Ayrıca çalışanların karmaşık bir görevin tamamını

yapabilmek üzere öz yeterlilik kazanabilmeleri için görevin alt görevlere ayrılmasını ve çalışanların bu alt görevleri yerine getirerek başarı elde etmelerinin etkili olacağını belirtmektedir.

Bandura (1997), çalışan yeterliliklerini artırmak için rehberli ustalık, bilişsel ustalık ve öz düzenleme yetkinlikleri olmak üzere üç özel eğitim yöntemi kategorize etmiştir. Rehberli ustalık, basitçe, çalışanların görevlerinde başarılı olmalarına yardımcı olmak anlamına gelmekte ve çalışanların işe geri aktarabilecekleri ihtiyaç duyulan becerileri edinmelerine veya mükemmelleştirmelerine yardımcı olacak öğretici modellemeleri içermektedir. Bilişsel ustalık modellemesi, çalışanın karşılaştığı daha karmaşık karar verme ve problem çözme etkinliği için çözümlere ulaşırken başarılı modellerin kullanıldığı karar kurallarını ve muhakeme stratejilerini gözlemlenerek düşünme becerilerini ve bunları nasıl uygulayacaklarının öğretildiği modellemedir. Üçüncü olarak öz düzenleme, yeterliliklerinin nasıl geliştirileceğine ilişkin teori ve araştırmaya dayalı teknikler önererek spesifik olarak, öz izleme, öz yeterlilik değerlendirmesi, kişisel hedef belirleme ve kendi kendini motive etme gibi birbiriyle bağlantılı çeşitli süreçleri önermektedir (akt. Luthans, 2002a).

1.3.4.4. Dayanıklılık

Dayanıklılık, bireylerin önemli değişiklik, sıkıntı veya risk karşısında başarılı bir şekilde başa çıkma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu yetenek de psikolojik sermayenin diğer alt boyutları gibi zamanla değişebilmekte ve bireydeki veya çevredeki faktörler tarafından güçlendirilebilmektedir (Stewart vd., 1997, s. 22; akt. Luthans, 2002b). Luthans ve Youssef (2004, s. 18), dayanıklılığı, *“zorluklardan, belirsizliklerden, başarısızlıklardan ve hatta artan sorumluluk gibi olumlu ama görünüşte ezici görünen değişikliklerden geri dönme kapasitesi”* olarak tanımlamaktadır. Dayanıklılık ile varlıklar ve/veya çevredeki risk faktörleri azaltılarak bireysel ve çevresel koruyucu mekanizmaların çalışmasına izin verildiği vurgulanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004). Coutu'ya (2002) tarafından umuda ilişkin ele alınan üç bileşen şunlardır;

- Gerçeğin kararlı bir şekilde kabulü,
- Yaşamın anlamlı olduğuna dair güçlü bir inanç,
- Doğaçlama yapma ve önemli değişikliklere uyum sağlama konusunda yetenek (akt. Luthans ve Youssef, 2004).

Yüksek dirençli bireylerin, yaşamı tehdit eden çeşitli koşullar altında uyum ve gelişme dâhil olmak üzere çeşitli yaşam deneyimlerinde daha etkili olma eğiliminde oldukları öne sürülmektedir (Luthans vd., 2005).

Dayanıklılık, genel olarak, zor yaşam deneyimlerinden sonra olumlu bir şekilde uyum sağlama veya işlevsellik düzeylerini yeniden kazanma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu kapasitenin özünde, aksiliklerden geri sıçramak ve önemli değişikliklerle olumlu bir şekilde başa çıkmak ve bunlara uyum sağlamak yer alır. Dayanıklı insanlar ayrıca, bir sıkıntının etkisini azaltmak için mevcut varlıklarını (örneğin; bilişsel, duygusal, sosyal, finansal kaynaklar) kullanarak önemli değişikliklere uyum sağlama konusunda olağanüstü bir yeteneğe sahiptir (Hsu vd., 2014).

Abbas ve Raja (2015) ise dayanıklılığın, bireylerin işlerine yenilikçi yaklaşımlar uygulamalarına, yeni fikirler için destek edinmelerine ve yeni fikirlerin uygulanmasında zorluklarla karşılaştıklarında başa dönmelerine yardımcı olacağını belirtmektedirler.

Özetle, iyimserlik, olumlu bir yönelim kazanma; öz yeterlilik, güven telkin etme; umut, yeni yollar ve araçlar geliştirme; dayanıklılık ise uyum sağlama ve üstesinden gelme yeteneğini sağlamaktadır (Dorling, 2017). Luthans ve Youssef (2004), bu boyutların gelişmeye ve yönetime açık olduğunun ve en önemlisi rekabet avantajı sağlayacağını altını çizmektedirler. Bu görüşlerden hareketle ilerleyen bölümde psikolojik sermayenin etkilediği bir takım örgütsel kavramlara yer verilecektir.

1.3.5. Psikolojik Sermayenin Sonuçları

Psikolojik sermayenin gelişime açık ve yönetilebilir bir kavram olduğu göz önünde bulundurulduğunda psikolojik sermayenin olası sonuçlarının ortaya konmasının hem örgüt hem çalışan açısından oldukça faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Yapılan çalışmalar (Abbas ve Raja, 2015; Luthans ve Youssef, 2004; Akçay, 2012; Kawalya vd., 2019; Ocak ve Güler, 2017) incelendiğinde, psikolojik sermayenin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde genel itibarıyla olumlu etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Söz konusu çalışmalar (Abbas ve Raja, 2015; Avey vd., 2010; Larson ve Luthans, 2006; Mensah ve Amponsah-Tawiah, 2016), genellikle örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, performans, iş stresi gibi kavramlara odaklanmaktadır. Bu bölümde incelenen çalışmalara ilişkin yazar, yıl, örneklem, yöntem ve konu Tablo 3'te özetlenmektedir. İlerleyen bölümde ise incelenen çalışmaların bulguları detaylı bir şekilde sunulacaktır.

Tablo 3. Psikolojik Sermayenin Sonuçlarına İlişkin İncelenen Çalışmalar

Yazar	Yıl	Örneklem	Yöntem	Konu
Abbas ve Raja	2015	Pakistan'da müşteri hizmetleri ofislerinden 237 çalışan	Anket	Psikolojik sermaye ile performans ve iş stresi arasındaki ilişki
Akçay	2012	Türkiye'de makine sektöründe faaliyet gösteren 478 çalışan	Anket	Psikolojik sermaye ve iş tatmini arasındaki ilişki
Avey, Luthans ve Youssef	2010	Amerika Birleşik Devletleri'de geniş bir firma ve iş bölümü yelpazesinde görev alan 336 çalışan	Anket	Psikolojik sermaye ile sinizm, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki
Culbertson, Fullagar ve Mills	2010	Amerika Birleşik Devletleri Ortabatı eyaletinde faaliyet gösteren 245 acente	Anket	Psikolojik sermaye ve psikolojik iyi olma hali arasındaki ilişki
Kawalya vd.	2019	Uganda'da kamu hastanelerinde çalışan 800 hemşire	Anket	Psikolojik sermaye ve iş yeri mutluluğu arasındaki ilişki
Larson ve Luthans	2006	Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren imalat şirketinden 74 üretim işçisi	Anket	Psikolojik sermaye ile iş tatmini ve bağlılık arasındaki ilişki
Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li	2005	Çin'de faaliyet gösteren ve iki fabrikada çalışan 422 işçi	Anket ve Performans Verileri	Psikolojik sermaye ve performans arasındaki ilişki
Mensah ve Amponsah-Tawiah	2016	Gana'da bulunan Sosyal Güvenlik ve Ulusal Sigorta Vakfı'nda görev alan 290 çalışan	Anket	Psikolojik sermaye ve iş stresi arasındaki ilişki
Ocak ve Güler	2017	Bosna Hersek'te yedi farklı okulda görev yapan 223 öğretmen	Anket	Psikolojik sermaye ve tükenmişlik arasındaki ilişki

Psikolojik sermayenin gelişiminden bu yana pek çok araştırmacının en çok üzerinde durduğu kavramlardan biri performanstır (Luthans, 2002a; Luthans ve Youssef, 2004; Luthans vd., 2005; Larson ve Luthans, 2006). Luthans ve diğerleri (2005) tarafından yapılan, psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışma kapsamında psikolojik sermayenin ölçülmesi amacıyla Çin'de faaliyet gösteren iki fabrikadaki işçilerden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Performans verileri ise her üç fabrikadaki doğrudan denetçilerin derecelendirmelerinden ve liyakate dayalı maaş verilerinden elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, psikolojik sermayenin işçilerin performans sonuçlarıyla pozitif yönlü ilişkili olduğuna dair kanıt sağlamaktadır. Psikolojik sermayenin alt boyutlarının her birinin performans ile ilişkisi ayrı ayrı test edilse de üst boyut olarak psikolojik sermayenin performansla nispeten daha güçlü ilişkisi, Bandura'nın (1986) hiçbir tek değişkenin karmaşık insan eylemini tahmin gücüne sahip olmayacağı argümanı ile açıklanmaktadır. Sonuçlar psikolojik sermayeye yatırım yapmanın insan kaynakları performansını iyileştirmede etili bir yaklaşım olduğunu göstermektedir. Farklı bir örneklem grubuyla, Abbas ve Raja (2015), Pakistan'da bankacılık, tekstil, kamu ve telekomünikasyon sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerin müşteri hizmetleri ofislerindeki 237 çalışan üzerinde anket yöntemiyle yapmış oldukları çalışmada psikolojik sermayesi yüksek bireylerin, daha iyi performans sergilediklerini göstermişlerdir. Araştırmacılar, yenilikçi davranışlar sergilemeye yönelik doğal eğilimleri nedeniyle, psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların, iş rollerinde yeni fikirlerin üretilmesinde, tanıtılmasında ve gerçekleştirilmesinde inisiyatif aldıklarını ortaya koymuşlardır.

Avey ve diğerleri (2010) çalışmalarında psikolojik sermayenin hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini bir arada çalışmışlardır. Çalışmanın örneklemini, büyük bir firmada farklı pozisyonlarda görev yapan çalışanlardan oluşturmaktadır. Bu sayede, araştırmacılar tarafından olumlu olarak ve olumsuz olarak nitelendirilen tutum ve davranışlar üzerinde bağlamsal faktörlerin ve bireysel farklılık öncüllerinin dikkate alındığı geniş kapsamlı bir çalışma yürütülebilmektedir. Araştırmanın ilk bulgusu, psikolojik sermayenin üretkenlik karşıtı iş davranışlarından olan

örgütsel sinizm ile negatif ilişkili olduğuna ilişkin bulgudur. Psikolojik sermayesi yüksek olanların, sinik tutumlarının düşük olması nedeniyle, örgütsel değişimi daha fazla desteklemeleri, değişim sürecinde daha esnek olmaları ve psikolojik sermayesi daha düşük olanlara göre değişime daha iyi adapte olmaları beklenmektedir. Araştırmanın ikinci bulgusu, psikolojik sermaye-işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyle ilgilidir. Elde edilen bulgular, psikolojik sermayenin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin artırılmasının, onların işten ayrılma isteklerinin ve işten ayrılma oranlarının azaltılmasında etkili olacağı düşünülmektedir. Araştırmanın üçüncü bulgusu psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık ilişkisini ortaya koymaktadır. Araştırmada, psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde tahmin ettiği saptanmış; dolayısıyla psikolojik sermayesi yüksek olanların günümüz örgütleri için çok faydalı olan, oldukça arzu edilen ekstra rol davranışlarına girme olasılığı daha yüksek olan çalışanlar olduğu sonucuna varılmıştır. Son olarak psikolojik sermaye ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının negatif yönlü ilişkili olduğu ve psikolojik sermayesi yüksek olanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarını daha az sergileme eğiliminde oldukları saptanmıştır. Özetle, Avey ve diğerleri (2010), yaptıkları araştırmayla psikolojik sermayesi yüksek olanların daha az alaycı olma eğiliminde olduklarının, daha az üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilediklerinin, iyi örgütsel vatandaşlar olduklarının ve öngörülebilir gelecekte örgütte kalma niyetinde olduklarının altını çizmişlerdir.

Psikolojik sermaye ile ilişkisinin sıklıkla ele alındığı diğer bir kavram iş tatminidir. Akçay (2012) tarafından ele alınan ve psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisinin ortaya konması amaçlanan çalışma kapsamında makine sektöründe faaliyet gösteren 478 çalışandan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğunu göstermektedir. Yanı sıra psikolojik sermayenin alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişki ayrı ayrı ele alınsa da psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi boyutların her birinin iş tatmini ile ilişkisinden daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, Larson ve Luthans (2006) tarafından yapılan

çalışma da psikolojik sermayenin iş tatmini ile önemli derecede ilişkili olduğu ortaya konmaktadır.

Psikolojik sermayenin etkilediği tespit edilen bir diğer kavram iş yeri mutluluğudur. Kawalya ve diğerleri (2019), tarafından yapılan çalışmada Uganda'da kamu hastanelerinde çalışan 800 hemşireden anket yöntemiyle toplanan verilerle iş yeri mutluluğu ve psikolojik sermaye ilişkisi incelenmiştir. Sonuçlar, psikolojik sermaye ile işyeri mutluluğu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırmacılar, elde edilen bu bulguyu, Genişletme Ve İnşa Etme Teorisiyle açıklayarak olumlu duyguların farkındalığı genişlettiği ve psikolojik kaynakların işyerinde mutluluk üretmeye yardımcı olduğunu öne sürmüşlerdir.

İş yeri mutluluğuna benzer bir diğer kavram olan psikolojik iyi olma hali, Culbertson ve diğerleri (2010) ile Mensah ve Amponsah-Tawiah'ın (2016) çalışmalarına konu olmuştur. Culbertson ve diğerleri (2010) çalışmalarından elde ettikleri psikolojik sermayenin iyi olma hali ile pozitif yönlü ilişkili olduğu bulgusunu Hobfoll'un (1989) Kaynakların Korunması Teorisine dayandırarak açıklamışlardır. Teoriye göre bireyler sahip oldukları kaynakları sürdürmeye çalışmakta; bireylerin sahip olduğu en önemli kaynaklardan biri olan psikolojik sermaye, bireylerin iyi olma halinin artmasında önemli bir rol oynamaktadır. Mensah ve Amponsah-Tawiah'ın (2016) bulguları, Culbertson ve diğerlerinin (2010) çalışmasının sonuçlarını destekler nitelikte psikolojik sermayenin psikolojik iyi olma hali ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisini ortaya koymaktadır.

Psikolojik sermayenin etkisinin incelendiği diğer kavram olan iş stresi, Abbas ve Raja'nın (2015) çalışmalarında ele alınmakta ve bu bağlamda psikolojik sermayesi yüksek pozitif yönelimleri bireylerin dış çevreye karşı esnek yaklaşımları nedeniyle stresle iyi başa çıkabildikleri öngörülmektedir. Bu tahmini destekler nitelikteki bulgular, psikolojik sermaye ile iş stresi arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğunu göstermektedir. Psikolojik sermaye ve iş stresi arasındaki ilişkinin Mensah ve Amponsah-Tawiah (2016) tarafından da ele alındığı görülmektedir. 290 katılımcıdan anket yöntemiyle toplanan veriler Abbas ve Raja'nın (2015) bulguları ile örtüşmekte ve psikolojik sermayenin,

bireyin stresli bir çalışma ortamının aşırılıklarıyla etkili bir şekilde başa çıkmasını sağladığı belirtilmektedir.

Psikolojik sermaye ile ilişkisi ele alınan bir diğer kavram ise tükenmişliktir. Ocak ve Güler (2017), tükenmişliğin duygusal kaynakların tükenmesi neticesinde ortaya çıktığını göz önünde bulundurarak psikolojik sermayenin hem bu kaynakları hem de içsel kaynakları destekleyebilecek nitelikte olduğunu tahmin etmektedirler. Bosna Hersek'te yedi farklı okulda görev yapan 223 öğretmenden anket yöntemi ile toplanan veriler, psikolojik sermayenin tüm boyutlarının tükenmişlik boyutları ile orta ve yüksek düzeyde negatif yönlü ve anlamlı ilişkisini ortaya koymaktadır.

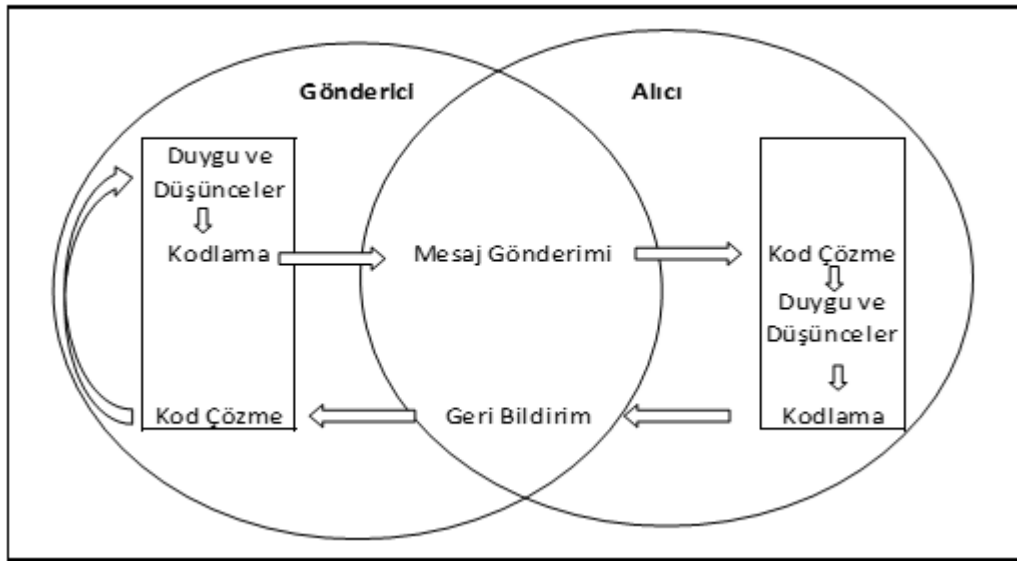
Abbas ve Raja (2015), psikolojik sermayenin çalışanlar, dolayısıyla mensubu oldukları kurumlar üzerindeki etkisini, Fredrickson'ın (1998) Genişletme ve İnşa Etme Teorisine dayandırarak açıklamaktadır. Teoriye göre, psikolojik sermaye bireylerin genel olarak olumlu duyguları, düşünce ve eylem kapasitelerini genişletmekte; böylece bireylerin yaratıcı fikirler ve işyerinde iyileştirmeler gibi olumlu düşünce, tutum ve davranışların göstermeleri için bir potansiyel yaratmaktadır. Başka bir deyişle, Fredrickson'ın (1998) Genişletme ve İnşa Etme Teorisinin varsayımları göz önünde bulundurularak psikolojik sermayeye yatırım yapmanın, bu sermayeyi geliştirmenin ve yönetmenin örgütlerin bugün ve gelecekte karşı karşıya kalacakları zorlukların üstesinden gelmelerinde rekabet avantajı sağlayacağını söylemek mümkündür. Yukarıda ele alındığı üzere psikolojik sermaye ve örgütsel kavramlar arasındaki ilişkiyi açıklayan bir diğer teori ise Hobfoll'un (1989) Kaynakların Korunması Teorisidir. Bireylerin psikolojik sermaye ile sahip oldukları kaynakları zorlukların ve tehditlerin üstesinden gelmek için biriktirecekleri ve bu kaynakları sürdürmeye çalışacakları belirtilmektedir (Culbertson vd., 2010; Yu ve Lee, 2015). Bu teoriler çerçevesinde bu çalışmada psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki etkisi araştırılacak olup iki değişken arasındaki ilişkiye ilerleyen bölümlerde yer verilecektir.

1.4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KALİTESİ

Bu çalışmanın düzenleyici değişkenlerinden olan algılanan örgütsel iletişim kalitesi kavramının ele alınacağı bu bölümde, öncelikle kısaca iletişim kavramına, daha sonra örgütsel iletişim kavramının tanımına yer verilerek iletişimin kalitesini etkileyen unsurlar ele alınacaktır. İlerleyen bölümlerde ise algılanan örgütsel iletişim kalitesi kavramı ile ilişkili olduğuna rastlanan öncül ve sonuç değişkenlerine yer verilecektir.

İletişim, Latin dilinde paylaşmak anlamına gelen "communis" kelimesinden türetilmiştir. Türk Dil Kurumu (TDK), iletişimi "*Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon*" olarak tanımlamaktadır (TDK Güncel Sözlük, 2022). Agarwal ve Garg (2012, s.40) ise iletişimi "gruplardaki bireyler arasında bilgi, düşünce ve duygu alışverişi" şeklinde tanımlamaktadırlar. Özetle iletişimi, bir bilgi aktarma faaliyeti olarak kavramsallaştırmak mümkündür.

İlgili yazına bakıldığında iletişim çalışmalarının temelinin Shannon ve Weaver'ın (1949) iletişime getirdikleri teknik perspektife dayandığı görülmektedir. Şekil 3'te gösterildiği gibi Shannon ve Weaver (1949) iletişimi mekanik bir sistem olarak tasvir etmişlerdir. Bilgi teorisine dayanan teknik perspektifteki önemli soru, "*bir bilgi kaynağı, bir hedefe minimum bozulma ve hata ile bir mesajı nasıl ulaştırabilir?*" sorusudur (akt. Baker, 2007, s.3). İletişimin teknik görüşü, ilerleyen bölümlerde ele alınacak olan örgütsel iletişim hakkındaki tartışmalar için de ortak bir temel olarak varlığını sürdürmektedir.



Şekil 4. White ve Chapman İletişim Modeli

Kaynak: Baker, K. A. (2007). Organizational communication. *Management Benchmark Study*, s.4.

Küreselleşmenin artmasıyla yoğun rekabet ortamının olduğu günümüzde iletişimin günlük yaşamımızdaki önemi örgütlere de sıçrayarak örgütlerin başarısında etkin örgütsel iletişimin rolünün son derece önemli olduğu belirtilmektedir. Nitekim, Dziekoński (2017), küresel pazarda artan rekabet ile geleneksel rekabet faktörleri değerinin kaybolduğunu ve ekonomik faaliyetin dinamik ve sürekli değişen koşullarında iletişimin, başarının çok önemli bir faktörü olarak ele alındığını belirtmektedir (Dziekoński, 2017). Örgütsel iletişim alanının, 1940'larda Amerika Birleşik Devletleri'nde insanları iş ortamlarında etkili ve verimli bir şekilde organize etme endişeleri arasında ortaya çıktığı belirtilmektedir. 1950'lerden 1970'lere kadar, örgütsel iletişim araştırmalarının, örgütsel yaşamı ve örgütsel üretimi iyileştirmeye odaklandığı bilinmektedir. Bu dönemde insanın rasyonel varlıklar olduğuna inanılmakta ve biçimsel mantık kullanılarak, iletişim mekanik bir süreç olarak incelenmektedir. 1980'lerde ise örgütsel iletişim kapsamında ast-üst ilişkileri, iletişim becerileri, örgüt kültürü, kültürler arası iletişim ve iletişim ağları araştırmalarının tercih edildiği gözlenmektedir (Keyton, 2017).

Bu kapsamda Orpen (1997, s. 519), örgütsel iletişimi “*çalışanların kendilerinden ne beklediğini öğrenmeleri, işlerini nasıl yapacaklarını öğrenmeleri ve başkalarının işleri hakkında ne düşündüklerinin farkına varmaları*” olarak tanımlamaktadır. Neher (1997), ise genel olarak iletişimin temel işlevinin, bilgi vererek, yönlendirerek, düzenleyerek, sosyalleştirerek ve ikna ederek alıcının bilgisini veya davranışını etkilemek olduğunu belirtmektedir. Örgütsel iletişimi tanımlarken ise örgütsel iletişimin temel işlevlerini ele alarak bu faktörleri uyumluluk kazandırma, liderlik etme, motive etme, etkileme, anlamlandırma, problem çözme ve karar verme, çatışma yönetimi, müzakere ve pazarlık şeklinde sıralamaktadır (akt. Baker, 2007). Tutar ve Yılmaz (2003, s.101) örgütsel iletişimi; “*örgütte, gündelik faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla, örgütün unsurları arasında (iç çevre) ve örgütle dış çevresi arasında, bilgi ve düşünce alışverişi*” olarak tanımlanmaktadırlar (akt. Tınaztepe, 2012). İnce ve Gül (2011) tarafından örgütsel iletişime getirilen genel ve kapsamlı bir tanım; “*örgütsel iletişim, örgütün işleyişi ve örgütün amacının gerçekleştirilmesi amacıyla örgütün hem departmanları hem de birimleri ve örgütün çevresi arasında iletişim ve bilgi alışverişini sağlayan sosyal bir süreç*” şeklindedir. Banihashemi (2011, s.15), örgütsel iletişimi kısaca, “*aktarım ve anlamın anlaşılması*” şeklinde tanımlamaktadır. Özetle, iletişim, anlamın bir kişiden diğerine veya birçok kişiye sözlü veya sözsüz olarak iletilmesi olarak ele alınmakta ve genellikle bağlam, gönderici, mesaj ve alıcıdan oluşan basit bir üçgen olarak tasvir edilmektedir (Banihashemi, 2011).

Örgütsel iletişimin öneminin birçok araştırmacı tarafından farklı boyutlarıyla ele alındığı görülmekle birlikte ilerleyen bölümde bu bakış açlarına yer verilecektir. Frone ve Major (1988) iletişimin örgütlerdeki en merkezi süreçlerden olduğunu belirterek, çalışanların iş günlerinin önemli bir bölümünü şirket politikası, performans geri bildirimleri, rol beklentileri, görev emirleri gibi önemli konularla ilgili bilgileri toplamaya ve yaymaya ayırdığına odaklanmaktadır. Benzer şekilde, Eroğlu (2002, s. 166), iletişimin önemini, “*etkin iletişim olmadan ne etkin yönetim ne etkin motivasyon ne etkin yaratıcılık ve ne de etkin bir kalite mümkün olamaz*” sözleriyle ifade ederek günümüz örgütlerinin başarısının

Çalışanları anlama ve onlara kendini anlatabilmeye bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Bu ereve, örgütün amaçlarının belirlenmesi sürecine çalışanların dâhil edilmesinin önemini vurgulayarak etkin iletişim ile belirlenecek olan amaçların hem örgütün hem de çalışanların beklenti ve hedeflerini iereceğine değinmektedir. Baker (2007) ise örgütlerin karşılaştığı değişiklikler ve buna bağlı olarak örgütsel biçimlerdeki değişikliklerin, örgütsel iletişimi giderek daha önemli hale getirdiğini belirterek örgütsel iletişimin giderek daha önemli hale gelmesinde rol oynayan faktörleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- İşler giderek daha karmaşık hale gelmiştir ve çalışanlar arasında daha fazla koordinasyon ve etkileşim gerekmektedir.
- Çalışma hızı daha yüksektir.
- Çalışanlar daha dağınık bir şekilde yerleşiktir.
- Eř zamanlı, dağıtılmış iş süreçleri daha yaygındır.
- Bilgi ve yenilik, bir kuruluşun rekabet avantajı için daha kritiktir.
- İletişim teknolojileri ve ağlar, bir örgütün yapısı ve stratejisi için giderek daha önemli hale gelmektedir.

Banihashemi (2011), iletişimin herhangi bir örgüt için insan vücudundaki kan akışı gibi olduğunu belirterek performans için iletişimin esas olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, İnce ve Gl (2011), rgt ve sosyal bir varlık olarak insan için iletişimin hayati bir öneme sahip olduğunu ve örgütsel iletişimin örgüt başarısında çok önemli bir faktör olduğunu belirtmektedirler. Buna yakın bir bakış açısı Keyton (2017) tarafından getirilerek, örgütsel iletişimin önemi, örgüt sürecinde gerekli olduğunu ve örgütün ömrü boyunca kalıcı olduğu ile vurgulanmaktadır. Nitekim, rgt oluşturma, personel alma ve işe alma ve örgütün ürün ve hizmetlerini yaratma ve geliştirme sırasında örgüt üyelerinin birbirleriyle ve müşteriler, tedarikçiler gibi paydaşlarla iletişim halinde olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, kurumsal iletişimin, bireyler, gruplar veya ekipler olarak birkaç farklı gönderici ve alıcı türü ve bir bütün olarak kuruluş arasındaki çok çeşitli iletişim etkinliklerini kapsadığı gözlenmektedir. Bu bakış açılarından görüleceği üzere örgütler çevrelerinden edindikleri ve örgüte aktardıkları bilgileri

strateji haline getirerek dış dünya ile ilişkiler kurmaya ve dinamik, rekabetçi ve belirsiz koşullara uyum sağlamaya çalışmaktadırlar.

Bu çerçevede, örgüt içi ve dışı uyum ve bilgi alışverişine yönelik faaliyetler, etkin ve işlevsel bir iletişim sistemini gerektirmektedir (İnce ve Gül, 2011). Bu bağlamda benzer kavramlar olduğu değerlendirilen etkin iletişim, etkili iletişim ve iletişim kalitesi gibi kavramların oldukça önem kazandığı görülmektedir. Nitekim, Tınaztepe (2012), örgütsel iletişim kalitesinin yalnızca örgütün başarısını etkilemediği, örgütte çalışan bireylerin psikolojik durumları üzerindeki etkisinin de oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadır. Etkin iletişim olmadığı takdirde çalışanların motivasyonlarının kırılacağı ve olumsuz psikolojik etkilere maruz kalacakları belirtilmektedir (Tınaztepe, 2012). Etkin ve kaliteli örgütsel iletişimin aşağıdaki başlıklar üzerinde olumlu etkileri olduğuna değinilmektedir;

- Çalışanların kararlara katılımını yönetmek,
- Çalışanların performansları hakkında geri bildirimde bulunmak,
- Çalışanları örgütün süreçleri hakkında bilgilendirmek,
- Örgütsel amaç, hedef, politika ve kuralları açık ve şeffaf bir şekilde belirlemek,
- Çalışanların performansını adil bir şekilde değerlendiren ödül/ceza sistemi oluşturmak,
- Örgütsel iletişimde samimi olmak ile diplomatik olmak arasında dengeli bir dil oluşturmaya özen göstermek,
- Örgütsel ilişkilerde saygı ve nezaket haklarına riayet ederek iletişim kurmak,
- Bilgi paylaşımını teşvik etmek (İnce ve Gül, 2011).

Kısaca, örgütlerdeki etkili iletişimin, operasyonları basitleştirebileceğine değinilmektedir. Kaliteli ve etkin iletişim için Banihashemi (2011), doğru zaman, kaynak ve iş birliği yatırımı ile iletişim planlamasının hem bir problem çözme süreci hem de bir öğrenme süreci haline geleceğini belirtmektedir. İletişim planlamasını ise dört aşamalı olarak ele alınmaktadır:

1) İhtiyaçların değerlendirilmesi: İletişim planlamasının kapsamını belirlemede kritik bir ilk adımdır. Değerlendirmenin amacı, temel iletişim konularının

belirlenerek hangi paydaşların etkileneceği ve projede hayati bir rol oynayacağını belirlenmesidir.

2) Planın formüle edilmesi: Bu aşamada en iyi uygulama olarak kabul edilebilecek göstergeler; sürecin basit tutulması, hedef kitlenin tanınması, vizyona genel bir bakış sağlanması, açık roller ve sorumluluklar tanımlanması, kısa ve öz çıktılar belirlenmesi, uygun doğrulama kriterlerinin kullanılması ve vizyonun kelimeler ve eylemlerle temsil edilmesi şeklinde sıralanmaktadır.

3) Uygulama planı: Bu aşamada uygulayıcıların eylemlerinin desteklenmesi ve mutabık kalınan eylemlere uygun olarak hareket edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

4) Geribildirim.

Örgütsel iletişim literatürüne bakıldığında örgütsel iletişime ilişkin birtakım sınıflandırmaların olduğu görülmekle birlikte bunların başlıcalarının; iletişimin seviyesi (resmi-gayri resmi), iletişimin yönü (dikey, yatay, çapraz) ve odağı (iç, dış) olduğu bilinmektedir (Baker, 2007).

Örgütsel iletişimin yönü yatay, dikey ve görece yeni olan çapraz iletişim olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Dikey iletişim, üst kademelerden alt kademelere doğru iş emirlerini ve işle ilgili prosedürleri, amaçları, performans değerlemelerini ve alt kademelerden üst kademelere doğru örgütü gelişimine yönelik önerileri, karar alma süreçlerine yönelik yardım taleplerini ve görev durum raporları gibi bilgi akışlarını işaret etmektedir (Williams ve Eggland, 1991; akt. Tınaztepe, 2012). Yani dikey iletişim, hiyerarşik olarak konumlanmış kişiler arasında gerçekleşirken hem aşağı hem de yukarı doğru iletişim akışlarını içermektedir (Baker, 2007). Banihashemi (2011), en basit düzeyde, yukarıdan aşağıya iletişimin, kişisel olmayan bir şekilde talimat vermek, kontrol etmek ve yönlendirmek için kullanıldığını belirtmektedir. Aşağı doğru iletişim genellikle hiyerarşik olarak yapılandırılmış, merkezi olarak yönlendirilen, kararların hiyerarşi içindeki daha düşük işletme seviyelerinde çok fazla istişare olmaksızın alındığı örgütlerle ilişkilendirilmektedir. Bu iletişim şeklinde, ekip briefingleri genellikle orta düzey yöneticiler tarafından üstlenilse de geri bildirimin bir gereklilik olmadığına değinilmektedir (Banihashemi, 2011).

Aşağı doğru iletişim, yukarı doğru iletişime göre daha yaygın olmakla birlikte Larkin ve Larkin (1994), aşağı doğru iletişimin, tepe yöneticilerin doğrudan amirleri ile iletişim kurması ve birinci amirlerin ise personeli ile iletişim kurması durumunda etkili olduğunu öne sürmektedir. Yukarı doğru iletişim hakkında görece daha az bilgiye rastlanmaktadır. Larkin ve Larkin (1994), çalışan anketleri, öneri programları, çalışan şikâyet programları ve ekip toplantıları gibi yukarı iletişimi geliştirmek için yaygın olarak kullanılan tüm stratejilerden çalışanların düşük düzeyde memnun olduklarını belirtmektedirler (Akt. Baker, 2007). McClland (1988) ise yukarıya doğru iletişimin zayıf olmasının nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Misilleme korkusu: İnsanlar fikirlerini söylemekten korkarlar
- Filtreler: Çalışanlar fikirlerinin aktarıldıkça değişeceğini hissederler
- Zaman: Yöneticiler, çalışanları dinlemek için zamanları olmadığı izlenimini verir (Akt. Baker, 2007).

Yatay iletişim ise örgütte aynı seviyede çalışan bireyler arasındaki bilgi akışını ifade etmekle birlikte çalışanlar arasındaki problemlerin çözümü ve görev koordinasyonu gibi işlevleri içermektedir (Kreeps, 1991:92; akt. Tınaztepe, 2012). Yani yatay iletişim, birbirleriyle hiyerarşik bir ilişki içinde olmayan kişiler arasındaki iletişimi içermektedir. Örgütleri düzleştirmeye yönelik son eğilimlerin yatay iletişimin önemini arttırdığı belirtilse de yatay iletişim üzerine yapılan çalışmaların dikey iletişim üzerine yapılanların gerisinde kaldığı vurgulanmaktadır. Farklı işlevsel bölümlerin yöneticileri arasındaki yatay iletişimin, örgütteki işlev bozukluğunun ana kaynağı olabileceği belirtilmektedir. Ancak işçi düzeyindeki yatay iletişimin, daha az sorunlu olabileceği varsayılmaktadır. Nitekim, ekiplerin öneminin artmasıyla birlikte, ekip üyeleri arasındaki iletişimin daha fazla önem kazandığı gözlenmektedir (Baker, 2007). Geçmişte, yatay iletişime kıyasla dikey iletişime daha fazla önem verilse de günümüzde çapraz iletişimin önem kazandığı görülmektedir. Çapraz iletişimin amacının, insanların örgütün hedeflerine ulaşmasına özgürce daha fazla katkıda bulunacağı koşulları yaratmak olduğu söylenmektedir. Aşağı, yukarı ve yanal olmak üzere üç yönlü iletişim, insanların istedikleri bilgileri almak için

engelleri aşmaya teşvik edildiği “proje örgütlerinin” bir özelliği olarak bilinmektedir (Banihashemi, 2011). Bir başka deyişle, çapraz iletişim, farklı fonksiyonel bölümlerde bulunan yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimi ifade etmektedir. Hem dikey hem de yatay iletişimin önemini sürdürdüğü belirtilse de bu iletişim türlerinin çoğu modern örgütte iletişim ihtiyaçlarını ve akışlarını yeterince karşılamadığına değinilmektedir. Çapraz iletişim kavramının, matris ve proje tabanlı örgütsel gibi yeni örgütsel formlarla ilişkili iletişim zorluklarının üstesinden gelinmesi amacıyla ortaya atıldığı bilinmektedir (Baker, 2007).

Örgütsel iletişim kapsamındaki bir diğer sınıflandırma resmi ve gayri resmi iletişimdir. Geçmişte, büyük ve bürokratik örgütlerin kaygısı ve dolayısıyla örgütsel iletişim yazınının ana odak noktasının, resmi yani yukarıdan aşağıya iletişim olarak bilinmektedir. Genellikle kişiler arası yani yatay iletişimle ilişkilendirilen gayri resmi iletişimin ise kurumsal performansa yönelik potansiyel bir engel olarak görüldüğü belirtilmektedir. Ancak günümüzde bu durumun geçerliliğini yitirdiği belirtilerek gayri resmi iletişimin, örgütlerde işin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak için daha önemli hale geldiği gözlenmektedir (Baker, 2007).

Diğer bir sınıflandırma iç ve dış iletişimdir. Dış iletişim müşteriler, tedarikçiler, hükümet ve diğer dış paydaşlarla olan iletişimi kapsarken iç iletişim, örgüt içerisindeki iş gücü arasındaki iletişimi kapsamaktadır (Marques, 2010).

1.4.1. Algılanan Örgütsel İletişim Kalitesinin Öncülleri

Bu bölümde, literatürde algılanan örgütsel iletişim kalitesini etkilediği belirtilen öncül değişkenlere yer verilecektir. Marques (2010) tarafından nitel araştırma yöntemleriyle yapılan çalışma kapsamında beş yıldan fazla iş tecrübesine sahip alt ve orta yönetim pozisyonlarında çalışan 20 katılımcıyla görüşme yapılarak başarılı örgütsel iletişim için kriterler sorulmuştur. Bu çalışmadan elde edilen kriterlerin sorumluluk, özlülük, profesyonellik ve samimiyet olduğu belirtilmektedir:

- Sorumluluk: Bu çalışmada alınan çeşitli yanıtlardan yola çıkarak, “sorumluluk” kriteri, içerik ve bağlam olmak üzere iki alt kategoriye ayrılmaktadır. İçerikle ilgili olarak, katılımcıların iletişimciler gönderdikleri mesajlardan, alıcılar da aldıkları mesajlardan sorumlu olmalıdır görüşüne değinilmektedir.
- Özlülük: Katılımcıların örgütsel iletişimin çoğu zaman zaman alıcı ve önemsiz olduğunu, doğrudan ve hızlı bir şekilde iletilen bilgileri tercih ettikleri belirtilmektedir. Benzer şekilde, Silverman (1981), örgütsel iletişimdeki potansiyel sorunları gözden geçirdiği makalesinde, yalnızca kısa ve öz olan mesajın etkili olacağını belirtmektedir (akt. Marques 2010)
- Profesyonellik: Katılımcıların, kötü yazılmış mesajların yazarın itibarına zarar verebileceği konusunda hemfikir oldukları ve bu mesajlar zamanında, açık, doğru, yerinde ve inandırıcı olabilse de, gönderen hakkında sıradan bir izlenim uyandıracığı belirtilmektedir.
- Samimiyet: Bu kriteri ortaya atan katılımcıların günümüz iş yerlerindeki ikiye bölünme eğilimine atıfta bulunduğu belirtilmektedir. Çalışanların bir mesajın gerçek olup olmadığını çabucak ayırt edebildiklerine değinilerek bir mesajda samimiyet eksikliği hissedildiğinde mesajı gönderene karşı güven ve saygının azalacağı belirtilmektedir.

Dziekoński (2017) ise çalışmasında örgütsel iletişim kalitesini etkileyen faktörleri iletişim sürecinin organizasyonu (bilginin eksiksizliği, bilgi ortamı, bilginin ekip ihtiyaçlarına uyarlanması ve bilgi hızı) ve gönderici ile ilişki faktörleri (bilginin güvenilirliği ve verilen bilgi için sorumluluk) olarak sıralamaktadır. Zaremba'nın (2006) değerlendirmesine göre, başarılı bir kurumsal iletişim için mevcut beş kriter aşağıda sıralanmaktadır:

- Zaman: Alıcıların mesajları, bilginin anlamlı olduğu bir zamanda alması gerekir.
- Açıklık: Kullanılan yöntem ne olursa olsun, mesajın net bir şekilde alınması gerekmektedir.

- Yerindelik: Yüz yüze yöntemler, anında geri bildirimde izin vermekte ve net bir şekilde alınan bir mesaj şansını artıran sözlü olmayan ipuçlarını içermektedir.
- Doğruluk: Doğruluk ve açıklık birbiriyle yakından ilişkili olsa da, farklı gereklilikleri de temsil etmektedirler. Bir mesaj net olabilirken doğru olmayabilmektedir.
- Güvenilir olmak: Alınan mesaj güven vermelidir, aksi halde bu mesajlar reddedilmektedir (akt. Marques, 2010).

Agarwal ve Garg ise (2012) çalışmalarında başarılı iletişimin önündeki engeller arasında aşırı mesaj yüklemesi ve mesaj karmaşıklığına yer vermektedir.

1.4.2. Algılanan Örgütsel İletişim Kalitesinin Sonuçları

Örgüt tarafından sunulan iletişimin kalitesinin yüksek olduğunu düşünen çalışanların örgüte yönelik pozitif tutum ve davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Bu çerçevede, bu bölümde yapılan alan yazının incelemesinde, algılanan örgütsel iletişim kalitesi ile ilişkili olduğu değerlendirilen sonuç değişkenlerine ve bu kapsamda yapılan çalışmalara yer verilecektir.

Tınaztepe (2012), yapmış olduğu çalışmada, örgüt içi etkin iletişim ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyerek örgüt içinde etkin iletişim ile sinizm arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Araştırmanın örneklemini farklı sektörlerde çalışmakta olan 121 katılımcı oluşturmaktadır. Elde edilen bulgular, etkin iletişim arttıkça örgütsel sinizmin bir o kadar azalacağını göstererek iki kavram arasındaki negatif yönlü ilişkiyi ortaya koymaktadır. Ayrıca elde edilen bulgular arasında dikey iletişimin örgütsel sinizm üzerinde daha fazla etkisi olduğu sonucu da yer almakla birlikte etkin dikey iletişimin, örgütsel sinizm için bir çözüm önerisi sayılabileceği öne sürülmektedir. Postmes ve diğerleri (2001) de benzer şekilde araştırmalarını örgütsel iletişimin dikey ve yatay iletişim boyutlarını ayrı ayrı ele alarak yapmışlardır. Bu kapsamda dikey ve yatay iletişim ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yukarıda belirtildiği gibi yatay iletişim, yakın meslektaşlar ve kuruluştaki aynı seviyedeki diğer kişilerle olan kişilerarası resmi olmayan ve sosyo-duygusal etkileşimi ifade

ederken dikey iletişim, örgütsel hiyerarşide yukarı ve aşağı yönlü olmak üzere işle ilgili iletişimi ifade etmekte ve çalışanların kuruluşun stratejisi hakkında bilgi almasından, aşağıdan yukarıya geri bildirim ve yönetime tavsiye verme yeteneğine kadar uzanmaktadır. Bu çerçevede dikey iletişimin, yatay iletişim ile karşılaştırıldığında duygusal örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir şekilde ilişkili olacağı belirtilmektedir. Benzer şekilde, bu tez çalışması kapsamında yapılan araştırmada da bu görüşlerden hareketle algılanan örgütsel iletişim kalitesi ile dikey iletişim boyutuna odaklanılmaktadır.

Postmes ve diğerlerinin (2001) çalışmasının örneklemini, Hollanda'da bir ofiste çalışan 105 katılımcı oluşturmaktadır. Anket yöntemi ile toplanan verilerden elde edilen bulgular yatay iletişimin örgütsel bağlılığın zayıf bir belirleyicisi olduğu, dikey iletişimin ise güçlü bir tahmin edici olduğu yönündedir. Sonuçlar, çalışanların yönetimle iletişimin yönlerine ilişkin algılarının ve memnuniyetinin, rapor edilen örgütsel bağlılıkla, yakın meslektaşlarıyla olan sosyo-duygusal iletişim algıları ve memnuniyetlerinden daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Frone ve Major (1988) çalışmalarında algılanan iletişim kalitesi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın örneklemini, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki büyük bir şehir hastanesinde görev yapan 93 hemşire oluşturmaktadır. Çalışmanın bulguları, algılanan iletişim kalitesinin iş tatmini ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada da dikey iletişimin iş tatmini ile ilişkisinin daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özetle, bir örgütün iletişim ortamındaki iyileştirmelerin daha yüksek iş tatminini teşvik edebileceğini göstermektedir. Bulutlar ve Kamaşak (2008) da çalışmalarında iş tatmini boyutları ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın örneklemini 6 şirketten 637 mavi yakalı çalışan oluşturmaktadır. Çalışmanın sonuçları Frone ve Major'un (1988) bulgularıyla paralel şekilde örgütsel iletişim kalitesi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ding ve Wang (2018) ise iş tatminini düzenleyici değişken olarak çalışmalarına dâhil etmiş ve örgütsel iletişim kalitesi, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Elde edilen bulgular, çalışanların örgütsel iletişim

kalitesinin iş performansı üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu ve ikisi arasındaki ilişkide iş tatmininin kapsamlı bir aracılık rolü oynadığını göstermektedir.

İnce ve Gül (2011) ise çalışmalarında, çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın örneklemini Karaman Valiliğine bağlı Tarım İl Müdürlüğünde çalışan 98 kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın sonuçları örgütsel iletişim ile etkileşim adaleti algısı arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymaktadır. Yani yöneticilerin çalışanlara saygı ve nezaket göstermeleri, iletişimde samimi olmaları, örgütsel faaliyetler hakkında bilgi vermeleri, sosyal özlük hakları, önerilere objektif ve akılcı açıklamalar yapmaları, çalışanların menfaatlerini gözetme gibi davranışlar etkileşim adaletinin olumlu algılanmasına yol açmaktadır. Literatürde örgütsel iletişimin hem prosedürel hem de dağıtım adaleti ile ilgili olduğu gibi genel bir kanı olmasına rağmen bu çalışmada ilişkiye rastlanamamıştır.

Bu bölümde incelenen çalışmalardan görüleceği üzere algılanan örgütsel iletişim kalitesi ile örgüt tarafından çalışana verilen mesajlar örgütün çalışan tarafından daha iyi algılanmasını sağlayarak çalışanlar ile ilişkilerin daha iyi bir şekilde düzenlenmesine ve gelişmesine olanak sağlamaktadır (Kocabaş, 2005).

1.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Bu çalışmanın düzenleyici değişkenlerinden olan algılanan örgütsel destek kavramının ele alınacağı bu bölümde, öncelikle kavramın gelişimine, tanımına ve ilişkili olduğu teorileri yer verilecektir. İlerleyen bölümlerde ise algılanan örgütsel destek kavramı ile ilişkili olduğuna rastlanan öncül ve sonuç değişkenleri ele alınacaktır.

Günümüz rekabet dünyasında örgütlerin başarısında insan unsurunun önemi tartışılmaz bir gerçeklik olarak kabul görmektedir. Güney ve diğerleri (2007), örgütlerin etkili bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesinde rol oynayan faktörleri, sahip olunan araç-gereçler, makineler, pazardaki konum vb. şeklinde sıralamakta, ancak en önemli ve yeri doldurulamaz faktörün insan faktörü

olduğunun altı çizmektedirler. Benzer şekilde Imran, Elahi, Abid, Ashfaq ve Ilyas (2020), kuruluşların rekabetçi ve başarılı kalabilmek için hızlı bir şekilde dinamik bir ortama uyum sağlamaları gerektiğini ve bunun çalışanlarının işyerinde başarılı olmalarına izin vermeleri ile sağlanacağını altını çizmektedirler. Nitekim, günümüzde kendini geliştiren çalışanlar rekabet avantajı kaynağı olarak kabul edilmekte ve bu çalışanların daha iyi performans gösterecekleri öne sürülmektedir. Bu çerçevede, örgütteki insan kaynağını motive ederek ve geliştirerek örgütsel etkililik ve verimlilik sağlamanın mümkün kılınacağı savunulmaktadır. Bu nedenle, çalışan psikolojisini anlama, geliştirme ve doğru bir şekilde kullanma konuları örgütler tarafından giderek daha önemli hale gelmektedir. Mekanik örgüt kültüründen giderek ayrılan günümüz örgütlerinin insan unsuruna daha fazla değer verdiği ve örgüt-çalışan arasındaki değiş-tokuş ilişkilerinin arttığı bilinmektedir (Güney vd., 2007). Brown ve Roloff (2015), örgüt ve çalışan arasındaki bu değiş-tokuş ilişkisini, çalışanların kuruluş için değerlerini gösteren maaş ve faydalar gibi resmi ya da örgütsel iletişim vb. gibi gayri resmi örgütsel ödüller karşılığında örgütsel ve işle ilgili görevlere ayrılmış zaman alışverişi olarak ele almaktadır. Özetle, 21. yüzyılda örgüt ve çalışan ilişkilerinin giderek daha fazla anlam kazandığı ve bir faydalar değiş-tokuşu haline geldiği belirtilmektedir (Güney vd., 2007). Nitekim son yıllarda ortaya çıkan sosyal mübadele türlerinden biri çalışan ile işveren arasındaki mübadeleye odaklı algılanan örgütsel destektir (Wayne vd., 1997). Bir başka deyişle, bu ilişkide çalışanın örgüt tarafından gördüğü değer algılanan örgütsel destek olarak kavramsallaştırılmakta ve algılanan örgütsel desteğin çalışanın gelişimini olumlu yönde etkilediği bilinmektedir (Imran vd., 2020). Baran ve diğerleri (2011), algılanan örgütsel desteğe olan bilimsel ilgidaki artışı aşağıdaki faktörler ile açıklamaktadır;

- Örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma gibi örgütsel kavramlarla ilişkisi,
- Mesleki bağlamlar arasındaki alaka düzeyi,
- Eisenberger ve diğerlerinin (1986) geliştirdiği oldukça güvenilir algılanan örgütsel destek ölçeği,
- Bilimsel ilerlemeye odaklı algılanan örgütsel desteğin güçlü teorik temeli.

Algılanan örgütsel destek kavramına ilişkin yapılan alan yazını incelemesinde rastlanılan ilk çalışma Eisenberger ve diğerlerinin (1986) çalışmasıdır. Söz konusu çalışmada işverenlerin, çalışanlarının kuruluşlarına olan bağlılığını, istikrarını ve yoğunluğunu etkileyen faktörlere yönelik artan bir endişe duyduğu ve bu nedenle, çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyen süreçler ve bu tür etkenlerden olan algılanan örgütsel destek araştırmalarına olan ilginin arttığı vurgulanmaktadır.

Allen (1995), algılanan örgütsel desteği, çalışanların örgütü kişileştirilmesi temelinde, örgütün onları lehte veya aleyhte bulduğunun veya çabalarını örgütsel amaçlar için önemli bulduğunun bir göstergesi olarak geliştiğini belirtmektedirler (akt. Brown ve Roloff, 2015). Wayne, Shore, Liden (1997), algılanan örgütsel desteği sunduğu faydalar ve ödüller bakımından ele alarak, çalışanın örgüt tarafından değer gördüğü ve önemsendiği algısının, arzu edilen tutum ve davranışlarının ödüllendirilme şekline dair de beklentiyi ve güveni artırmakta olduğunu belirtmektedirler. Bu tür ödüllerin övgü ve rehberlik gibi gayri resmi veya terfi ve maaş artışları gibi resmi olabileceğinin altını çizmektedirler. Benzer şekilde Eisenberger ve diğerleri (1986), algılanan örgütsel desteğin, harcanan çabanın ödüllendirileceği beklentisini arttırdığını belirterek övgü ve onay ihtiyaçlarını da karşıladığı ölçüde, çalışanın örgütsel üyeliği öz kimliğine dâhil edeceği ve böylece örgüte karşı olumlu bir duygusal bağ geliştireceğini belirtilmektedir. Rhoades ve Eisenberger (2002), algılanan örgütsel desteği, çalışanların, örgütün kendilerine hem katkılarını hem de refahlarını kapsayan genel bir olumlu veya olumsuz yönelimi sahip olması şeklinde özetlemektedirler. Güney ve diğerlerine (2007, s.195) göre, örgütsel destek, *“iyileştirilmiş iş metotlarını ve çalışma koşullarını, çalışanların refahına duyulan ilgiyi, ulaşılabilir hedefleri, işgörenlerine anlayış gösteren örgütü, yeterli bilgiyi, iletişimi, cesaretlendirmeyi ve uyumsuzluklara toleransı”* içine almaktadır. Turgut (2014) ise algılanan örgütsel desteği, örgüt ve işle ilgili olumsuzlukları azaltan bir değişken olarak ifade etmektedir (akt. Sökmen vd., 2015). Shantz ve diğerleri (2016) algılanan örgütsel desteği bir çalışanın işyerinde yararlanabileceği kaynaklar olarak konumlandırmaktadır. Yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğin, çalışanlara hem sosyo-duygusal ihtiyaçlar hem de

ekipman, finansman, teknoloji ve fiziksel yardım açısından destek sağlanması anlamına geldiği değerlendirilmektedir.

Eisenberger ve diğerlerinin (1986) çalışmaları kapsamında algılanan örgütsel destek kavramına yönelik varsayımları;

- Çalışanların, örgüt tarafından katkılarına ne ölçüde değer verildiğine ve yine refahlarına ne kadar önem verildiğine ilişkin küresel inançlar oluşturduğu,
- Algılanan örgütsel desteğin devamsızlığı azalttığı,
- Algılanan örgütsel destek ile devamsızlık arasındaki ilişkinin zayıf bir mübadele ideolojisine sahip çalışanlara kıyasla güçlü mübadele ideolojisine sahip çalışanlarda daha fazla olduğu şeklindedir.

Bu çalışmada, algılanan örgütsel destek, çalışanların çalışma çabalarının ödüllendirilmesi övgü ve onay ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik katkılarına örgütün ne ölçüde değer verdiği ve onların refahını ne kadar önemsendiği konusundaki küresel inançları olarak ele alınmaktadır. Bu algıyı etkileyen faktörler, örgütün, çalışanın gelecekteki hastalıklarına, hatalarına ve üstün performansına olası tepkisi, adil bir maaş ödemesi ve çalışanın işini anlamlı hale getirme arzusu olarak sıralanmaktadır.

1.5.1. Algılanan Örgütsel Desteğe Yönelik Teorik Yaklaşımlar

Bu bölümde algılanan örgütsel desteğe yönelik ele alınan teorik yaklaşımlara yer verilmektedir. Güçlü bir mübadele ideolojisine sahip çalışanların, algılanan örgütsel desteğin bir işlevi olarak devamsızlıkta büyük farklılıklar göstereceği görülmektedir. Buna karşılık, düşük bir mübadele ideolojisine inanan çalışanlarda, algılanan destek ile devamsızlık arasında zayıf bir ilişki gözlenmektedir. Söz konusu mübadele ilişkisi çerçevesinde “*Örgütsel Destek Teorisi*” doğmuştur (Eisenberger vd., 1986). Rhoades ve Eisenberger (2002) örgütsel destek teorisini, örgütün artan iş çabasını ödüllendirmeye ve sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılamaya hazır olup olmadığını belirlemek için çalışanların, örgütün katkılarına ne ölçüde değer verdiği ve onların iyiliğini

önemsemediği konusunda küresel inançlar geliştirdiği varsayımı olarak ele almaktadırlar. Nitekim, algılanan örgütsel desteğin hem çalışanlar hem de örgütler için faydalı olan sonuçları Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964) ve karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) olmak üzere iki ana mekanizma ve teoriyle ile açıklanmaktadır (Cote, Lauzier ve Stinglhamber 2021).

Karşılıklılık normu, Gouldner'a (1960) göre, ahlaki bir zorunluluk olarak öğretilmekte ve karşılıklı yarar sağlayan alışverişler için bir başlangıç mekanizması olarak hizmet etmektedir (akt. Eisenberger vd., 1986). Gouldner (1960), bir kişinin diğerine iyi davrandığında, karşılıklılık normunun, olumlu muamelenin geri dönüşünü zorunlu kıldığını vurgulamaktadır (akt. Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgütsel Destek Teorisi çerçevesinde karşılıklılık normu, çalışanların örgüt tarafından maddi veya maddi olmayan bir destek algıladıklarında, yükümlülük duygusu oluşturmaları ve örgütlerinin amaçlarına ulaşmasına yardım etmeye çabaladıklarını ifade etmektedir (Imran vd., 2020). Rhoades ve Eisenberger (2002) ise *karşılıklılık normunun*, çalışanların ve işverenlerin farklı yönelimlerini uzlaştırmasına izin verdiğini, örneğin; işverenlerin genellikle çalışan bağlılığına ve sadakatine değer verdiğini buna karşılık, çalışanların ise genellikle kuruluşun kendilerine bağlılığıyla daha fazla ilgilendiğini belirtmektedirler. Karşılıklılık normu çerçevesinde, kuruluş tarafından değer görmek, onay, saygı, ücret ve terfi gibi faktörler, kişinin işini daha iyi yapmasına olanak sağlamaktadır. Bir başka deyişle hem çalışan hem de işveren ilişkilerinde karşılıklılık normunu uyguladıkları ölçüde, taraflardan birinin gördüğü olumlu muamele karşılıklı hale gelmekte ve her iki taraf için faydalı sonuçlara yol açmaktadır. Özetle, Örgütsel Destek Teorisinin, karşılıklılık normu temelinde;

- Kuruluşun refahını önemsemek ve kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için hissedilen bir yükümlülük üretmesi gerektiği,
- Çağrıştırdığı ilgi, onay ve saygının sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılaması ve çalışanları kurumsal üyelik ve rol statüsünü sosyal kimliklerine dâhil etmeye yönlendirmesi gerektiği,

- Çalışanların, örgütün artan performansı gördüğü ve ödüllendirdiği inancını güçlendirmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Böylece bu süreçlerin hem çalışanlar hem de örgüt için olumlu sonuçları olacağının altı çizilmektedir.

Örgütsel Destek Teorisinin temelini oluşturan bir diğer mekanizmanın *Sosyal Mübadele Teorisi* olduğu düşünülmektedir. Blau (1964), sosyal mübadelenin birtakım yükümlülükler gerektirdiğini yani bir kişi başka birine iyilik yaptığında karşılığını tam olarak ne zaman alacağı belirsiz olsa dâhi, gelecekte mutlaka bir geri dönüş alacağını belirtmektedir (Gouldner, 1960; akt. Wayne vd., 1997). Eisenberger ve diğerleri (1986), sosyal mübadele ideolojisini benimseyen çalışanların, örgütlerinin kendilerine olan bağlılığına (algılanan örgütsel destek) ilişkin çıkarımlarının altında bu tür inançların yattığını ve bunun da çalışanların örgütlerine bağlılıklarına katkıda bulunduğunu savunmaktadır. Wayne ve diğerleri (1997), yüksek seviyelerdeki algılanan örgütsel desteğin yalnızca çalışanların işverenlerine olan bağlılıklarını göstermediğinin aynı zamanda kurumsal hedefleri destekleyen davranışlarda bulunarak işverenlerin bağlılığının karşılığını verme zorunluluğu ile yükümlülük duyguları da yarattığının altını çizmektedirler. Örgütsel Destek Teorisi çerçevesinde, çalışanlar, işverenlerinin kendilerine bağlılık derecesiyle orantılı tutum ve davranışlara sahip olarak örgütlerle olan mübadele ilişkilerinde bir denge aramaktadırlar. Benzer şekilde Baran ve diğerleri (2011), Örgütsel Destek Teorisini, Sosyal Mübadele Teorisinin işveren-çalışan ilişkisine uygulanması olarak nitelendirmektedirler. Bu itibarla, çalışanların, karşılıklılık normuna dayalı olarak ücret ve yan haklar gibi somut teşvikler ve saygınlık, onay ve bakım gibi sosyo-duygusal faydalar için örgütleri çaba ve bağlılıklarını takas ettiği ileri sürülmektedir.

İlgili yazında, örgütsel destek teorisinin sıklıkla dayandırıldığı bir diğer kavram Caplan'ın (1974) Tamponlama Hipotezidir. Algılanan örgütsel desteğin örgütlerde kötü muameleye maruz kalmanın olası olumsuz etkilerini tamponlayabildiği, bir başka deyişle azaltabildiği belirtilmektedir. Çalışanların,

örgütleri tarafından desteklendiğini hissetmeleri koşuluyla, işlerinden kopmuş hissettiklerinde bile işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olabileceği ve daha az sapkın davranış sergileyebilecekleri belirtilmektedir. Tamponlama hipotezi temelinde, algılanan örgütsel desteğin işle ilgili olumsuzlukları tamponladığı/etkisizleştirdiği varsayılarak algılanan örgütsel desteğin telafi edici bir etkisi olduğu öne sürülmektedir (Shantz vd., 2016).

Örgütsel Destek Teorisine göre, bireyler örgütlerini kendilerine karşı iyi niyetli veya kötü niyetli bir kişiliğe sahip olarak görerek örgüte insani özellikler yükleme ve kişileştirme eğilimindedirler. Bu kişileştirme süreci, çalışanların, örgütün katkılarına ne kadar değer verdiğine ve onların refahına ne kadar önem verdiğine ilişkin algısını ifade etmektedir (Eisenberger vd., 1986). Nitekim, çalışanların, örgütlerine ilişkin destek veya kötü niyet algılarının, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olacağı belirtilmektedir. Örgütün, çalışanlara gösterdiği ilgi neticesinde karşılıklılık ilkesi gereği çalışanların da örgüt için faydalı olacak tutum ve davranışlar geliştireceği belirtilmektedir (Güney vd., 2007). Benzer şekilde algılanan örgütsel desteğin, diğer çalışanlara yardım etmek gibi ekstra rol davranışlarına katılım da dâhil olmak üzere, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için hissedilen bir yükümlülük doğurduğu ifade edilmektedir (Shanoc ve Eisenberger, 2006).

Örgütsel Destek Teorisi kapsamında altı çizilen noktalardan biri çalışana sunulan kaynakların örgütün kontrolü dışındaki koşullardan ziyade isteğe bağlı seçimlerine dayanmasıdır. Bu şekilde sunulan kaynakların çalışan tarafından daha yüksek değere sahip olacağının altı çizilmektedir. Yani, ücret, terfi, iş zenginleştirme, örgütsel ödüller gibi koşullar, sendika müzakereleri veya hükümet gibi etmenlerin aksine örgütün isteğe bağlı eylemlerinden kaynaklandığında algılanan örgütsel desteği daha fazla güçlendirmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu anlamda, çalışanın örgütün kendi eğilimine atfettiği maddi ödüller ve sembolik ödüllerdeki artış, algılanan desteği artıracaktır. Ancak aynı ödüller, güçlü bir işçi sendikası veya sendikalaşma tehdidi gibi dış faktörlere atfedilirse, algılanan desteği azaltacaktır (Eisenberger vd., 1986). Benzer şekilde, algılanan örgütsel desteğin, övgü ve onay

ifadelerinin sıklığı, aşırılığı ve samimiyetinden etkilendiği ve günlük yaşamda olduğu gibi övgü ve onay alınmasıyla arttığı öne sürülmektedir. Ancak, Eisenberger ve diğerleri (1986), tüm çalışanlara eşit bir şekilde verilen ve ayırım gözetmeyen övgülerin algılanan örgütsel desteği azaltacağını vurgulamaktadırlar. Bir başka deyişle, ücret, rütbe, iş zenginleştirme ve politika üzerindeki etki gibi maddi ödüller, olumlu değerlendirmeleri ifade ettikleri ölçüde algılanan desteği artıracaktır.

1.5.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri

Hem örgüt hem de çalışan açısından karşılıklı faydalar alışverişi imkânı sağlayan algılanan örgütsel destek kavramını etkileyen değişkenlerin ortaya konulmasının hem örgüt hem de çalışanlar için önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, yapılan literatür taramasında ilerleyen bölümde yer verilen çalışmalar incelenmiş olup bu çalışmaların bulguları çerçevesinde algılanan örgütsel desteği etkileyen öncül değişkenlere yer verilecektir.

Eser'in (2011), özel/kamu sektöründe çalışan 300 kişi üzerinde yaptığı çalışma kapsamında güven eğiliminin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi incelenmektedir. Araştırmacı, aynı örgütte çalışan bireylerin algıladıkları örgütsel destek düzeylerinin birbirlerinden farklılık gösterdiğini ve güven eğiliminin algıyı etkileyen bir faktör olması nedeniyle algı farklılığını açıklamada güven eğiliminin etkili olabileceğini savunmaktadır. Nitekim güven eğilimi yüksek çalışanların genel itibarıyla olumlu bir bakış açısına sahip olmaları nedeniyle örgütlerinin kendilerini desteklemedikleri durumda dâhi bunu fark edemeyebilecekleri öne sürülmektedir. Bu durum çalışanlarına yeterli düzeyde destek sağlayamayacak olan örgütlerdeki güven eğilimi yüksek çalışanların zor koşullarda bile örgüte olan bağlılıklarını sürdürecekleri anlamına gelmektedir. Araştırma bulguları, örgütsel destek ile güven eğilimi arasındaki ilişkinin düşük düzeyde pozitif ve anlamlı olduğunu göstermektedir. İlişkinin düşük olması algılanan örgütsel desteği etkileyen başka değişkenlerin de olması ile

açıklanmaktadır. Bu değişkenler Eser (2011) tarafından yönetici desteği, uygun iş koşulları, ödül, adil politikalar ve uygulamalar olarak sıralamaktadır.

Wayne ve diğerleri (1997) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde anket yöntemiyle yürütülen çalışmaya 570 kişi katılım sağlamıştır. Çalışma kapsamında, gelişimsel deneyimlerin, son 5 yıl içinde alınan terfinin ve lider-üye etkileşiminin algılanan örgütsel destek ile ilişkisi ele alınmıştır. İsteğe bağlı kurumsal yatırımların, bir çalışana gelişimsel deneyimler olarak adlandırılan resmi ve gayri resmi eğitim ve geliştirmeler sağladığı bilinmektedir. Dolayısıyla gelişimsel deneyimlere daha fazla katılımın, algılanan örgütsel destek ile pozitif yönde ilişkili olacağı tahmin edilmektedir. Benzer şekilde, bir örgüt çalışanlarının başarılarını çeşitli şekillerde tanıyabilmektedir ve bir çalışan için daha yüksek bir pozisyona terfi etmek oldukça önemlidir. Dolayısıyla, diğerlerinden daha fazla terfi alan çalışanların örgütsel destek algılarının daha yüksek düzeyde olması beklenmektedir. Sonuçlar, gelişimsel deneyimlerin algılanan örgütsel desteğin potansiyel öncüllerinden olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, son beş yıl içinde daha fazla terfi almış çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Özetle, örgütler çalışanlara yatırım yaptığında ve onları takdir ettiğinde, güçlü bir sosyal mübadele ilişkisinin gelişimini teşvik etmekte ve algılanan örgütsel destek düzeyini arttırmaktadır. Çalışma kapsamında algılanan örgütsel desteğin lider-üye etkileşimi ile pozitif ve karşılıklı bir ilişki içinde olacağı tahmin edilmektedir. Liderlerin başarılı çalışanlardan daha olumlu beklentilerinin, daha yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğe yol açacağı belirtilmektedir. Sonuçlar, hipotezi destekler nitelikte algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin ilişkili olduğunu göstermektedir. Ancak, lider-üye etkileşiminin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisinin algılanan örgütsel desteğin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinden daha güçlü olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle, lider genellikle örgüt tarafından sağlanan ödüllerin dağıtıcısı olduğunda, lider ve ast arasındaki iletişimin algılanan örgütsel desteği etkilediği vurgulanmaktadır.

Rhoades ve Eisenberger (2002), algılanan örgütsel destek kavramına ilişkin 70'ten fazla çalışmayı gözden geçirmiş ve algılanan örgütsel destek ile ilgili

araştırmaları yönlendiren teorik çerçeveleri inceleyerek, algılanan örgütsel desteğin öncülleri ve sonuçlarına ilişkin çalışmaları değerlendirmişlerdir. Bu bölümde ilgili çalışma kapsamında ele alınan öncül değişkenlere yer verilecektir. Adalet, yönetici desteği ve kurumsal ödüller olmak üzere 3 ana kategorinin algılanan örgütsel desteğin öncülü olduğunu belirtilmektedirler. Adalet, kaynakların çalışanlar arasında dağılımını belirlemek için kullanılan yolların adilliği ile ilgilidir ve kaynak dağıtımına ilişkin kararlarda adaletin algılanan örgütsel destek üzerinde etkili olacağı belirtilmektedir. Yaygın örgütsel politikaların adil prosedürler ve sonuçlara ilişkin algılarla güçlü bir şekilde çelişmesi ve dolayısıyla algılanan örgütsel desteği düşürmesi beklenmektedir. Çalışanlar, örgütler tarafından değerlemelerine ilişkin algılar oluşturdukları gibi, yöneticilerinin katkılarına ne kadar değer verdiği ve onların refahını ne kadar önemseydiği konusunda genel görüşler geliştirilmektedirler. Yöneticiler örgütün temsilcileri olarak hareket ettikleri için, çalışanlar yöneticilerinin kendilerine yönelik olumlu veya olumsuz yönelimlerini örgütün desteğinin göstergesi olarak görmektedirler. Dolayısıyla yönetici desteğinin, algılanan örgütsel destek ile ilişkili olduğu değerlendirilmektedir. Örgütsel Destek Teorisine göre, ödüller çalışanların katkılarının olumlu bir şekilde değerlendirilmesine hizmet etmekte ve böylece algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunmaktadır. Sonuçlar, üç tür örgütsel muameleden adaletin, algılanan örgütsel destek ile en güçlü ilişkiye sahip olduğunu, yönetici desteğinin ikinci en güçlü ilişkiye sahip olduğunu ve ödüllerin istatistiksel olarak anlamlı olsa da en zayıf ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Levinson (1965), çalışanların, örgüt yöneticilerinin eylemlerini, yöneticilerin kişisel güdülerinden ziyade örgütün eylemleri olarak algıladıklarını ve çalışanların davranışlarını belirleyen politika ve normları yürürlüğe koyduğunu dolayısıyla örgütün yöneticiler aracılığıyla bireysel çalışanlar üzerinde güç uyguladığını belirtmektedir (akt. Shanoc ve Eisenberger, 2006).

1.5.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Örgütleri tarafından desteklendiklerini düşünen çalışanların örgüte yönelik pozitif tutum ve davranışlar sergileyecekleri belirtilmektedir (Liu ve Ding, 2012;

akt. Sökmen vd., 2015). Yine artan talepler ve baskılarla karakterize edilen bir çalışma ortamında dâhi kişinin örgütü tarafından desteklendiğini hissetmesinin, çalışanın işiyle başa çıkmasına ve nihayetinde işe karşı olumlu tutumları sürdürmesine yardımcı olan önemli bir örgütsel kaynak haline geldiği vurgulanmaktadır (Cote vd., 2021). Bu çerçevede, bu bölümde yapılan literatür taramasında algılanan örgütsel destek ile ilişkili olduğu değerlendirilen sonuç değişkenlerine yer verilecektir.

Sökmen ve diğerleri (2015) tarafından yapılan, örneklemini 8 kamu üniversitesinde görev yapan 300 araştırma görevlisinin oluşturduğu çalışmada örgütsel destek algısı, örgütsel özdeşleşme ve yönetici etik davranış algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışanların örgütsel destek algılarının artmasıyla, daha iyi performans gösterecekleri, işten ayrılma olasılıklarının azalacağı, iş tatminlerinin ve örgütsel özdeşleşmelerinin ise artacağı düşünülmektedir. Elde edilen bulgular algılanan örgütsel desteğin, örgütsel özdeşleşme ve yönetici etik davranışlarıyla anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisini ortaya koymaktadır. (Sökmen vd., 2015)

Wayne ve diğerleri (1997) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde büyük bir şirkette anket yöntemiyle yürütülen 570 kişinin katılım sağladığı çalışmada, Sosyal Mübadele Teorisinden hareketle, algılanan örgütsel desteğin performans, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi faydalı olarak nitelendirilen davranışlara katkıda bulunacağı işten ayrılma davranışını ise azaltacağı tahmin edilmektedir. Yani algılanan örgütsel desteğin, performans derecelendirmeleri, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili, işten ayrılma davranışı ile negatif yönlü ilişkili olacağı tahmin edilmektedir. Sonuçlar, algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık ile pozitif yönlü ilişkisini ortaya koysa da performansla doğrudan bir katkısı bulunmadığını göstermektedir. Yeterli düzeyde desteklendiğini düşünen çalışanların işten ayrılma niyetinin daha düşük olacağı beklenmiş ve bulgular algılanan örgütsel desteğinin işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişkili olduğunu göstermektedir.

Algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan bir diğer çalışma Güney ve diğerlerinin (2007) çalışmasıdır. Araştırmanın örneklemini, Bursa'da bir devlet hastanesinde ve üç özel hastanede çalışan 205 doktor ve hemşireler oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında, algılanan örgütsel destek ile duygusal örgütsel bağlılığın ilişkisi ve bu ilişkide örgüt temelli öz-saygının düzenleyici rolü araştırılmaktadır. Çalışmanın sonucu, algılanan örgütsel destek ile duygusal örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişki Sosyal Mübadele Teorisine ve karşılıklılık ilkesine dayandırılmakta ve çalışanların örgüte bağlılıklarının büyük ölçüde örgütlerinin kendilerine olan bağlılığına dayandığı öne sürülmektedir.

Benzer şekilde, algılanan örgütsel destek ile duygusal örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ele alan bir diğer çalışma Uzun'un (2018) Giresun'da bir devlet okulunda çalışan 220 öğretmen üzerinde yapmış olduğu çalışmadır. Çalışanların örgütsel destek algılarının artmasıyla örgütsel vatandaşlık davranışının da artacağı öne sürülmektedir. Aynı zamanda, algılanan örgütsel destek ile ilişkili değişkenlerden bir diğeri olarak duygusal örgütsel bağlılık ele alınmaktadır. Çalışanlar, örgütleri tarafından değer gördüğünü ve desteklendiklerini algıladıklarında bu destek algısının duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile sonuçlanacağı düşünülmektedir. Sonuçlar, algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkili olduğunu göstermektedir. Nitekim, öğretmenlerin verdikleri çabaların değer gördüğünü algıladıklarında okullarına yönelik olumlu duygu ve tutumlar beslediği ve duygusal bağlılıklarının arttığı belirtilmektedir. Benzer şekilde, algılanan destek ile öğretmenlerin resmi olarak tanımlanmayan ekstra olumlu davranışlar gösterdiği ve meslektaşlarının yöneticilerinin ve diğer çalışanların iyi niyetine ve samimiyetine yönelik olumlu duygular beslemediği ve okula ilişkin güvenlerinin arttığı vurgulanmaktadır.

Muneer ve diğerlerinin (2014) Malezya'daki cam üretim tesisinde yaptıkları araştırma kapsamında veriler, 159 çalışandan anket yöntemiyle toplanmıştır. Çalışmada, algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Çalışmanın bulguları algılanan örgütsel desteğin örgütsel güven

ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Örgütsel desteğin, örgütler adına ekstra çabaların gözlemlenebilmesi ve ödüllendirilebilmesi için örgütlere duyulan güvenin temeli olarak hizmet ettiği belirtilmektedir.

Brown ve Roloff'un (2015) çalışmasında ise işte harcanan ekstra rol süresinin tükenmişlik ile ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü araştırılmaktadır. Çalışmanın örneklemini, Columbia Bölgesi'nden 461 öğretmen oluşturmaktadır. Tamponlama Hipotezine dayandırılan bulgular, kuruluşun en fazla ekstra rol süresi ayıran çalışanlarına gösterilecek değer, minnettarlık ve daha fazla ödüllendirme ile tükenmişlik sürecinin tamponlanabileceğini göstermektedir. Bulgular, aynı zamanda örgütsel desteğin yalnızca ücret artışları, terfiler veya ek resmi yardımlar gibi ekonomik mübadeleler içermesi gerekmediğini, duygusal desteğin ve verilen sözlerin tutulması ile de bu ilişkinin kurulabileceğini göstermektedir. Özetle, algılanan örgütsel destek arttıkça, ekstra rol süresinin tükenmişlik üzerindeki arttırıcı etkisinin azalacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

Cote ve diğerleri (2021) ise çalışmalarında işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü araştırmışlardır. Çalışma kapsamında Belçika'daki bir tıp kliniğindeki 289 çalışandan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Bulgular, işlerine bağlı olduğunu hisseden çalışanların iş tatminlerinin de daha yüksek olduğunu ancak aynı zamanda kuruluşları tarafından desteklendiklerini hissettiklerinde iş tatmini-bağlılık ilişkisinin daha da güçlendiğini göstermektedir. Bir başka deyişle, algılanan örgütsel destek, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki pozitif ilişkiyi arttırmakta, böylece algılanan örgütsel destek arttıkça bu ilişki güçlenmektedir. Nitekim bulgular, Caplan'ın Tamponlama Hipotezi ile tutarlı şekilde desteğin iş stresleri veya talepleri ile bunların sonuçları arasındaki ilişkiler üzerindeki tamponlayıcı etkisine dayandırılarak algılanan örgütsel desteğin telafi edici etkisi öne sürülmektedir.

Imran ve diğerleri (2020) tarafından yapılan çalışmada, algılanan örgütsel destek ile gelişme ve işe adanmışlık arasındaki ilişki incelenmektedir. Veriler, iki farklı zaman diliminde anket yöntemi ile Pakistan'da banka sektöründe çalışan

638 çalışandan toplanmıştır. Çalışmada, algılanan örgütsel desteğin gelişme, büyüme, esneklik, iyilik ve üretkenlik olarak kavramsallaştırılan gelişmeyi, işe adanmışlık gibi olumlu yönde etkileyeceği hipotez edilmiştir. Bir başka deyişle, araştırmacılar, çalışanların örgütleri kendilerine işle ilgili önemli kaynaklar sunduklarında, örgütlerinin daha destekleyici olduğunu ve sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşıladığını algıladıklarında gelişeceklerini varsaymışlardır. Nitekim, sonuçlar algılanan örgütsel desteğin hem işe adanmışlık hem de olumlu bir şekilde gelişme ile bağlantılı olduğunu göstermektedir. Buna göre, çalışanların, örgütleri tarafından kendilerine değer verildiğini ve tam olarak desteklendiğini hissettiklerinde, psikolojik, sosyal ve duygusal olarak iyi durumda olduklarını ve bu durumun onları işlerine yüksek düzeyde adanmışlık duymaya yönlendirdiğini söylemek mümkündür.

Daha önce yer verildiği üzere, Rhoades ve Eisenberger (2002), algılanan örgütsel desteğe ilişkin 70'ten fazla çalışmayı gözden geçirmiş ve algılanan örgütsel desteğin öncülleri ve sonuçlarına ilişkin çalışmaları değerlendirmişlerdir. Meta analiz çalışması kapsamında algılanan örgütsel desteğin sonuçları arasında ele alınan kavramlardan biri örgütsel bağlılıktır. Yapılan meta analiz çalışması, çalışanların, algıladıkları örgütsel destek ile ihtiyaçlarının karşılanması neticesinde üyelik ve rol statülerinin sosyal kimliklerine dâhil edilmesini içeren güçlü bir kuruluşa ait olma duygusuna sahip olduklarına işaret etmektedir. Çalışma kapsamında ele alınan bir diğer sonuç değişkeni iş tatminidir. Elde edilen sonuçlara göre, algılanan örgütsel destek, sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılayarak, performans-ödül beklentilerini artırarak ve gerektiğinde yardımın mevcudiyetine işaret ederek genel iş memnuniyetine katkıda bulunmaktadır. Rhoades ve Eisenberger'in (2002) çalışmasında, sonuç değişkeni olarak ele alınan bir diğer değişken performanstır. Çalışmada, algılanan örgütsel destek ile çalışanların atanan sorumlulukların ötesine geçtiği, standart iş etkinliklerinin arttırıldığı öne sürülmekte, bu durumun performansı olumlu yönde etkilediği gösterilmektedir. Ele alınan bir diğer sonuç değişkeni gerginliktir. Robblee (1998), algılanan örgütsel desteğin, işyerindeki yüksek taleplerle yüzleşirken maddi yardım ve duygusal desteğin mevcudiyeti ile stresörlere karşı olumsuz psikolojik tepkileri yani gerginlikleri azaltacağını

belirtmektedir (akt. Rhoades ve Eisenberger, 2002). Özetle, Rhoades ve Eisenberger'in çalışmasının bulguları, algılanan örgütsel desteğin sonuç değişkenlerinden olan duygusal bağlılık, iş tatmini, gerginlik ve performans ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Ancak, algılanan örgütsel destek ile en güçlü şekilde bağlantılı olan sonucun duygusal bağlılık olduğu göze çarpmaktadır. Çalışanların aldıkları desteğe karşılık olarak örgüte olan duygusal bağlarını arttırdıkları, örgütün kendilerini önemseydiği ve kendilerine değer verdiğine ilişkin algılamalarının güçlendiği düşünülmektedir. Bir diğer güçlü ilişki algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındadır. Algılanan örgütsel desteği yüksek olan çalışanların genellikle işlerini daha zevkli bulduğu öne sürülmektedir. Ayrıca, bu çalışanların işyerinde daha iyi bir ruh hali içinde oldukları ve yorgunluk, tükenmişlik, kaygı ve baş ağrısı gibi daha az zorlanma belirtileri yaşadığı belirtilmektedir. Özetle, karşılıklılık normu gereğince algılanan desteğe artan bağlılık, sadakat ve performansla karşılık verildiği varsayılmaktadır.

Shantz ve diğerlerinin (2016) İngiltere merkezli bir plastik üreticisi firmadan 509 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Anket yöntemiyle elde edilen veriler, algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlığın diğer değişkenler üzerindeki olası etkisi üzerinde düzenleyici bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Çalışmada, düşük düzeyde bir işe adanmışlık, aynı zamanda bu çalışanlar kuruluşları tarafından yeterince desteklenmediklerinde daha yüksek düzeyde işten ayrılma niyeti ve sapma davranışı ile ilişkili bulunmuştur. Ancak algılanan örgütsel destek yüksek olduğunda, işe adanmışlığın düşük olmasının işten ayrılma niyeti ve sapma davranışı üzerindeki etkilerinin azaldığı bulgusu dikkat çekicidir. Söz konusu bulguların, Caplan'ın (1974) Tamponlama Hipotezi ile uyumlu olduğu; algılanan örgütsel desteğin artmasının çalışanların bağlılık düzeyinin düşük olmasının yaratacağı olumsuz etkiyi azaltmada rol oynadığı düşünülmektedir.

1.6. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Önceki bölümlerde bu tez çalışmasının konusu kapsamındaki bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenler tanıtılmıştır. Bu bölümde ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler ele alınarak bu çalışma kapsamında geliştirilen hipotezlere ve bu hipotezleri destekleyen teorilere yer verilmektedir. Değişkenler arası ilişkiler ele alınırken bu çalışmanın bağımlı değişkeni olan değişime direnç tutumu üzerine yapılan çalışmaların görece az sayıda olması sebebiyle bu kavramın karşıtı olarak ele alınan (Armenakis vd., 1993; Yu ve Lee 2015) “*değişime hazır olma*” kavramı üzerine yapılan çalışmalara da yer verilecektir. Armenakis ve diğerleri (1993, s.681), değişime hazır olmayı “*bir çalışanın değişimi gerekli görmesi ve örgütünün bu değişimi başarıyla gerçekleştirebileceğine olan inanç, tutum ve niyetinin ölçüsü*” olarak tanımlanmıştır. Değişime hazır olma kavramına getirilen diğer bir tanım ise “*bir örgütün üyelerinin bir değişimi ne ölçüde olumlu değerlendirdiğini ve bunun kendileri ve örgütleri için iyi bir şey olacağını tahmin etme derecesi*” olarak ifade edilmektedir (Bouckennooghe, 2010; akt. Kirrane vd., 2017, s.2). Tanımlardan da görüleceği üzere değişime hazır olma, değişime direncin azaltılması ve çalışanların değişime yönelik desteklerinin güçlendirilmesi için ön koşuldur (Armenakis vd., 1993). Nitekim, hem Yu ve Lee (2015) hem de Jabbarian ve Chegini (2016) tarafından yapılan çalışmalarda değişime hazır olmanın, çalışanların değişime karşı direnci üzerinde doğrudan ve negatif yönlü bir etkisi olduğu bulguları ortaya konmaktadır. Dolayısıyla, değişime hazırlık varsa, bir örgütün değişimi benimsemeye hazır hale geldiği ve çalışanın değişime direncinin azalacağı belirtilmektedir (Armenakis vd., 1993).

1.6.1. Psikolojik Sermaye ile Değişime Direnç Tutumu Arasındaki İlişki

Yazına bakıldığında psikolojik sermaye ve örgütsel değişim kavramları arasındaki ilişkiyi ele alan birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmaların bazılarında değişime direnç kavramı bazılarında ise değişime hazır olma kavramı ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir.

Rastlanan bu çalışmalar, psikolojik sermayenin genel itibarıyla değişim süreçlerinde olumlu yönde etkisi olduğunu göstermektedir. Nitekim, değişim, sürece dâhil olan sosyal aktörler üzerinde bir miktar talep ve baskı yaratmaktadır. Bu nedenle, insanlar genellikle değişimden kaçınma eğiliminde olarak değişime karşı direnç göstermektedirler. Bu nedenle, örgütlerin psikolojik sermayesi yüksek, proaktif işgücünü işe almaları ve sürdürmeleri son derece önemli görülmektedir (Malik ve Masood, 2015). Bu kapsamda, Malik ve Masood (2015) tarafından Pakistan'da yapılan çalışmada, değişimi yönetmedeki en önemli engellerden birinin çalışanların değişim girişimlerini kabul edememesi olduğunu ve psikolojik sermayenin değişime karşı direnç ile mücadelede destek olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Avey ve diğerleri (2008) tarafından örgütsel değişimdeki en önemli hususlardan birinin çalışanların tutum ve davranışları açısından değişime nasıl tepki verdiği şeklinde olduğu belirtilmektedir.

Bu çalışma kapsamında, psikolojik sermaye ile örgütsel değişime ilişkin tutum ve davranışlar arasındaki ilişki, Fredrickson'un (1998) geliştirdiği, "Genişletme Ve İnşa Etme Teorisi" çerçevesinde açıklanmaktadır. Teori, psikolojik sermaye gibi bireysel özelliklerle oluşan pozitif duyguların daha geniş düşünme ve davranış biçimleri oluşturmada ve bütünü görmeye etkili olduğunu öne sürmektedir. Bir başka deyişle, psikolojik sermayesi yüksek bireylerin genel olarak daha olumlu duygular, düşünceler ve eylem kapasiteleri genişlettiği; böylece bu bireylerin yaratıcı fikirler ve işyerinde iyileştirmeler gibi olumlu düşünce, tutum ve davranışlar gösterme ihtimallerinin daha yüksek olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla, psikolojik sermayesi düşük olan çalışanların, değişime direnç göstermeye daha eğilimli olabilecekleri beklenilmektedir. Nitekim, bu kapsamda yapılan çalışmanın bulguları, çalışanların psikolojik sermayesinin örgütsel değişimle ilgili olumsuz tutum ve davranışlara karşı koymada önemli olduğunu göstermektedir. Dorling (2017) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel değişim sürecinde olan bir örgütteki çalışanların psikolojik sermayeleri ölçülerek, psikolojik sermayesi düşük ve değişime dirençli çalışanlar ortaya çıkarılmıştır. Sonrasında birtakım özel müdahaleler kullanılarak bu çalışanların psikolojik sermayeleri geliştirilmiştir. Çalışmanın

bulguları, çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirmeyi amaçlayan bu uygulamanın direnci azaltmak için uygun bir yaklaşım olduğunu göstermiştir. Dorling (2017), iyimserliğin değişime karşı olumlu bir yönelim başlattığını, öz yeterliliğin değişim korkusunda bir azalma ile güven telkin ettiğini, umudun değişimle başa çıkmanın yollarını ve araçlarını geliştirdiğini ve dayanıklılığın kişinin değişime uyum sağlama ve onun üstesinden gelme yeteneğini yoğunlaştırdığını belirtmektedir. Saruhan (2013), psikolojik sermaye ve örgütsel değişim arasındaki ilişkinin bireysel düzeyde bir bakış açısına dayandığını ve bu durumun Oreg'in (2006) insanların değişim uygulamalarına farklı tepkiler gösterdiği görüşünü desteklediğini belirtmektedir. Dolayısıyla Saruhan'ın (2013) çalışmasında psikolojik sermaye çalışanların örgütsel değişime yönelik direncini azaltmada olumlu etkiye sahip olan bireysel bir faktör olarak ele alınmaktadır. Çalışmanın bulguları ise psikolojik sermaye ve değişime direnç arasındaki negatif yönlü ilişkiyi ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanların örgütsel değişime yönelik daha olumlu tutum ve davranışlar sergileyecekleri belirtilmektedir.

Yukarıda belirtildiği üzere bazı araştırmacılar, psikolojik sermaye ile değişime direnç kavramının karşıtı olarak bilinen değişime hazır olma kavramı arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Bu bölümde bu çalışmalara da yer verilecektir. Yu ve Lee (2015), çalışanların psikolojik sermayelerinin, örgütsel değişim sürecinde kritik rol oynadığını belirterek, çalışanların psikolojik sermayeleri ve değişime hazır olma durumları arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Bu ilişkiyi, Kaynakların Korunması Teorisine (Hobfoll, 1989) dayandırarak bireylerin zorlukların ve tehditlerin üstesinden gelmek için kaynaklarını biriktirecekleri belirtilmektedirler. Çalışmanın bulguları, psikolojik sermaye ile değişime hazır olma arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koymakla birlikte değişime hazır olma ile değişime direnç arasındaki negatif yönlü ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır. Benzer şekilde, Lizar, Mangundjaya ve Rachmawan (2015) tarafından Endonezya'da yapılan çalışmada psikolojik sermaye ile değişime hazır olma arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın bulguları, psikolojik sermayenin değişime hazır olma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Kirrane ve diğerleri (2017) tarafından bir kamu sektörü kuruluşunda ele alınan

çalışmada ise algılanan yönetim desteği ve değişime hazır olma arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rolü incelenmektedir. Çalışmanın bulguları, psikolojik sermayenin algılanan yönetim desteği ile çalışanların değişime hazır olma durumu arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermektedir. Hicks ve Knies'in (2015) çalışmalarında ise psikolojik sermaye ile değişime hazır olma kavramına yakın bir kavram olan değişimle başa çıkma arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Çalışmanın bulguları, psikolojik sermayenin değişimle başa çıkmayı pozitif yönde ve önemli ölçüde öngördüğünü ortaya koymaktadır.

Yukarıda belirtilen çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda psikolojik sermayenin, "Genişletme ve İnşa Etme" (Fredrickson, 1998) ve "Kaynakların Korunması" (Hobfoll, 1989) teorileri ışığında değişime direnç ile negatif yönlü bir ilişkisi olacağı tahmin edilmektedir. Başka bir deyişle, bireylerin psikolojik sermayeleri arttıkça değişime yönelik direnç tutumlarının azalacağı beklenmektedir. Bu kapsamında geliştirilen ilk hipotez aşağıdaki gibidir:

H1: Psikolojik sermaye değişime direnç tutumunu negatif yönde tahmin etmektedir. Şöyle ki; psikolojik sermaye arttıkça değişime direnç tutumunun azalması beklenmektedir.

1.6.2. Algılanan Örgütsel Destek ile Değişime Direnç Tutumu Arasındaki İlişki

Yapılan yazın taramasında, algılanan örgütsel destek ve değişime direnç arasındaki ilişkiyi ele alan az sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Dolayısıyla, daha önceki bölümlerde de belirtildiği üzere değişime direnç kavramının karşıtı olarak bilinen değişime hazır olma kavramına ilişkin çalışmalar da taranmış olup bu bölümde daha çok değişime hazır olma ile algılanan örgütsel destek arasındaki çalışmalara yer verilecektir.

Yu ve Lee (2015) tarafından ele alınan çalışmada, algılanan örgütsel destek ile değişime direnç arasındaki ilişkide değişime hazır olmanın aracı rolü incelenmektedir. Çalışmanın bulguları, değişime hazır olmanın değişime direnç üzerindeki negatif yönlü etkisini ve değişime hazır olmanın algılanan örgütsel

destek ile değişime direnç arasındaki ilişkilere aracılık ettiğini göstermektedir. Bir başka deyişle, çalışanların örgütsel desteği algılaması ve aynı zamanda örgütsel değişim için yeterli hazırlığa sahip olması durumunda, çalışanların değişime karşı direncinin önemli ölçüde azalacağı sonucu ortaya konmaktadır. Yu ve Lee'nin (2015) çalışmasına benzer bir çalışma, Jabbarian ve Chegini (2016) tarafından ele alınarak çalışmada, algılanan örgütsel desteğin değişime hazır olma aracılığıyla değişime direnç üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu çalışmanın bulguları, algılanan örgütsel destek ile değişime hazır olma arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi ve değişime hazır olma ile değişime direnç arasındaki negatif yönlü ilişkiyi ortaya koymaktadır. Dolayısıyla hem algılanan örgütsel desteğin hem de çalışanların değişime hazır olmasının, değişime karşı direnç üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu öne sürülmektedir.

Arnéguy ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada, Sosyal Mübadele Teorisinden (Blau, 1964) hareketle algılanan örgütsel destek ile değişime hazır olma arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Bir başka deyişle, algılanan örgütsel destek ile çalışanların desteklendiklerini hissetmeleri durumunda karşılıklılık normunun etkinleştirilmesi yoluyla kendilerini örgütlerine karşı borçlu hissettikleri öne sürülmektedir. Bu durumda ise örgütlerinin amaçlarına ulaşmasına yardım etmeye daha yatkın oldukları belirtilmektedir. Nitekim, çalışmanın bulguları, algılanan örgütsel destek ile değişime hazır olma arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Gigliotti ve diğerleri (2019), algılanan örgütsel desteğin çalışanlarda güven duygusu oluşturacağını ve bununla birlikte çalışanlarda değişikliğin iyi niyetli olduğuna ve bireyin çıkarlarına zarar vermeyeceğine dair algı oluşacağını öne sürmektedirler. Bu durum ise yer verilen diğer çalışmalarda olduğu gibi Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964) ile açıklanmakta ve örgüt tarafından desteklendiklerini algılayan çalışanların, örgütün değişim girişimlerinin kendilerine veya çıkarlarına zarar vermeyeceğine güvenme olasılıklarının daha yüksek olduğu savunulmaktadır. Öte yandan "Tamponlama Hipotezine" (Caplan, 1974) de vurgu yapılarak çalışanların, özellikle değişime dirençli olanlar olmak üzere, örgütsel değişimler sırasında algılanan örgütsel destek ile bu olumsuz etkileri tamponladıklarına değinilmektedir (Turgut vd., 2016; akt. Gigliotti vd., 2019). Bu görüşlere paralel

şekilde çalışmanın bulguları, algılanan örgütsel destek ile değişime hazır olma arasındaki anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koymaktadır. Arnéguy ve diğerleri (2020) tarafından ele alınan bir diğer çalışmada ise algılanan örgütsel desteğin genel adalet ve değişime hazır olma arasındaki aracı rolü test edilmektedir. Çalışmada Sosyal Mübadele Teorisinden (Blau, 1964) hareketle örgütleri tarafından desteklendiğini hisseden çalışanların kendilerini örgüte karşı sorumlu hissedecekleri ve bu olumlu muameleye karşılık verecekleri varsayılmaktadır. Bu teori bağlamında, çalışanların, örgütleri tarafından desteklendiklerini hissettiklerinde, örgüte karşılık vermek ve örgütün gelişimine ve genel verimliliğine katkıda bulunmak için değişiklikleri kolaylaştıracakları ve kendilerini değişime uyum sağlamaya hazırlayacakları tahmin edilmektedir. Çalışmanın bulguları, genel adaletin değişime hazır olmayı algılanan örgütsel destek aracılığı ile etkilediğini ortaya koymaktadır.

Yukarıda belirtilen çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda algılanan örgütsel desteğin, “Sosyal Mübadele” (Blau, 1964) teorisi ve “Tamponlama” (Caplan, 1974) hipotezi ışığında değişime direnç tutumu ile negatif yönlü bir ilişkisi olacağı ayrıca psikolojik sermaye ile değişime direnç tutumu arasındaki ilişkide düzenleyici bir role sahip olacağı tahmin edilmektedir. Başka bir deyişle, bireylerin algılanan örgütsel destekleri arttıkça değişime yönelik direnç tutumlarının azalacağı beklenmektedir. Ayrıca, algılanan örgütsel destek seviyesi yüksek olan bireylerde psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki etkisinin daha güçlü olması beklenmektedir. Bu kapsamında geliştirilen iki hipotez aşağıdaki gibidir:

H2: Algılanan örgütsel destek değişime direnç tutumunu negatif yönde tahmin etmektedir. Şöyle ki; algılanan örgütsel destek arttıkça değişime direnç tutumunun azalması beklenmektedir.

H3: Algılanan örgütsel destek, psikolojik sermaye ve değişime direnç tutumu arasındaki ilişkide düzenleyici bir role sahiptir. Şöyle ki; algılanan örgütsel destek seviyesi yüksek olan bireylerde psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki etkisinin daha güçlü olması beklenmektedir.

1.6.3. Algılanan Örgütsel İletişim Kalitesi ile Değişime Direnç Tutumu Arasındaki İlişki

Eroğlu (2002), örgütlerin değişim süreçlerinde etkili stratejilerin belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde örgüt içinden birilerinin motive edici gücüne ihtiyaç duyulduğunu ve değişim öncülerini olarak nitelendirilebilecek bu bireylerin en önemli yeteneklerinin iletişim yeteneği olduğunu belirtmektedir. Kocabaş da (2005), değişim sürecinde başarıya ulaşmanın yolunun iyi kurgulanmış örgütsel iletişimden geçtiğini belirtmektedir. McKay ve diğerleri (2013) ise iletişimin, çalışanların değişim planlarının altında yatan kapsamı ve stratejiyi anlamalarını ve bazı ilgili konuları gündeme getirme fırsatlarını sağladığını belirtmektedirler. İletişimi, değişime direncin üstesinden gelmek için iyi bir yol olmasının yanı sıra değişime katılım fırsatı sağlamanın ve değişime yönelik olumsuz tutumları azaltmaya yardımcı olmanın bir yolu olarak da ele almaktadırlar. Bu görüşlere paralel şekilde, McKay ve diğerleri (2013) tarafından yapılan çalışmanın bulguları, değişim hakkında alınan algılanan iletişimin yeterliliğinin, değişime dirençle negatif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Çelikdemir ve Paker (2019) ise örgütsel iletişimin değişim sürecindeki etkisini ortaya koymak adına 6 akademisyenin katılımıyla odak grup çalışmaları yapmışlardır. Çalışmanın amacı akademisyenlerin örgütsel değişime yönelik bakış açısını ve örgütsel iletişimin örgütsel değişim sürecindeki etkilerini ortaya koymaktır. İlaveten, örgütsel değişim sürecine engel olan ve değişime direnç ile sonuçlanan etmenlerin ortaya konması amaçlanmıştır. Görüşmeler sonucunda değişim sürecindeki en temel sorunlar; değişimlerin direkt uygulamaya konulması, bilgi akışındaki sorunlar, örgüt içi iletişimin yeterince açık olmaması, çalışanların yeterince bilgisi olmadan gerçekleşmesi şeklinde özetlenmektedir. Araştırma kapsamındaki görüşmelerde yukarıda belirtilen sorunlar nedeniyle akademisyenlerin örgütsel değişime, dirençle yaklaştıkları belirtilmektedir. Yazındaki diğer çalışmalarla paralel şekilde sağlıklı iletişim ortamı olmadan baskıcı yöntemlerle gerçekleşen değişimlerin, örgüte katkı sağlamayacağı ve çalışanlar tarafından dirençle karşılanacağı vurgulanmaktadır. Akan ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel iletişim, hedef belirleme, bilgilendirme ve eleştirel iletişim olmak üzere 3 boyutlu olarak ele alınarak bu 3

boyutun değişime direnç üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmanın bulguları, hedef belirleme ve eleştirel iletişimin değişime direnç üzerinde anlamlı ve güçlü etkisini ortaya koymaktadır. Tanner ve Otto (2016), değişim sürecindeki çağdaş ve dürüst iletişimin belirsizliği azalttığını ve çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artırdığını belirtmektedirler. İletişim ve örgütsel değişim arasındaki ilişkinin belirsizliği azalttığını belirten bir diğer çalışma Vuuren ve Elving (2018) tarafından değişim süreçlerinde örgütsel iletişimin ele alındığı makalede incelenmektedir. Örgütsel değişim süreçlerindeki fırsatları ve tehditleri anlamak ve yönetmek için iletişim yoluyla anlamlandırmanın önemli bir bakış açısı olduğu belirtilerek iletişim, anlamlandırma ve değişimin, örgütü bir arada tuttuğu vurgulanmaktadır. Bu bakış açısı ile iletişim ve örgütsel değişim süreçlerindeki ilişki anlamlandırma teorisine (Weick vd., 2005) dayandırılmaktadır. Bu araştırma kapsamında ele alınan bir diğer teori de Berger ve Calabrese'nin (1975) Belirsizlik Azaltma Teorisidir. Yüksek düzeyde belirsizliğin değişim çabalarını olumsuz yönde etkileyeceği belirtilmektedir. Nitekim, değişim süreçlerindeki belirsizliği azaltmak için bireylerin bilgi arayacağı öne sürülerek bu süreçteki resmi veya gayri resmi iletişimin belirsizliği azaltmada kullanılabileceği öne sürülmektedir. Ancak, örgütler, gayri resmi iletişim miktarını mümkün olduğu kadar sınırlayarak resmi iletişimin ön planda tutulmasının gerektiğinin altı çizilmektedir. Tunçer (2013) de değişime direncin azaltılmasında uygulanacak yöntemler arasında iletişimin en önemli unsurlardan olduğunu belirtmektedir. Değişime ilişkin zamanlama ve hedef gibi bilgilerin iletişim yolu ile aktarılmasıyla örgütteki bilinmezliğin ve kaygıların azalacağı çalışanların değişime hazır hale geleceği vurgulanmaktadır.

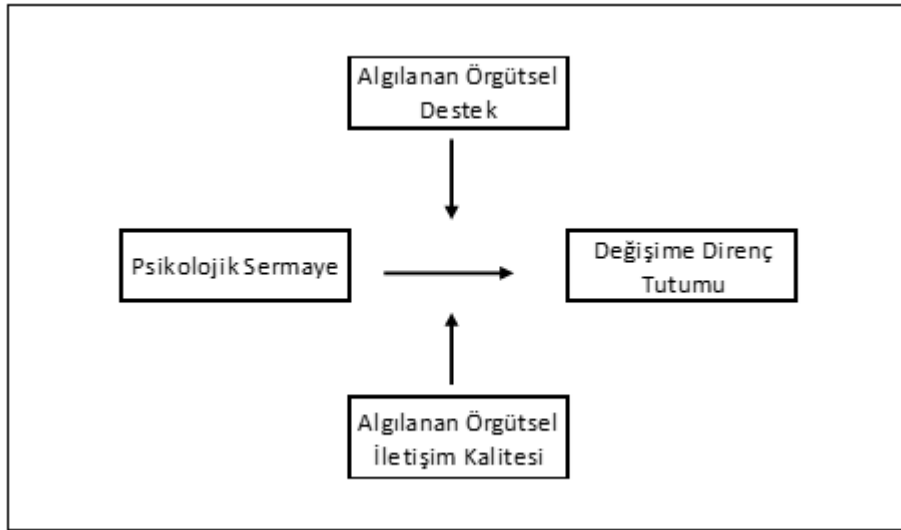
Yukarıda belirtilen çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda algılanan örgütsel iletişim kalitesinin, “Belirsizliği Azaltma” (Berger ve Calabrese, 1975) ve “Anlamlandırma” (Weick vd., 2005) teorileri ışığında değişime direnç tutumu ile negatif yönlü bir ilişkisi olacağı ayrıca psikolojik sermaye ile değişime direnç tutumu arasındaki ilişkide düzenleyici bir role sahip olacağı tahmin edilmektedir. Başka bir deyişle, bireylerin algılanan örgütsel iletişim kalitesi düzeyleri arttıkça değişime yönelik direnç tutumlarının azalacağı beklenmektedir. Ayrıca, algılanan örgütsel iletişim kalitesi düzeyi yüksek olan bireylerde psikolojik

sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki etkisinin daha güçlü olması beklenmektedir. Bu kapsamında geliştirilen iki hipotez aşağıdaki gibidir:

H4: Algılanan örgütsel iletişim kalitesi değişime direnç tutumunu negatif yönde tahmin etmektedir. Şöyle ki; algılanan örgütsel iletişim kalitesi arttıkça değişime direnç tutumunun azalması beklenmektedir.

H5: Algılanan örgütsel iletişim kalitesi, psikolojik sermaye ve değişime direnç tutumu arasındaki ilişkide düzenleyici bir role sahiptir. Şöyle ki; algılanan örgütsel iletişim kalitesi düzeyi yüksek olan bireylerde psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki etkisinin daha güçlü olması beklenmektedir.

İncelenen çalışmalar ve yukarıda belirtilen hipotezlerin dayandırıldığı teoriler göz önünde bulundurulduğunda çalışanların değişime direnç tutumlarının hem kişisel psikolojik kaynakları hem de örgüte ilişkin algıları tarafından şekillendiğini tahmin eden araştırma kapsamında geliştirilen modelin görsel hali aşağıda (Şekil 5) yer almaktadır.



Şekil 5. Araştırma Modeli

2. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle “yöntem” ardından “bulgular” ve son olarak “tartışma” alt başlıklarına yer verilecektir. Yöntem başlığı kapsamında bu çalışmanın katılımcılarına ilişkin demografik bilgiler ve araştırmada kullanılan ölçekler ele alınacaktır. Daha sonra bulgular başlığı altında, bu çalışma çerçevesinde geliştirilen ve daha önceki bölümde belirtilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan analizlerin sonuçları aktarılacaktır. Son olarak tartışma başlığı altında ise, gerçekleştirilen analizler sonucu elde edilen sonuçların yorumlamalarına yer verilecektir.

2.1. YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, çalışanların psikolojik sermayelerinin değişime direnç tutumu üzerindeki etkisini incelemek ve algılanan örgütsel iletişim kalitesi ve örgütsel desteğin, psikolojik sermaye ile değişime direnç tutumu ilişkisindeki düzenleyici rolünün test edilmesidir. Bu çalışma kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi için ihtiyaç duyulan veriler “anket” yöntemi ile toplanarak nicel araştırma teknikleri kullanılarak gerekli incelemeler gerçekleştirilmiştir. İlerleyen bölümde, bu çalışmanın katılımcılarına ilişkin bilgilere yer verilecektir.

2.1.1. Katılımcılar

Bu araştırmaya, Ankara’da savunma sanayii sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki beyaz yakalı çalışanlar katılmıştır. Araştırma etiği çerçevesinde, araştırmanın gerçekleştirildiği işletmenin bilgileri paylaşılamamaktadır. İlgili işletmenin tedarik, insan kaynakları, proje yönetimi, mühendislik gibi birimlerinde görev alan çalışanlara ve yöneticilere toplam 300 adet anket dağıtılmış olup 193 adet anket geri toplanmıştır (geri dönüş oranı %64). Aşağıda yer verilen tabloda (Tablo 4) katılımcıların demografik özellikleri özetlenmektedir. Tablo 4’te yer verildiği üzere araştırmaya katılan 193 çalışanın %57’si (n=110) erkek, % 43’ü (n=83) kadındır. Katılımcıların yaş dağılımına

bakıldığında ise %12.4'ünün (n=24) 18-25; %56.5'inin (n=109) 26-35; %24.9'unun (n=48) 36-45; %5.2'sinin (n=10) 46-55 ve %1'inin (n=2) ise 56 ve üstü yaş grubunda olduğu görülmüştür. Eğitim durumlarına bakıldığında ise büyük bir çoğunluğun lisans mezunu olduğu görülmüştür (%1'i lise; % 61.7'si lisans, %34.7'si yüksek lisans, %2.6'sı doktora). Katılımcıların kurumdaki kadro dağılımlarına bakıldığında ise büyük çoğunluğunun mühendis kadrosunda (%56.5; n=109) olduğu görülmüştür. İdari kadro katılımcıların % 34.7'sini (n=67); yönetici kadrosu ise %8.8'ini (n=17) oluşturmaktadır. Araştırmaya konu işletmedeki katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında, katılımcıların %6.7'sinin (n=13) bir yıldan daha az, %35.8'inin (n=69) 1-3 yıl, %22.3'ünün (n=43) 4-7 yıl, %14'ünün (n=27) 8-12 yıl, %10.9'unun (n=21) 13-18 yıl, %7.3'ünün (n=14) 19-25 yıl ve %3.1'inin (n=6) 25 yıl ve üstü süreyle aynı işletmede çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		%	Sayı
Cinsiyet			
	Kadın	43	83
	Erkek	57	110
Yaş			
	18-25	12.4	24
	26-35	56.5	109
	36-45	24.9	48
	46 – 55	5.2	10
	56 veya üstü	1	2
Öğrenim Durumunuz			
	Lise	1	2
	Üniversite	61.7	119
	Yüksek Lisans	34.7	67
	Doktora	2.6	5
Kurumdaki Kadronuz			
	İdari	34.7	67
	Mühendis	56.5	109
	Yönetici	8.8	17

Tablo 4. (devamı)

Kurumdaki Hizmet Süreniz

1 yıldan az	6.7	13
1 – 3 yıl	35.8	69
4 – 7 yıl	22.3	43
8 – 12 yıl	14.0	27
13 – 18 yıl	10.9	21
19 – 25 yıl	7.3	14
25 yıl ve üstü	3.1	6

2.1.2. Kullanılan Ölçekler

Bu araştırma kapsamında katılımcılara uygulanan anket formu toplam 5 bölümden oluşmaktadır. Katılımcılara anket formu dağıtılmadan önce gönüllü katılım formu verilerek araştırmaya yönelik bilgilendirme yapılmış, daha sonra katılımlarına ilişkin onayları alınarak anket formları dağıtılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde kimlik bilgileri sorulmaksızın bir önceki bölümde yer verilen demografik bilgilerine ilişkin maddelere yer verilmiş; daha sonraki bölümlerde ise psikolojik sermaye, değişime direnç tutumu, algılanan örgütsel iletişim kalitesi ve algılanan örgütsel destek seviyelerini ölçen maddelere yer verilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde ise araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilecektir. Ayrıca, bu araştırma kapsamında oluşturulan ve dağıtılan ankette yer alan bazı sorulara bu bölümde yer verilmektedir. Ancak fikri mülkiyet hakları ve etik kurallar nedeniyle ölçek maddelerinin tamamı yer almamakta, ölçeklere ilişkin fikir vermesi amacıyla yalnızca birkaç maddeye yer verilmektedir.

2.1.2.1. Demografik Değişkenler

Daha önce belirtildiği üzere anket formunun ilk bölümünde katılımcılardan cinsiyet, yaş, eğitim, görev ve çalışma süreleri gibi demografik soruları yanıtlamaları istenmiştir. Bahsedilen tüm değişkenlerin ölçümünde daha önce belirlenmiş olan ve katılımcılar bölümündeki Tablo 4'te yer alan kategoriler kullanılmıştır. Bu maddelerin anket formunda sorulmasının amacı hipotezlerin test edilmesi üzere istatistiksel analizler yapılırken gerekli olması durumunda

demografik değişkenlerin kontrol değişkeni olarak etkisinin kontrol altına alınmasıdır.

2.1.2.2. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Anket formunun ikinci bölümünde “*psikolojik sermaye*” ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Katılımcıların psikolojik sermaye seviyelerini ölçmek için daha önce Luthans ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilmiş olan Psikolojik Sermaye Ölçeğinin (*Psychological Capital Questionnaire*) kısa formu kullanılmıştır. Kısa form 12 maddeden oluşmakta ve psikolojik sermaye tanımına yer verilirken belirtildiği üzere umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık olmak üzere 4 alt boyutu ölçmektedir. Psikolojik sermaye ölçeğinin bu çalışma kapsamında kullanımı için ölçeğin fikri mülkiyet haklarına sahip olan Mind Garden Şirketi’ne başvurulmuştur. Şirket, akademik çalışmalarda ölçeğin kullanımına ilişkin herhangi bir ücret talep etmemektedir. Bu kapsamda, ilgili şirkete bizzat başvurularak tek seferlik kullanıma ilişkin izin alınmış ve ölçeğin hem orijinali hem de Türkçesi ücretsiz olarak şirket tarafından iletilmiştir. Ölçeğin Türkçe çevirisine ilişkin kontroller yapılmış ve düzeltme yapılmasına ihtiyaç olmadığı tespit edilerek, iletilen ölçek olduğu gibi kullanılmıştır. Psikolojik sermaye ölçeğinin maddelerinin bütününe yayınlanmasına izin verilmediğinden örnek olması amacıyla öz yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarını ölçen birer maddeye yer verilmiştir. Öz yeterlilik “*Yönetimle yapılan toplantılarda kendi çalışma alanımı temsil ederken kendime güvenirim*”; dayanıklılık “*Daha önceden yaşadığım zorluklarda edindiğim tecrübeler sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebiliyorum*” ve iyimserlik, “*İşim açısından her zaman olayların iyi yönlerine bakarım*” şeklinde maddeler ile ölçülmüştür. Ancak, Luthans ve diğerleri (2005), psikolojik sermayenin alt boyutlarının her birinin varlığı farklı çalışmalarda tespit edilse de, üst boyut olarak psikolojik sermayenin diğer bireysel ve örgütsel değişkenlerle ilişkisinin, alt boyutlarına göre daha güçlü olmasının, Bandura’nın (1986) hiçbir alt boyutun tek başına karmaşık insan eylemini tahmin gücüne sahip olmayacağı argümanı ile açıklamaktadırlar. Bu çalışmada da yapılan doğrulayıcı faktör analizinde tüm

maddelerin tek boyuta yüklendiği görülerek psikolojik sermayenin tek faktör olarak ele alınması uygun bulunmuştur.

Katılımcılardan maddeleri 1'den 5'e kadar uzanan (1: *kesinlikle katılmıyorum*, 2: *katılmıyorum*, 3: *kararsızım*, 4: *katılıyorum*, 5: *kesinlikle katılıyorum*) skalayı kullanarak değerlendirme yapmaları istenmiştir. İlgili ölçek kapsamındaki 11 maddeye verilen yüksek puanların katılımcıların psikolojik sermayelerinin yüksekliğine, ters kodlu olan 1 soruya verilen düşük puanın yüksek psikolojik sermayeye işaret ettiği varsayılmıştır. Ancak yapılan analizlerde ters kodlu maddenin model boyut ve madde ilişkisinin zayıf olduğu görülerek bu madde yani dayanıklılığı ölçeğin 10. madde çıkartılmıştır.

Psikolojik sermaye ölçeğinin güvenirlik çalışması yurtdışında Avey ve diğerleri (2010) tarafından Türkiye'de ise kısa formun güvenirlik çalışması Oruç (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. Avey ve diğerleri (2010) psikolojik sermaye ölçeğinin genel güvenirliğinin .86 olduğunu tespit etmiştir, Türk örnekleme ise Oruç'un yaptığı çalışmada (2018) ölçeğin güvenirliği Cronbach α =.93 olarak bulunmuştur.

2.1.2.3. Değişime Direnç Tutumu Ölçeği

Anket formunun üçüncü bölümünde "*değişime direnç tutumu*" ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Katılımcıların değişime direnç seviyelerini ölçmek için daha önce Neiva ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen, Balaman ve Baş (2021) tarafından Türkçe'ye uyarlanan *Örgütsel Değişime Direnç Ölçeği* kullanılmıştır. Ölçek 28 maddeden oluşmakta ve kuşkuculuk, endişe ve kabullenme olmak üzere 3 alt boyutu ölçmektedir. Ölçeğin kullanımı için hem Neiva'dan hem de Balaman'dan izin alınmıştır. Ölçeğin Türkçe çevirisine ilişkin kontroller yapılmış ve düzeltme yapılmasına ihtiyaç olmadığı tespit edilerek, iletilen ölçek olduğu gibi kullanılmıştır.

Ölçekte, ilk 10 soru kuşkuculuk boyutunu "*Burada değişime yönelik farklı girişimler tatmin edici olmaktan uzak kalmaya devam ediyor*" tarzında maddelerle; sonraki 9 soru endişe boyutunu "*Değişim süreçlerinde kaybetme*

korkusu insanlarda değişime karşı direnç yaratır” şeklinde maddelerle ve son 9 soru kabullenme boyutunu, “*Değişim bundan nasıl faydalanacağını bilen çalışanlar için fırsatlar yaratır*” şeklinde maddeler ile ölçmektedir. Bu çalışmada geliştirilen hipotezlerde değişime direnç kavramı genel olarak değişime olan olumsuz tutumlar olarak ele alınmaktadır ve alt boyutlar temelinde analiz yapılması belirlenen kavramsal çatı kapsamında planlanmamıştır.

Katılımcılardan maddeleri 1’den 5’e kadar uzanan (1: *kesinlikle katılmıyorum*, 2: *katılmıyorum*, 3: *kararsızım*, 4: *katılıyorum*, 5: *kesinlikle katılıyorum*) skalayı kullanarak değerlendirme yapmaları istenmiştir. İlgili ölçek kapsamındaki 19 maddeye verilen yüksek puanların katılımcıların değişime yönelik direnç düzeylerinin yüksekliğine, ters kodlu olan ve kabullenme boyutunu ölçen 9 maddeye verilen düşük puanların yüksek direnç düzeylerine işaret ettiği varsayılmıştır. Ancak yapılan analizlerde ters kodlu olan ve değişime kabulü ölçen maddelerin değişime dirençle negatif ilişkili olması gerekirken pozitif ilişkili çıktığı yani bu ilişkinin beklenen yönde çıkmadığı görülmüştür. Dolayısıyla kabul boyutunu ölçen 9 maddenin katılımcılar tarafından anlaşılmadığı görülmüş ve bu maddeler modelden çıkartılmıştır.

Psikolojik sermaye ölçeğinin güvenilirlik çalışması yurtdışında Neiva ve diğerleri (2005) tarafından Türkiye’de ise Balaman ve Baş (2021) tarafından gerçekleştirilmiştir. Neiva ve diğerleri (2005) değişime direnç ölçeğinin genel güvenilirliği .85’in üzerinde iken kuşkuculuk boyutu Cronbach α =.95, endişe boyutu için Cronbach α =.88 ve kabullenme boyutu için Cronbach α =.83 olduğu tespit edilmiştir. Türk örnekleme ise Balaman ve Baş’ın yaptığı çalışmada (2021) ölçeğin güvenilirliği Cronbach α =.92 olarak bulunmuş olup kuşkuculuk boyutu için Cronbach α =.93, endişe boyutu için Cronbach α =.89 ve kabullenme boyutu için Cronbach α =.87 olduğu tespit edilmiştir.

Ancak yukarıda belirtildiği üzere çalışmanın kavramsal çatısı göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışma kapsamında gerçekleştirilecek hipotez testlerinde ölçeğin boyutları dikkate alınmadan değişime direnç tutumunu genel olarak ölçeceği şekilde kullanılmasına karar verilmiştir.

2.1.2.4. Algılanan Örgütsel İletişim Kalitesi Ölçeği

Anket formunun dördüncü bölümünde “*örgütsel iletişim kalitesi*” ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Katılımcıların değişime direnç seviyelerini ölçmek için daha Postmes ve Tanis (2001) tarafından geliştirilen, Melikoğlu’nun (2009) tez çalışmasında Türkçe’ye uyarlanan Örgütsel İletişim Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 15 maddeden oluşmakta ve dikey ve yatay olmak üzere 2 alt boyutu ölçmektedir. Ancak bu çalışmanın konusu göz önünde bulundurulduğunda iş arkadaşları arasındaki iletişimi ele alan ve 3 maddeden oluşan yatay iletişim boyutu çalışmaya dâhil edilmemiştir. 12 maddeden oluşan örgüt ve çalışan arasındaki iletişimi ele alan dikey iletişim boyutu ele alınmıştır. Ölçeğin kullanımı için hem Postmes’den hem de Melikoğlu’nun tez danışmanından izin alınmıştır. Ölçeğin Türkçe çevirisine ilişkin kontroller yapılmış ve düzeltme yapılmasına ihtiyaç olmadığı tespit edilerek iletilen ölçek olduğu gibi kullanılmıştır.

Ölçekte, “*Yönetim kadrosu kurumda yapılan değişiklikler hakkında çalışanlarına bilgi verir*”, “*Kurumun izlediği strateji hakkında bilgilendirme yapılır*”, “*Yönetim, çalışanlara kendileri ile iletişim kurma fırsatı tanır*”, “*Yönetim, kurumun bütününü ilgilendiren sorunların çözümü için çalışanlarına danışır*” ve “*Yönetim, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili geribildirim verir*” şeklinde algılanan örgütsel iletişim kalitesini ölçmeye yönelik maddeler bulunmaktadır.

Katılımcılardan maddeleri 1’den 6’ya kadar uzanan (1: *Hiçbir Zaman*, 2: *Nadiren*, 3: *Bazen*, 4: *Genellikle*, 5: *Çoğu Zaman*, 6: *Her zaman*) skalayı kullanarak değerlendirme yapmaları istenmiştir. İlgili ölçek kapsamındaki maddelere verilen yüksek puanların katılımcıların algıladığı örgütsel iletişim kalitesinin yüksekliğine işaret ettiği varsayılmıştır.

Örgütsel iletişim ölçeğinin güvenirlik çalışması yurtdışında Postmes ve Tanis (2001) tarafından Türkiye’de ise Melikoğlu (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. Postmes ve Tanis (2001) tarafından örgütsel iletişim ölçeğinin genel güvenirliğinin .90 olduğu tespit edilmiştir. Türk örnekleme ise Melikoğlu’nun yaptığı çalışmada (2021) ölçeğin güvenirliği Cronbach α =.94 olarak tespit edilmiştir.

2.1.2.5. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Anket formunun beşinci bölümünde “*algılanan örgütsel destek*” ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Katılımcıların algıladıkları örgütsel destek seviyelerini ölçmek için daha önce Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) tarafından orijinali 36 madde olarak geliştirilen ölçeğin, Giray ve Şahin (2012) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 12 maddelik kısa formu kullanılmıştır. Ölçeğin tek boyutlu ve 12 maddeden oluşan yapısı vardır. Ölçeğin kullanımı için hem Eisenberger’dan hem de Giray’dan izin alınmıştır. Ölçeğin Türkçe çevirisine ilişkin kontroller yapılmış ve düzeltme yapılmasına ihtiyaç olmadığı tespit edilerek iletilen ölçek olduğu gibi kullanılmıştır.

Ölçekte, “*Çalıştığım kurum düşüncelerime önem verir*”, “*Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar*”, “*Çalıştığım kurum bir sorunum olduğunda yardıma hazırdır*” şeklinde maddeler bulunmaktadır. Katılımcılardan maddeleri 1’den 5’e kadar uzanan (1: *kesinlikle katılmıyorum*, 2: *katılmıyorum*, 3: *kararsızım*, 4: *katılıyorum*, 5: *kesinlikle katılıyorum*) skalayı kullanarak değerlendirme yapmaları istenmiştir. İlgili ölçek kapsamındaki 6 maddeye verilen yüksek puanların katılımcıların algıladıkları örgütsel destek düzeylerinin yüksekliğine, ters kodlu olan 6 maddeye verilen düşük puanların yüksek algılanan örgütsel destek düzeylerine işaret ettiği varsayılmıştır. Ters kodlu maddelerden bazıları “*Çalıştığım kurum beni etkileyen kararlar alırken, çıkarlarımı düşünmez*”, “*Çalıştığım kurumda işimde gösterdiğim ekstra çaba takdir görmez*” ve “*Çalıştığım kurum işimle ilgili yapabileceklerin en iyisini yapsam bile bunun farkında olmaz*” şeklindedir.

Algılanan örgütsel destek ölçeğinin güvenilirlik çalışması yurtdışında Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından Türkiye’de ise Giray ve Şahin (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Eisenberger ve diğerleri (1986) algılanan örgütsel destek ölçeğinin genel güvenilirliğinin .97 olduğu tespit edilmiştir. Türk örnekleme ise Giray ve Şahin’in yaptığı çalışmada (2012) ölçeğin güvenilirliği Cronbach α =.93 olarak tespit edilmiştir.

2.2. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, çalışma kapsamında gerçekleştirilen istatistiksel analizlere ve analizlerin sonuçlarına yer verilmektedir. Ancak hipotez testine ilişkin yapılan analizlere geçmeden önce, ilk önce veri setinin kontrolüne ilişkin yapılan işlemler bu bölümde ele alınmaktadır. İkinci bölümde ise psikolojik sermaye, değişime direnç, algılanan iletişim kalitesi ve örgütsel destek ölçeklerinin varsayılan boyutlarının ve maddelerinin doğrulanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Sonraki bölümde, psikolojik sermaye, değişime direnç, algılanan iletişim kalitesi ve örgütsel destek değişkenlerine ve bu değişkenlerin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Dördüncü bölümde ise değişkenler arası ilişkilerin ortaya konması amacıyla korelasyon analizi ve hipotez testi sonuçlarına yer verilmiştir.

2.2.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması

Bu bölümde, Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından istatistiksel analizlere geçilmeden önce yapılması önerilen veri seti temizleme işlemlerine yer verilmesi planlanmaktadır. Ters kodlu maddelere ilişkin kodlamalar yapıldıktan sonra veri seti Tabachnick ve Fidell'in (2013) önerileri doğrultusunda incelenmiş ve ilgili aşamalar aşağıda özetlenmiştir.

- Veri Setinin Doğruluğu

Veri setinin doğruluğunun kontrol edilmesi amacıyla öncelikle kodlama hatası olup olmadığına (örn. 4 yerine 40 kodlanması) bakılmıştır. Hatalı kodlama olup olmadığını saptamak amacıyla minimum ve maksimum değerler incelenmiş olup, veri setinde hatalı kodlama olmadığı görülmüştür. İlave, her bir ölçek maddesi için ortalama ve standart sapma değerlerine bakılmış olup standart sapmanın ortalama dan daha büyük olduğu değişken olmadığı saptanmıştır. Son olarak da her bir değişken için “z” değerine bakılarak veri seti içerisinde “aykırı değer” olmadığı görülmüştür. Böylece verilerin istatistik programına girişinde hata olmadığı ve veri setinde tek değişkenli aykırı değer olmadığı tespit edilmiştir.

- Eksik Veri Analizi

Hipotez testlerinde Tip I hata riski azaltmak amacıyla, veri setinde eksik veri olup olmadığı ve varsa söz konusu eksik verinin dağılımının incelenmesi gerekmektedir. (Tabachnick ve Fidell,2013) Nitekim, eksik verilerin rastgele dağılması önemli bir sorun yaratmazken, rastgele dağılmayan eksik veriler, ciddi sorunlar yaratabilmektedir. Bu kapsamda, bu çalışmanın veri seti incelendiğinde eksik verilerin %5 oranından daha az olduğu ve rastgele dağıldığı görülmüştür. Bu noktada, Tabachnick ve Fidell'in (2013) görüşleri doğrultusunda eksik veri oranının %5 oranından az olması durumunda, eksik verinin tamamlanma yöntemi sonuçları etkilemediğinden eksik verilerin giderilmesinde ortalama değerlerin kullanılması uygun görülmüştür. Veriler tamamlandıktan sonraki ortalama değerlere bakıldığında öncesi ile aradaki farkın çok küçük olduğu görülerek bu yöntemin uygunluğu test edilmiştir.

- Normallik Testi

Eksik veri analizinden sonra, her bir ölçek maddesine ilişkin basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine bakılmıştır. Tabachnick ve Fidell'in (2013) basıklık ve çarpıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında olması gerektiği görüşüne paralel olarak tüm ölçek maddelerinin basıklık ve çarpıklık değerlerinin bu aralıkta olduğu görülmüştür. Ölçek maddelerinin normal dağıldığı görülerek herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Aynı analiz, araştırma değişkenleri için tekrarlanmış, soru bazında olduğu gibi, değişken bazında da tek değişkenli normallik varsayımının sağlandığı görülmüştür.

- Çok Değişkenli Aykırı Değer

Çok değişkenli aykırı değer tespiti için, regresyon analizi ile her bir katılımcı için Mahalonobis Uzaklık değerleri hesaplanmış, hesaplanan değerler Ki kare tablosundaki kritik değerle karşılaştırılmıştır. Mahalonobis Uzaklık değerlerinin kritik değerden büyük olmadığı tespit edildiğinden, veri setinde çoklu aykırı değer olmadığı sonucuna varılmıştır.

Veri setinin kontrol ve ön incelemesi yapıldıktan sonra, değişken puanlarının hesaplanmasında kullanılacak ölçek maddelerini tespit etmek ve söz konusu maddelerin değişkenleri ölçmede ne kadar güvenilir sonuçlar verdiklerini belirlemek amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

2.2.2. Faktör Analizi

Bu çalışma kapsamında kullanılan bütün ölçeklerin daha önce Türkçe'ye uyarlaması yapıldığı, güvenilirlik ve geçerlilikleri test edildiği için, söz konusu ölçeklerin faktör yapılarını belirlemek amacıyla, doğrulayıcı faktör analizinin gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür. Tanımlanan ölçüm modelleriyle, anket maddelerinin ölçtükleri varsayılan boyutla ilişkisi regresyon katsayılarına bakılarak, modelin veri setine uyumu ise Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller'in (2003) önermiş olduğu ölçütler (Tablo 5) kullanılarak değerlendirilmiştir.

Tablo 5. Model Uyum İyiliği Değerlendirmesinde Kullanılacak İstatistikler

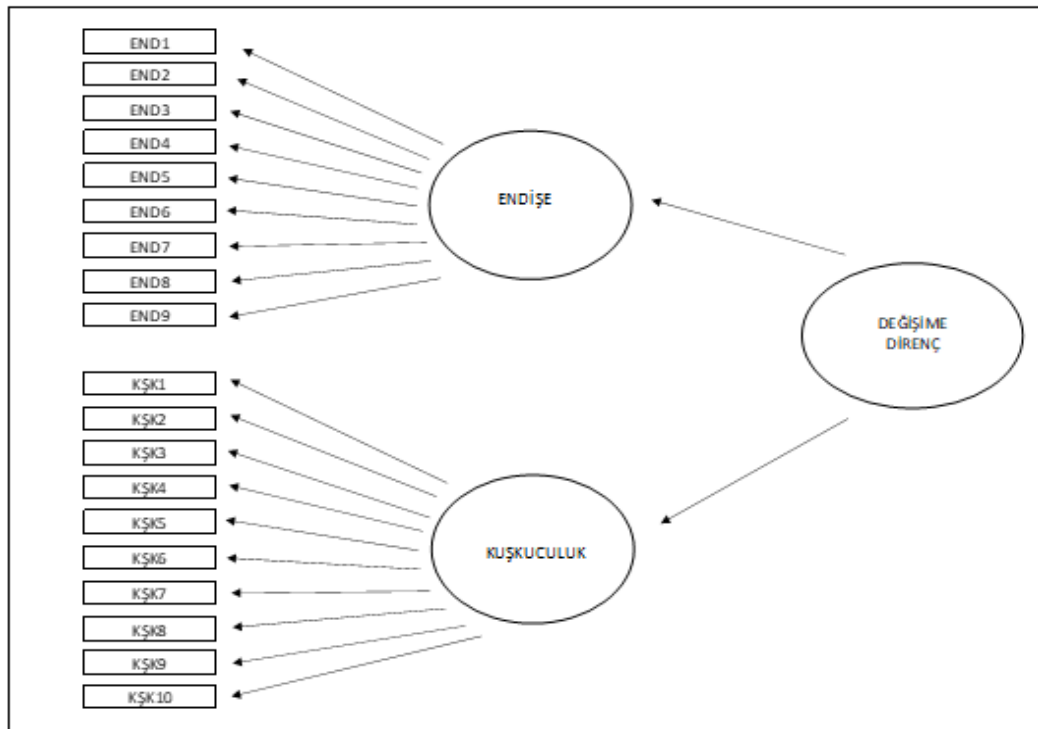
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$
RMSEA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$

Not: *CFI*: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi), *NFI*: Normed Fit Index (Normalleştirilmiş Uyum Endeksi), *GFI*: Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik Endeksi), *RMSEA*: Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), χ^2/df : Kikare/serbestlik derecesi.

Kaynak: Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8:2, s. 52.

2.2.2.1. Değişime Direnç Tutumu Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Değişime Direnç Tutumu Ölçeğinin toplam yirmi sekiz madde ve endişe, kuşkuculuk ve kabul olmak üzere toplam üç alt boyutlu ölçüm modeli üzerinde ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Kabul alt boyutu anlamı göz önünde bulundurulduğunda, değişimi kabulü ölçen ters kodlu sorulardan oluşmaktadır ancak ilgili boyutun direnç üst değişkeni ile negatif yönde ilişkili olması beklenirken pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca, kabulü ölçen maddelerin 3 tanesi haricinde hiçbirinin boyutla anlamlı ilişkisi olmadığı görülmüştür. Bu çerçevede, kabul boyutunun beklenen yönde ilişkisi olmadığı ve katılımcıların bu soruları anlamakta zorluk çektiği anlaşılarak kabul boyutunu ölçen 9 madde modelden çıkartılmıştır. Böylece, endişe ve kuşkuculuk alt boyutlarından oluşan 19 maddelik ve her bir boyutun değişime direnç üst boyutunu ölçtüğü aşağıda yer alan ölçüm modeli (Şekil 6) tanımlanarak, söz konusu ölçüm modeli üzerinde doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.



Şekil 6. Değişime Direnç Ölçüm Modeli

İlgili model üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizinde modelin veri setine uyumunun (χ^2/df (422/152)= 2.77; GFI =.80; CFI= .81; RMSEA= .096) istenilen düzeyde olmadığı görülmüştür. Modelin uyum iyiliği istatistiklerini iyileştirmek amacıyla programın sunduğu öneriler incelenerek aynı boyutu ölçen maddelerin hata terimleri arasında kovaryans ilişkisi tanımlanmıştır. Kovaryans ilişkisi tanımlanan maddelerin aynı boyutu ölçmesi sebebiyle faktörlerin bağımsızlığı ilkesinin ihlal edilmediği değerlendirilmektedir. Tanımlanan 7 adet kovaryans teriminden sonra modelin uyum iyiliği istatistiklerinin (χ^2/df (230.5/145)= 1.59; GFI =.89; CFI= .94; RMSEA= .055) iyileştiği görülmüştür. Yapılan incelemelerde CFI (Comparative Fit Index/Karşılaştırmalı Uyum Endeksi), NFI (Normalized Fit Index/Normalleştirilmiş Uyum Endeksi) ve GFI (Goodness of Fit/Uyum İyiliği Endeksi) istenilen değerlerden düşük olsa da değerlerin (CFI=.94; NFI=.86; GFI: .89) sınır değerlere oldukça yakın olması ve diğer kriterlerden olan RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü) ve χ^2/df değerlerinin ise uyum aralığında olması nedeniyle modelin kabul edilmesine karar verilmiştir (RMSEA=.055; χ^2/df = 1.59). Değişime direnç tutumu ölçeğine ilişkin oluşturulan modelin ilk halindeki ve iyileştirilmiş halindeki uyum iyiliği istatistiklerine aşağıdaki tabloda (Tablo 6) yer verilmektedir.

Tablo 6. Değişime Direnç Tutumu Ölçeği Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Revize Edilmiş Model
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$	.81	.94
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$	.74	.86
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$	.80	.89
RMSEA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	.096	.055
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	2.77	1.59

Not: CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi), NFI: Normed Fit Index (Normalleştirilmiş Uyum Endeksi), GFI: Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik Endeksi), RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), χ^2/df : Kikare/serbestlik derecesi.

Değişime Direnç Tutumu ölçeğinin revize edilmiş ölçüm modeli üzerinde madde boyut ilişkilerine bakılmıştır. Bu çerçevede, bütün maddelerin ilişkili oldukları boyutu, alt boyutların (kuşkuculuk ve endişe) ise üst boyut olan değişime direnci ölçtüğü ve ek düzeltmeye ihtiyaç olmadığı tespit edilmiştir. Aşağıda yer alan tabloda (Tablo 7) değişime direnç tutumu modelinin regresyon katsayılarına yer verilmiştir.

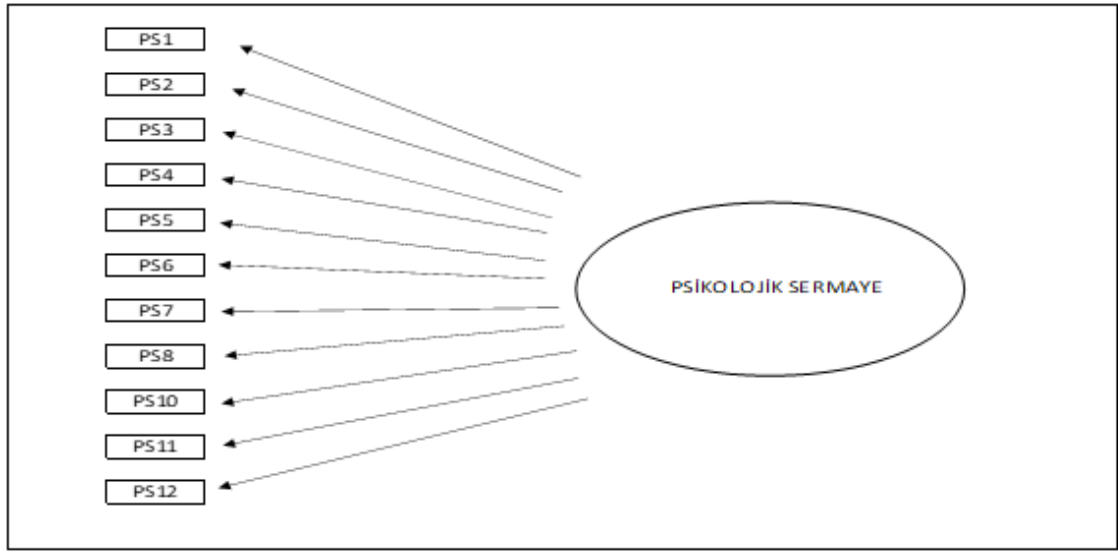
Tablo 7. Değişime Direnç Modelinin Standardize Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları

	(b)	Standart hata	(β)	p
Değişime Direnç				
Endişe	0.40	0.08	1.00	***
Madde 1	1.00	-	0.34	***
Madde 2	1.35	0.25	0.53	***
Madde 3	1.51	0.35	0.60	***
Madde 4	1.53	0.36	0.60	***
Madde 5	1.20	0.30	0.48	***
Madde 6	0.72	0.19	0.43	***
Madde 7	1.81	0.28	0.54	***
Madde 8	0.89	0.25	0.37	***
Madde 9	0.56	0.17	0.30	***
Kuşkuculuk	0.66	0.06	1.00	***
Madde 1	1.00	-	0.66	***
Madde 2	1.25	0.13	0.76	***
Madde 3	1.29	0.14	0.76	***
Madde 4	1.17	0.12	0.76	***
Madde 5	1.05	0.12	0.66	***
Madde 6	0.66	0.11	0.46	***
Madde 7	0.70	0.10	0.52	***
Madde 8	1.13	0.13	0.71	***
Madde 9	0.88	0.12	0.56	***
Madde 10	1.13	0.12	0.72	***

Not: b: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, β : Standardize edilmiş regresyon katsayısı. $p^{***} < 0.001$

2.2.2.2. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Psikolojik Sermaye Ölçeğinin on iki madde ve öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik olmak üzere dört alt boyutlu ölçüm modeli üzerinde ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İlgili model üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizinde modelin veri setine uyumunun (χ^2/df (191/54)= 3.54; GFI =.86; CFI= .71; RMSEA= .11) beklenen düzeyde olmadığı ve tüm maddelerin tek boyuta yüklendiği görülmüştür. Yöntem bölümünde de belirtildiği üzere, psikolojik sermayenin alt boyutlarının her birinin varlığı farklı çalışmalarda tespit edilse de, üst boyut olarak psikolojik sermayenin diğer bireysel ve örgütsel değişkenlerle ilişkisinin, alt boyutlarına göre daha güçlü olduğu belirtilmektedir (Luthans vd., 2005). Dolayısıyla alt boyutların modelden çıkartılarak psikolojik sermayenin tek boyutlu olarak ele alınması kararlaştırılmıştır. Ayrıca, madde boyut ilişkileri incelendiğinde tespit edilen diğer bir bulgu dayanıklılık alt boyutunu ters kodlu ölçen, 2. maddenin madde boyut ilişkisinin çok düşük olduğudur. Ancak bu maddeye ilişkin kararın tek boyutlu ölçüm modeli üzerinde yapılacak doğrulayıcı faktör analizinden sonra alınmasına karar verilmiştir. Tek boyutlu yeni ölçüm modeline doğrulayıcı faktör analizi yapıldığında veri setinin modele uyumunun (χ^2/df (191/54)= 3.54; GFI= .85; CFI= .71; RMSEA = .11) beklenen düzeyde olmadığı görülmüştür. Modelin uyum iyiliği istatistiklerini iyileştirmek amacıyla programın sunduğu öneriler incelenerek hata terimleri arasında 3 adet kovaryans ilişkisi tanımlanmıştır. Ayrıca, daha önce belirtilen madde boyut ilişkisi oldukça zayıf olan ters kodlu maddenin psikolojik sermaye ile de ilişkisinin oldukça zayıf olduğu tespit edilmiştir. İlgili madde modelden çıkartılarak Şekil 7’de yer alan ölçüm modeli üzerinden analizlere devam edilmiştir. Tanımlanan ölçüm modeli üzerinde programın sunduğu öneriler doğrultusunda 4.-6., 5.-7. ve 11.-12. Maddeler arasına kovaryans terimi eklenmesine karar verilmiştir.



Şekil 7. Psikolojik Sermaye Ölçüm Modeli

Revize edilen ölçüm modeli üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizinde modelin veri setine uyumunun (χ^2/df (71/41)= 1.73; GFI= .94; CFI= .94; RMSEA = .06) oldukça iyi olduğu görülerek modelin kabul edilmesine karar verilmiştir. Psikolojik Sermaye ölçeğine ilişkin oluşturulan tek boyutlu modelin ilk hali ve iyileştirilmiş halinin uyum iyiliği istatistiklerine aşağıdaki tabloda (Tablo 8) yer verilmektedir.

Tablo 8. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Revize Edilmiş Model
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$	.71	.94
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$	.64	.87
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$	.85	.94
RMSEA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	.11	.06
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	3.54	1.73

Not: CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi), NFI: Normed Fit Index (Normalleştirilmiş Uyum Endeksi), GFI: Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik Endeksi), RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), χ^2/df : Kikare/serbestlik derecesi.

Psikolojik Sermaye ölçeğinin revize edilmiş ölçüm modeli üzerinde madde boyut ilişkilerine bakılmıştır. Bu çerçevede, bütün maddelerin üst boyut olan psikolojik sermayeyi ölçtüğü ve ek düzeltmeye ihtiyaç olmadığı tespit edilmiştir. Aşağıda yer alan tabloda (Tablo 9) psikolojik sermaye ölçüm modelinin regresyon katsayılarına yer verilmiştir.

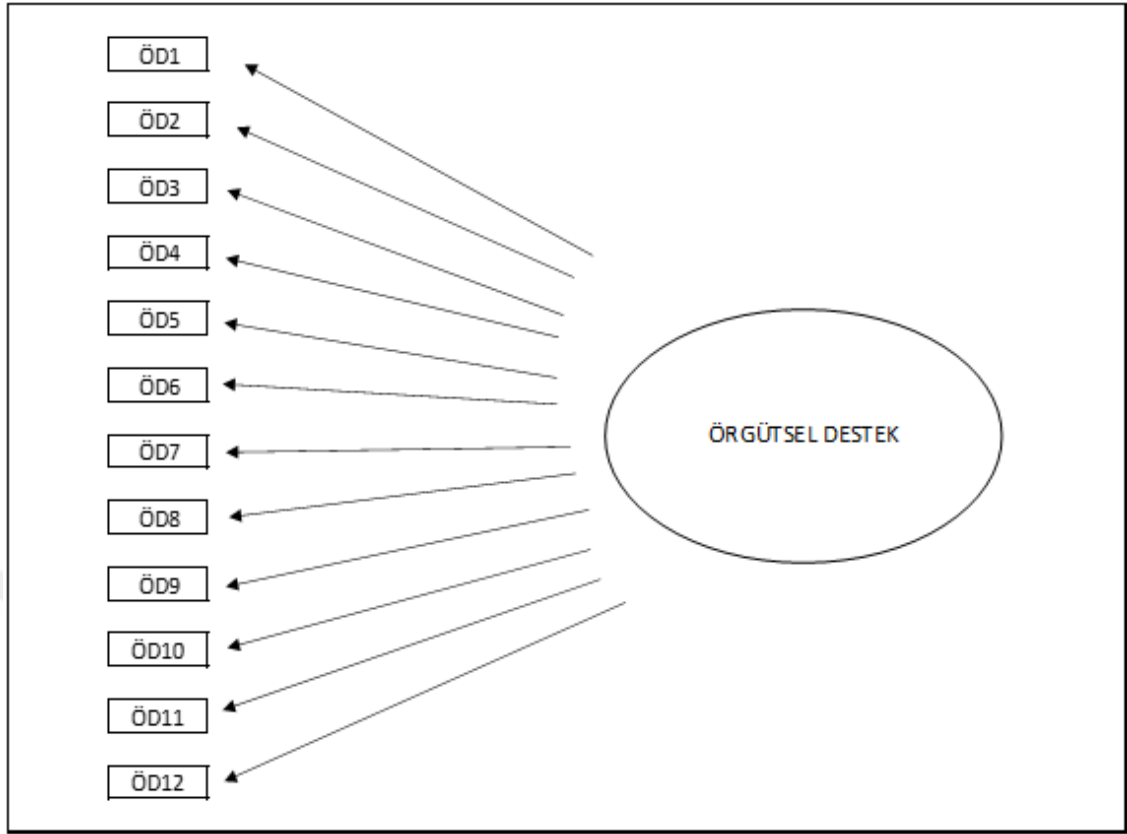
Tablo 9. Psikolojik Sermaye Modelinin Standardize Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları

	(b)	Standart hata	(β)	p
Psikolojik Sermaye				
Madde 1	1	-	0.73	***
Madde 2	1.18	0.15	0.65	***
Madde 3	0.66	0.10	0.52	***
Madde 4	0.60	0.13	0.38	***
Madde 5	0.68	0.12	0.44	***
Madde 6	0.70	0.12	0.47	***
Madde 7	0.95	0.14	0.54	***
Madde 8	0.45	0.10	0.35	***
Madde 10	0.75	0.13	0.48	***
Madde 11	0.53	0.16	0.28	***
Madde 12	0.86	0.16	0.43	***

Not: b: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, β : Standardize edilmiş regresyon katsayısı. $p^{***} < 0.001$

2.2.2.3. Örgütsel Destek Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Algılanan Örgütsel Destek ölçeğini oluşturan on iki maddeli bir ölçüm modeli ortaya konarak söz konusu model üzerinde doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Söz konusu ölçüm modeli Şekil 8’de gösterilmektedir.



Şekil 8. Örgütsel Destek Ölçüm Modeli

Ölçüm modeli üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizinde modelin veri setine uyumunun (χ^2/df (338/54)= 6.25; GFI= .73; CFI= .79; RMSEA = .16) oldukça kötü olduğu görülmüştür. Modelin uyum iyiliği istatistiklerini iyileştirmek amacıyla programın sunduğu öneriler incelenerek aynı boyutu ölçen maddelerin hata terimleri arasında 8 adet kovaryans ilişkisi tanımlanmıştır. Yapılan düzenlemeler sonucu, modelin veri setine uyumunun (χ^2/df (129/46)= 2.80; GFI= .89; CFI= .94; RMSEA = .08) kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Örgütsel Destek ölçeğine ilişkin oluşturulan modelin ilk hali ve iyileştirilmiş halinin uyum iyiliği istatistiklerine aşağıdaki tabloda (Tablo 10) yer verilmektedir.

Tablo 10. Örgütsel Destek Ölçeğinin Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Revize Edilmiş Model
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$	.79	.94
NFI	$95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$	.77	.91
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$	.73	.89
RMSEA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	.16	.08
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	6.25	2.80

Not: *CFI*: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi), *NFI*: Normed Fit Index (Normalleştirilmiş Uyum Endeksi), *GFI*: Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik Endeksi), *RMSEA*: Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), χ^2/df : Kikare/serbestlik derecesi.

Örgütsel destek ölçeğinin iyileştirilmiş ölçüm modeli üzerinde madde boyut ilişkilerine bakılmıştır. Bu çerçevede, bütün maddelerin üst boyut olan örgütsel desteği ölçtüğü ve ek düzeltmeye ihtiyaç olmadığı tespit edilmiştir. Aşağıda yer alan tabloda (Tablo 11) örgütsel destek için oluşturulan ölçüm modelinin regresyon katsayılarına yer verilmiştir.

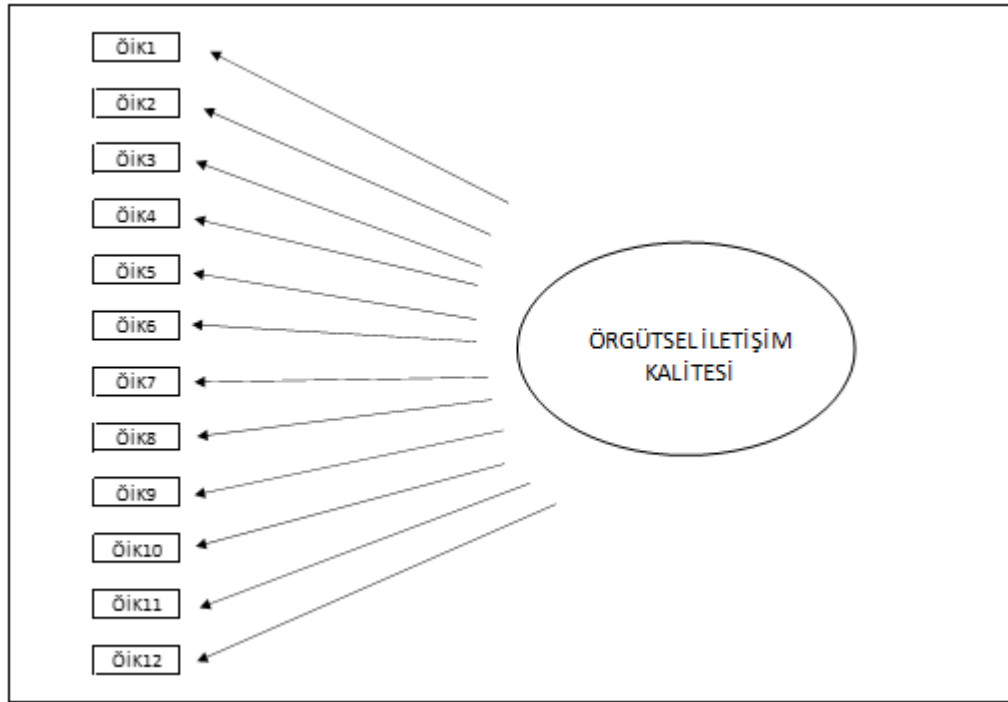
Tablo 11. Örgütsel Destek Modelinin Standardize Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları

	(b)	Standart hata	(β)	p
Örgütsel Destek				
Madde 1	1	-	0.79	***
Madde 2	0.75	0.08	0.56	***
Madde 3	0.72	0.08	0.58	***
Madde 4	0.98	0.09	0.69	***
Madde 5	1.03	0.09	0.73	***
Madde 6	1.03	0.09	0.75	***
Madde 7	0.74	0.09	0.56	***
Madde 8	0.90	0.06	0.79	***
Madde 9	0.90	0.07	0.77	***
Madde 10	0.90	0.07	0.77	***
Madde 11	0.53	0.08	0.47	***
Madde 12	0.93	0.09	0.70	***

Not: b: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, β : Standardize edilmiş regresyon katsayısı. $p^{***} < 0.001$

2.2.2.4. Örgütsel İletişim Kalitesi Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Algılanan Örgütsel İletişim Kalitesi ölçeği dikey ve yatay iletişim olmak üzere iki boyuttan oluşmasına karşın yatay iletişim soruları, çalışmanın konusu ile ilgili olmadığından tek boyutlu ve dokuz maddeli bir ölçüm modeli ortaya konarak söz konusu model üzerinde doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Söz konusu ölçüm modeli Şekil 9'da gösterilmektedir.



Şekil 9. Örgütsel İletişim Kalitesi Ölçüm Modeli

Ölçüm modeli üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizinde modelin veri setine uyumunun (χ^2/df (313/54)= 5.79; GFI= .78; CFI= .83; RMSEA = .15) beklenen seviyede olmadığı görülmüştür. Modelin uyum iyiliği istatistiklerini iyileştirmek amacıyla programın sunduğu öneriler incelenerek aynı boyutu ölçen maddelerin hata terimleri arasında 4 adet kovaryans ilişkisi tanımlanmıştır. Yapılan düzenlemeler sonucu, modelin veri setine uyumunun (χ^2/df (129/50)= 2.58; GFI= .90; CFI= .95; RMSEA = .09) oldukça iyi olduğu görülmüştür. Örgütsel İletişim Kalitesi ölçeğine ilişkin oluşturulan modelin ilk hali ve iyileştirilmiş halinin uyum iyiliği istatistiklerine aşağıdaki tabloda (Tablo 12) yer verilmektedir.

Tablo 12. Örgütsel İletişim Kalitesi Ölçeğinin Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Revize Edilmiş Model
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$	.83	.95
NFI	$95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$	.80	.92
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$	.78	.90
RMSEA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	.15	.09
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	5.79	2.58

Not: *CFI*: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi), *NFI*: Normed Fit Index (Normalleştirilmiş Uyum Endeksi), *GFI*: Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik Endeksi), *RMSEA*: Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), χ^2/df : Kikare/serbestlik derecesi.

Örgütsel İletişim Kalitesi ölçeğinin iyileştirilmiş ölçüm modeli üzerinde madde boyut ilişkilerine bakılmıştır. Bu çerçevede, bütün maddelerin üst boyut olan örgütsel iletişim kalitesini ölçtüğü ve ek düzeltmeye ihtiyaç olmadığı tespit edilmiştir. Aşağıda yer alan tabloda (Tablo 13) örgütsel iletişim kalitesi modelinin regresyon katsayılarına yer verilmiştir.

Tablo 13. Örgütsel İletişim Kalitesi Modelinin Standardize Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları

	(b)	Standart hata	(β)	p
Örgütsel İletişim Kalitesi				
Madde 1	1	-	0.58	***
Madde 2	1.13	0.10	0.67	***
Madde 3	1.01	0.14	0.60	***
Madde 4	1.13	0.15	0.67	***
Madde 5	1.34	0.16	0.72	***
Madde 6	1.42	0.16	0.80	***
Madde 7	1.37	0.16	0.79	***
Madde 8	1.48	0.17	0.82	***
Madde 9	1.37	0.16	0.78	***
Madde 10	1.53	0.18	0.79	***
Madde 11	1.28	0.16	0.71	***
Madde 12	1.30	0.17	0.66	***

Not: b: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, β : Standardize edilmiş regresyon katsayısı. $p^{***} < 0.001$

2.2.3. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Faktör analizi ile ölçeklerin faktör yapısı belirlenmiş olup bu bölümde ise güvenilirlik analizi kapsamında değişkenlerin ve varsa alt boyutların iç tutarlılık katsayılarına ve madde atılınca alpha değeri ile madde-toplam korelasyonuna bakılmıştır. Bu bölümde her bir değişkenin güvenilirlik analizi sonuçlarına yer verilecektir.

2.2.3.1. Değişime Direnç Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Doğrulamalı faktör analizinin ardından on dokuz madde kalan değişime direnç ölçeğine güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucu ölçeğin iç tutarlılık katsayısının Nunnally (1978) tarafından öne sürülen .70 değerinden oldukça yüksek olduğu ($\alpha = .90$) görülmüştür. Her ne kadar bu çalışmada alt boyut bazında analiz yapılmayacak olsa da bilgi vermek amaçlı alt boyut bazında bakıldığında endişe ($\alpha = .80$) ve kuşkuculuk ($\alpha = .89$) için de önerilen kriterin sağlandığı görülmüştür.

Ölçek maddelerine bakıldığında ise hem endişe hem de kuşkuculuk alt boyutunu ölçen bütün maddelerin madde-toplam korelasyonlarının Field (2009) tarafından önerilen .30 kriterinin üstünde olduğu ve iç tutarlılığa katkı sağladığı tespit edilmiştir. Bir başka deyişle her bir ölçek maddesi ilgili olduğu boyutun ölçülmesine katkı sağlamaktadır. Söz konusu ölçek maddelerine uygulanan güvenilirlik analizine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda (Tablo 14) yer almaktadır.

Tablo 14. Değişime Direnç Güvenilirlik Analizinin Sonuçları

	α	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
Değişime Direnç	.90			
<i>Kuşkuculuk</i>	.89			
Madde 1		29.91	.62	.88
Madde 2		29.60	.68	.88
Madde 3		29.93	.70	.87
Madde 4		29.69	.70	.87
Madde 5		29.98	.63	.88
Madde 6		29.78	.47	.89
Madde 7		29.52	.55	.88
Madde 8		29.99	.71	.87
Madde 9		29.99	.60	.88
Madde 10		29.80	.67	.88
<i>Endişe</i>	.80			
Madde 1		29.29	.47	.79
Madde 2		29.44	.55	.77
Madde 3		28.88	.57	.77
Madde 4		28.93	.60	.76
Madde 5		29.02	.54	.77
Madde 6		27.89	.39	.79
Madde 7		28.50	.60	.77
Madde 8		29.07	.38	.79
Madde 9		28.42	.33	.80

2.2.3.2. Psikolojik Sermaye Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Doğrulamalı faktör analizinin ardından on bir madde kalan ve üst boyut olarak ele alınan psikolojik sermaye ölçeğine güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucu ölçeğin iç tutarlılık katsayısının ($\alpha = .79$) olduğu ve Nunnally (1978) tarafından öne sürülen .70 değerinin oldukça üstünde olduğu görülmüştür.

Ölçek maddelerine bakıldığında ise 8. madde haricinde bütün maddelerin madde-toplam korelasyon değerlerinin Field (2009) tarafından önerilen .30 kriterinin üstünde olduğu ve iç tutarlılığa katkı sağladığı tespit edilmiştir. 8. Maddenin ise korelasyon düzeyinin .30 değerine oldukça yakın olması ve atılması durumunda ölçeğin iç tutarlılık katsayısını düşürmesi nedeniyle maddenin atılmamasına karar verilmiştir. Söz konusu ölçek maddelerine uygulanan güvenilirlik analizine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda (Tablo 15) yer almaktadır.

Tablo 15. Psikolojik Sermaye Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	α	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
Psikolojik Sermaye	.79			
Madde 1		39.21	.55	.76
Madde 2		39.57	.49	.76
Madde 3		38.97	.39	.77
Madde 4		39.42	.40	.77
Madde 5		39.79	.47	.77
Madde 6		39.36	.45	.77
Madde 7		39.88	.54	.76
Madde 8		39.12	.29	.78
Madde 10		39.42	.47	.77
Madde 11		39.95	.37	.78
Madde 12		40.12	.48	.77

2.2.3.3. Örgütsel Destek Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel destek ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucu ölçeğin iç tutarlılık katsayısının oldukça yüksek olduğu ($\alpha = .92$) görülmüştür. Tek boyutlu örgütsel destek ölçeğinin ölçek maddelerine bakıldığında ise bütün ölçek maddelerinin madde-toplam korelasyonu değerlerinin .30 kriterinin üstünde olduğu, maddelerin örgütsel desteğin genel olarak ölçülmesinde tutarlı bir ölçüm

sağladığı sonucuna varılmıştır. Söz konusu ölçek maddelerine uygulanan güvenilirlik analizine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda (Tablo 16) yer almaktadır.

Tablo 16. Örgütsel Destek Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	α	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
Örgütsel Destek	.92			
Madde 1		33.97	.76	.90
Madde 2		33.86	.70	.91
Madde 3		33.76	.69	.91
Madde 4		33.82	.70	.91
Madde 5		33.54	.47	.91
Madde 6		34.15	.65	.91
Madde 7		34.23	.60	.91
Madde 8		34.17	.52	.91
Madde 9		34.21	.70	.90
Madde 10		34.16	.77	.90
Madde 11		34.02	.77	.90
Madde 12		34.31	.59	.91

2.2.3.4. Örgütsel İletişim Kalitesi Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel iletişim kalitesi ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizine göre ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .93'tür ($\alpha = .93$). Tablo 17'den de görüleceği gibi, tek boyuttan oluşan örgütsel iletişim kalitesi ölçeğinde, maddelerden herhangi biri atıldığında ölçeğin içsel tutarlılığında bir artış görülmemektedir. Ayrıca maddelerin ölçeğin tamamıyla ilişkisini gösteren madde-toplam korelasyonları ise .63 ile .77 arasında değişen, oldukça yüksek değerler almaktadır. Bu durumda, 12 maddenin dikey iletişim kalitesini ölçmede tutarlı olduğu sonucuna varmak mümkündür.

Tablo 17. Örgütsel İletişim Kalitesi Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	α	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
Örgütsel İletişim	.93			
Madde 1		35.39	.61	.93
Madde 2		35.68	.71	.92
Madde 3		35.30	.64	.92
Madde 4		35.66	.69	.92
Madde 5		36.48	.70	.92
Madde 6		36.67	.75	.92
Madde 7		35.98	.76	.92
Madde 8		36.54	.77	.92
Madde 9		35.98	.74	.92
Madde 10		36.39	.77	.92
Madde 11		35.89	.70	.92
Madde 12		36.55	.63	.93

Güvenilirlik ve faktör analizi sonuçlarına göre, ölçek maddelerine verilen cevapların ortalama değerleri alınarak değişken puanları hesaplanmıştır. Buna göre, değişime direnç on dokuz; psikolojik sermaye on bir, örgütsel destek on iki ve örgütsel iletişim kalitesi değişken değerleri on iki maddeye verilen cevaplar kullanılarak saptanmıştır.

2.2.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişkenler arası ilişkilerin gücünün ve yönünün belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları değerlendirilirken, Cohen (1988, 1992; akt. Field, 2009) tarafından önerilen kriterler kullanılmış olup; 0 ve $\pm .1$ arasında yer alan değerlerin zayıf, $\pm .1$ ve $\pm$

.3 arasında yer alan değerlerin orta ve $\pm .5$ ve ± 1.0 arasında yer alan değerlerin güçlü ilişkileri gösterdiği varsayılmıştır. Demografik değişkenler ve çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken, Spearman korelasyon katsayıları, değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken Pearson korelasyon katsayıları kullanılmıştır.

2.2.4.1. Demografik Değişkenler ile Tahmin Edici ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Çalışmanın bu bölümünde, gerçekleştirilen korelasyon analizi ile demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim ve deneyim) ile psikolojik sermaye, değişime direnç tutumu, örgütsel destek ve örgütsel iletişim kalitesi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Değişime direnç tutumunun analizler sırasında üst boyut olarak ele alınacak olmasına karşın bu bölümde bilgi vermek amacıyla alt boyutları da incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilere Tablo 18'de yer verilmiştir.

Yapılan analizlerde yaş ve deneyimin tahmin edici ve sonuç değişkenleri ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Ancak cinsiyetin tahmin edici değişken olan psikolojik sermaye ($p = .19$, $p < .01$) ile arasındaki ilişkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon ilişkisi zayıf olmakla birlikte, erkek katılımcılar ve kadın katılımcılar kıyaslandığında erkek katılımcıların öz yeterlilik algısının görece yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyine bakıldığında ise eğitim düzeyi ile sonuç değişkeni olan değişime direnç ($r = -.24$; $p < .01$) ve alt boyutları olan kuşkuculuk ($r = -.22$; $p < .01$) ve ($r = -.22$; $p < .01$) arasında negatif yönlü, orta seviyede ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular eğitim arttıkça çalışanların değişime direnç tutumlarının, değişime yönelik endişelerinin ve kuşkularının azaldığını göstermektedir. Bu durumda, çalışmanın sonuçlarının etkilenmemesi adına eğitim değişkeninin etkisinin kontrol altına alınmasına yani bir başka deyişle gerçekleştirilecek hipotez testlerinde eğitim değişkeninin kontrol değişkeni olarak ele alınması kararlaştırılmıştır.

Tablo 18. Değişkenler Arası İlişkiler

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Cinsiyet	1									
2. Yaş	.12	1								
3. Eğitim	-.04	.25**	1							
4. Deneyim	.10	.65**	.09	1						
5. Psikolojik Sermaye	.19**	.12	.00	.09	1					
6. Değişime Direnç	-.02	-.02	-.24**	.06	-.19**	1				
7. Kuşkuculuk	-.02	-.08	-.22**	.02	-.22**	.92**	1			
8. Endişe	-.03	.03	-.22**	.1	-.13	.87**	.63**	1		
9. Destek	.01	-.01	.13	-.07	.32**	-.61**	-.63**	-.46**	1	
10. İletişim	.11	.04	.06	-.04	.33**	-.52**	-.55**	-.40**	.69**	1
Ort:					3.95	3.45	3.31	3.60	3.10	3.28
SS:					.45	.61	.74	.59	.75	.95

Not: Cinsiyet: (1: Kadın, 2: Erkek); Yaş: (1: 18-25 yaş, 2: 26-35 yaş, 3: 36-45 yaş, 4: 46-55 yaş ve 5: 56 yaş veya üstü); Eğitim: (1: Lise, 2: Üniversite, 3: Yüksek Lisans ve 4: Doktora); Kadro: (1: İdari, 2: Mühendis, 3: Yönetici); Deneyim: (1: 1 yıldan az, 2: 1-3 yıl, 3: 4-7 yıl, 4: 8-12 yıl, 5: 13-18 yıl, 6: 19-25 yıl ve 7: 25 veya üstü) ** korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı, * korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

2.2.4.2. Tahmin Edici Değişkenler ve Sonuç Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Bu çalışmanın, tahmin edici değişkenlerini psikolojik sermaye, algılanan örgütsel iletişim kalitesi ve örgütsel destek, sonuç değişkenini ise değişime direnç tutumu oluşturmaktadır. Bu kapsamda öncelikle psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu ile ilişkisi daha sonra ise sırasıyla algılanan örgütsel iletişim kalitesi ve örgütsel desteğin değişime direnç tutumu ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda psikolojik sermayenin ($p=-.19$, $p<.01$) hem değişime direnç tutumu ile hem de değişime direncin kuşkuculuk ($p=-.22$, $p<.01$) alt boyutu ile arasında negatif yönde ve anlamlı doğrusal bir ilişki olduğu; yani psikolojik sermaye düzeyi arttıkça değişime yönelik direnç

tutumunun azalma eğilimi gösterdiği tespit edilmiştir. Ancak bu ilişkinin Cohen (1988, 1992) tarafından öne sürülen güçlü korelasyon kriterini sağlamadığı tespit edilmiştir.

Örgütsel iletişim kalitesi ve değişime direnç tutumu arasındaki ilişki incelendiğinde ise örgütsel iletişim kalitesinin ($p = -.52$, $p < .01$) hem değişime direnç tutumu ile hem de değişime direncin kuşkuculuk ($p = -.55$, $p < .01$) ve endişe ($p = -.40$, $p < .01$) alt boyutları ile arasındaki ilişkinin negatif yönde ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim kalitesi ve değişime direnç tutumu arasındaki ilişkinin Cohen (1988, 1992) tarafından öne sürülen güçlü korelasyon kriterini sağladığını ve buna göre algılanan örgütsel iletişim kalitesi arttıkça değişime direnç tutumu sergileme eğiliminin azaldığını söylemek mümkündür.

Örgütsel desteğin değişime direnç tutumu ile arasındaki ilişki incelendiğinde ise örgütsel desteğin ($p = -.61$, $p < .01$) hem değişime direnç tutumu ile hem de değişime direncin kuşkuculuk ($p = -.63$, $p < .01$) ve endişe ($p = -.46$, $p < .01$) alt boyutları ile arasındaki ilişkinin negatif yönde ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel destek ve değişime direnç tutumu arasındaki ilişkinin oldukça güçlü korelasyon değerine sahip olması, katılımcıların algıladıkları örgütsel destek arttıkça değişime direnç gösterme ihtimallerinin azaldığına işaret etmektedir.

Tablo 18’de de görüldüğü üzere, korelasyon analizi sonuçları, değişime direnç tutumunun bütün tahmin edici değişkenler ile arasındaki ilişkinin beklenen yönde ve anlamlı olduğunu göstermektedir.

2.2.5. Hipotez Testine İlişkin Bulgular

Bu araştırma kapsamında öne sürülen hipotezlerin Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Macro (Model 2) kullanılarak, düzenleyicilik analiziyle incelenmesi kararlaştırılmıştır. Eğitim ile değişime direnç tutumu arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olması nedeniyle, eğitim düzeyinin kontrol altına alındığı ve alınmadığı iki ayrı analiz yapılmıştır. Ancak eğitimin kontrol değişkeni olarak eklenmediği durumda, değişkenler arasındaki ilişkilere

ilişkin sonuçların değişmediği görülmüştür. Ayrıca, kurum içerisindeki eğitim düzeyinin farklılık göstermediği, katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu dikkate alınarak analizlere eğitimin etkisi kontrol altına alınmadan devam edilmesi kararlaştırılmıştır.

Psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki etkisinde algılanan iletişim kalitesi ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkileri test edildiğinde; çalışmanın bağımsız değişkeni olan psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($b=0.02$, $SE(b)=0.08$, $t=0.22$, $p>0.05$) tespit edilmiştir. Bu bulgu çerçevesinde, psikolojik sermaye arttıkça çalışanların değişime direnç tutumlarının azalacağını öngören birinci hipotez reddedilmiştir.

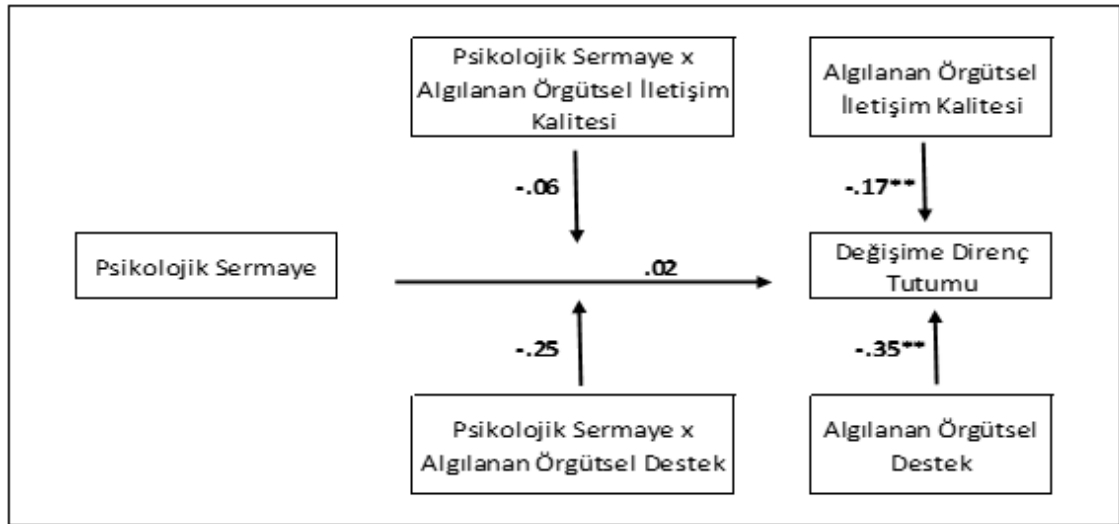
Araştırmanın düzenleyici değişkenlerinden olan algılanan örgütsel desteğin değişime direnç üzerindeki doğrudan etkisine bakıldığında bu ilişkinin negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($b=-0.35$, $SE(b)=0.06$, $t=-5.43$, $p<0.01$) görülmüştür. Söz konusu değerler çerçevesinde, algılanan örgütsel destek arttıkça değişime direnç tutumunun azalacağını öngören ikinci hipotez doğrulanmıştır.

Psikolojik sermaye ve algılanan örgütsel desteğin etkileşim teriminin istatistiksel olarak anlamlılığı değerlendirildiğinde, söz konusu terimin istatistiksel olarak negatif yönlü sınırdan anlamsızlık düzeyinde ($p=0.06$) anlamsız olduğu ($b=-0.25$, $SE(b)=0.14$, $t=-1.84$, $p>0.05$); LLCI $[-0.52]$; ULCI $[0.18]$ görülmüştür. Söz konusu değerler, algılanan örgütsel desteğin psikolojik sermaye ve değişime direnç tutumu arasındaki ilişkide kısmen düzenleyici rolünün olduğunu ortaya koymuş olup araştırmanın üçüncü hipotezi kısmen doğrulanmıştır. Bu çerçevede söz konusu ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi adına, ek analizler bölümünde algılanan örgütsel iletişim kalitesi değişkeninin modelden çıkarılarak algılanan örgütsel desteğin birinci düzeyden düzenleyici etkisinin analiz edilmesi kararlaştırılmıştır.

Araştırmanın düzenleyici değişkenlerinden bir diğeri olan algılanan örgütsel iletişim kalitesinin değişime direnç üzerindeki doğrudan etkisi

değerlendirildiğinde; bu ilişkinin negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($b=-0.17$, $SE(b)=0.05$, $t=-3.34$, $p<0.01$) görülmüştür. Elde edilen bulgular çerçevesinde, algılanan örgütsel iletişim kalitesi arttıkça değişime direnç tutumunun azalacağını öngören dördüncü hipotez doğrulanmıştır.

Psikolojik sermaye ve algılanan örgütsel iletişim kalitesinin etkileşim terimlerine bakıldığında ise söz konusu etkileşimin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($b=0.06$, $SE(b)=0.11$, $t=0.53$, $p>0.05$); LLCI [-0.15]; ULCI [0.27] görülmüştür. Söz konusu değerler, algılanan örgütsel iletişim kalitesinin psikolojik sermaye ve değişime direnç tutumu arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün olmadığını ortaya koymuş ve bu çerçevede araştırmanın beşinci hipotezi reddedilmiştir.



Şekil 10. Psikolojik Sermayenin Değişime Direnç Tutumu İlişkisinde Algılanan Örgütsel İletişim Kalitesi ve Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü

Not: Şekilde yer alan sayılar b katsayısını ifade etmektedir. * : b katsayısının $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. ** : b katsayısının $p<0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Bu bölümde gerçekleştirilen analizlerde özetle, psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı ancak algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisi ile bu ilişkinin sınırda anlamsızlık düzeyinde anlamsız olduğu görülmüştür. Örgütsel iletişimin ise düzenleyici etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın düzenleyici değişkenleri olan algılanan örgütsel iletişim kalitesi ve örgütsel desteğin değişime direnç tutumu

üzerindeki doğrudan etkilerine bakıldığında ise bu değişkenlerin değişime direnç tutumunu negatif yönde tahmin ettiği görülmüştür.

2.2.6. Ek Analizler

Çalışmanın bu bölümünde, bir önceki bölümde yer verilen hipotez testlerinin bulguları doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılması ve bulguların daha iyi yorumlanabilmesi adına araştırmanın hipotezleri arasında yer almayan bir takım ek analizler yapılmıştır.

Psikolojik sermayenin etkisi kontrol altına alındıktan sonra algılanan örgütsel iletişim kalitesi ve örgütsel desteğin değişime direnç tutumu üzerindeki etkisinin test edilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 19'da görüldüğü üzere psikolojik sermayenin etkisi kontrol edildikten sonra algılanan örgütsel iletişim ve örgütsel destek değişkenlerinin değişime direnç tutumu üzerindeki etkisini inceleyen model anlamlıdır ($F(2, 189) = 49.16$ $p < 0.01$). Örgütsel değişkenlerin analize eklendiği aşamada R^2 değişiminin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\Delta R^2 = .040$, $p < 0.01$). Oluşturulan yeni modelde, Process Makro (Hayes, 2018) ile elde edilen bulgunun aksine hiyerarşik regresyon analizinin 1. aşamasında psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki doğrudan etkisinin beklendiği şekilde negatif yönlü ve anlamlı ($b = -0.19$, $SE(b) = 0.09$, $t = -2.69$, $p < 0.01$) olduğu görülmüştür. Ancak Tablo 19'da görüleceği üzere 2. aşamada algılanan örgütsel iletişim kalitesi ve örgütsel destek dâhil edildikten sonra psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki etkisinin anlamsız ($b = 0.03$, $SE(b) = 0.07$, $t = 0.56$, $p > 0.05$) hale geldiği, algılanan örgütsel iletişim kalitesi ($b = -0.27$, $SE(b) = 0.05$, $t = -3.44$, $p < 0.01$) ve örgütsel desteğin ($b = -0.44$, $SE(b) = 0.06$, $t = -5.76$, $p < 0.01$) değişime direnç tutumunu negatif yönlü ve güçlü bir şekilde etkilediği görülmüştür. Nitekim R^2 değişimine bakıldığında da ($\Delta R^2 = .040$, $p < 0.01$) bir önceki bölümde elde edilen bulgulara paralel şekilde psikolojik sermayenin yanı sıra örgütsel faktörlerin değişime direnç tutumunu güçlü bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

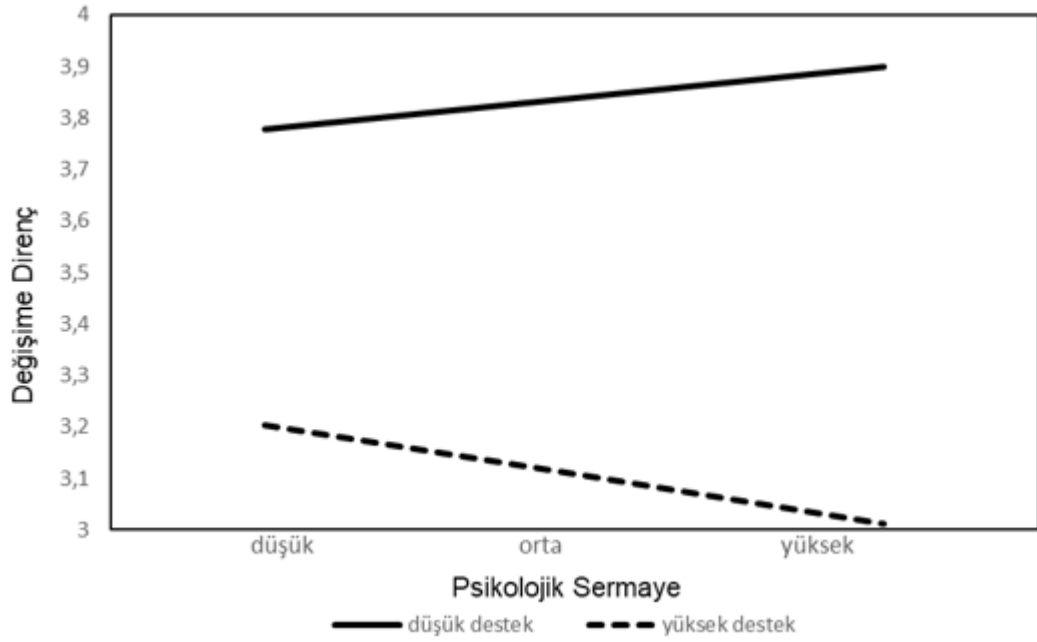
Tablo 19. Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

	1. Aşama	2. Aşama
Psikolojik Sermaye	-.19**	.03
Örgütsel İletişim Kalitesi		-.27**
Örgütsel Destek		-.44**
F	7.26**	49.16**
Df2	191	189
R²	.04	.44
ΔR²		.40**

**p< 0.01

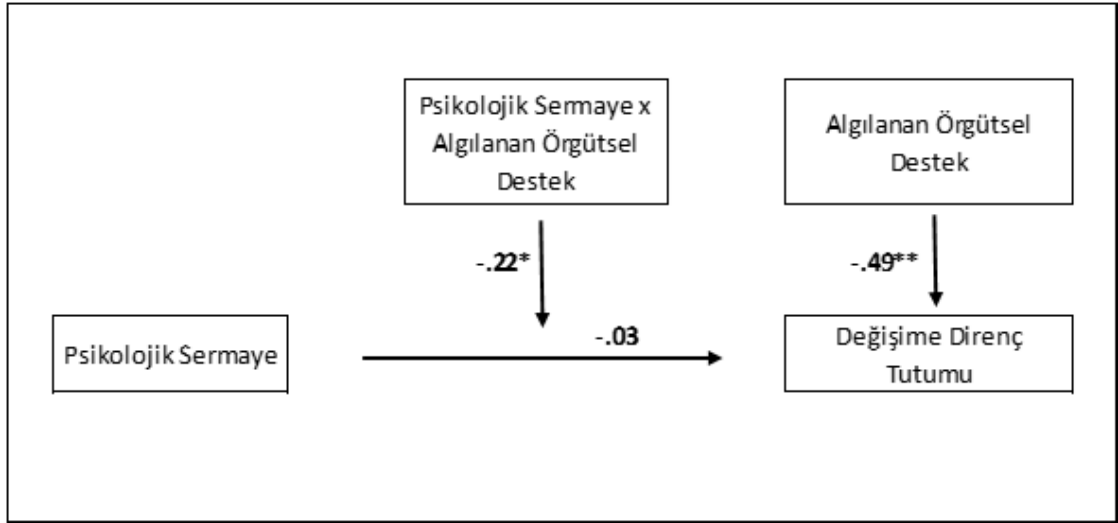
Process Makro (Hayes, 2018) ile gerçekleştirilen ikili düzenleyiciliğin test edildiği analizlerde psikolojik sermaye ve algılanan örgütsel desteğin etkileşim terimlerine bakıldığında söz konusu etkileşimin sınırda anlamsızlık düzeyinde olduğu görülmüştür. Söz konusu bulgudan hareketle psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisinin Process Makro (Model 1) ile ayrıca analiz edilmesi kararlaştırılmıştır. Psikolojik sermayenin bağımsız, değişime direnç tutumunun bağımlı, algılanan örgütsel desteğin ise düzenleyici değişken olarak ele alındığı analizde, ikili düzenleyicilik analizindeki bulgulara paralel şekilde psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($b=-0.03$, $SE(b)=0.07$, $t=-0.48$, $p>0.05$) tespit edilmiştir. Bu bulgu, psikolojik sermayenin değişime direnç tutumunu beklenen şekilde negatif yönlü etkilediğini gösterse de istatistiksel olarak anlamlı değildir. Psikolojik sermaye ve algılanan örgütsel desteğin etkileşim terimlerine bakıldığında ise ikili düzenleyicilik analizindeki sınırda anlamsızlık bulgusunun aksine, söz konusu terimin anlamlı olduğu ($b=-0.22$, $SE(b)=0.10$, $t=-2.22$, $p<0.05$); LLCI [-0.43]; ULCI [-0.02] görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda

düzenleyici değişkenin etkileri Şekil 11’de grafiksel olarak verilmiştir. Düzenleyici etkinin ayrıntıları incelendiğinde, grafikte de görüldüğü üzere psikolojik sermaye ve algılanan örgütsel destek etkileşimi anlamlı olmakla birlikte oldukça zayıftır. Ancak algılanan örgütsel destek seviyesi çok yüksekken psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki negatif etkisi güçlenmektedir. Yani, örgütsel destek yüksek olduğu seviyelerde psikolojik sermaye ile etkileşime girmekte ve psikolojik sermaye ve değişime direnç tutumu arasındaki negatif yönlü ilişki daha güçlü halde gelmektedir. Bu analiz ile bir kez daha çalışmanın örgütsel faktörlerinden olan örgütsel desteğin değişime direnç tutumu üzerindeki ana etkisinin düzenleyici etkisinden daha fazla olduğunu göstermiştir.



Şekil 11. Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi

Örgütsel desteğin değişime direnç üzerindeki doğrudan etkisine bakıldığında ise bu ilişkinin önceki bulgulara paralel şekilde negatif yönlü, güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($b=-0.49$, $SE(b)=0.04$, $t=-10.10$, $p<0.01$) görülmüştür. Söz konusu değerler, algılanan örgütsel destek arttıkça değişime direnç tutumunun azalacağını göstermektedir.



Şekil 12. Psikolojik Sermayenin Değişime Direnç Tutumu İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü

Not: Şekilde yer alan sayılar b katsayısını ifade etmektedir. * : b katsayısının $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. ** : b katsayısının $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

2.3. TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki yordayıcı etkisini tespit etmek ve söz konusu ilişkide algılanan örgütsel iletişim kalitesi ve örgütsel destek gibi örgütsel faktörlerin düzenleyici bir rolü olup olmadığını ortaya koymaktır.

Bu bölümde, araştırma modeli üzerinde gerçekleştirilen analizler ve ek analizler sonucunda elde edilen bilgilere ve araştırmanın kısıtlarına yer verilerek daha sonra gelecek araştırmacılara ve yöneticilere tavsiyelerde bulunulması planlanmaktadır.

2.3.1. Elde Edilen Sonuçların Özeti ve Yorumlanması

Araştırmanın ana modelinde öne sürülen ilk hipotez psikolojik sermayenin değişime direnç tutumunu negatif yönde tahmin ettiğidir. Hipotez testleri kapsamında gerçekleştirilen analizler neticesinde psikolojik sermaye ve değişime direnç tutumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit

edilememiştir. Bu çerçevede, araştırmanın ilk hipotezi olan psikolojik sermayenin değişime direnç tutumunu negatif yönde tahmin ettiği hipotezi reddedilmiştir. Bununla birlikte, ek analizler bölümünde gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizinde psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki etkisinin negatif yönde ancak zayıf olduğu görülmüştür. Psikolojik sermayenin değişime direnç tutumunu azalttığı yönündeki bulgulardan (Malik ve Masood, 2015; Avey vd., 2008; Dorling, 2017; Saruhan, 2013; Yu ve Lee, 2015; Lizar vd., 2015; Kirrane vd., 2017; Hicks ve Knies, 2015) farklı bulgular elde edilmesinin, araştırmanın düzenleyici değişkenleri olan algılanan örgütsel iletişim kalitesi ve örgütsel destek gibi örgütsel faktörlerin değişime direnç tutumu üzerinde çok güçlü etkilerinin olması ile açıklamak mümkündür. Bir başka deyişle, çalışanın psikolojik sermaye seviyesinden bağımsız olarak, algılanan örgütsel iletişim kalitesi ve örgütsel destek gibi örgütsel faktörler değişime direnç tutumu üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmakta, psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki etkisini anlamsız hale getirebilmektedir. Nitekim, psikolojik sermayenin etkisi kontrol altına alınarak algılanan örgütsel iletişim kalitesi ve örgütsel desteğin değişime direnç tutumu üzerindeki etkisinin test edildiği ek analizin sonuçları bu çıkarımı desteklemektedir. Analizin ilk aşamasında yani örgütsel faktörler analize dâhil edilmediğinde literatürdeki bulgulara paralel şekilde psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki etkisinin negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak analizin örgütsel faktörlerin de dâhil edildiği ikinci aşamasında psikolojik sermayenin değişime direnç tutumu üzerindeki etkisinin anlamsız hale geldiği ve örgütsel faktörler olan örgütsel iletişim kalitesi ve örgütsel desteğin değişime direnç tutumunu güçlü bir şekilde ve negatif yönde etkilediği görülmüştür. Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında elde edilen psikolojik sermaye ve değişime direnç tutumu arasındaki negatif yönlü ilişki, literatüre bakıldığında Fredrickson'ın (1998) "Genişletme ve İnşa Etme Teorisi" ve Hobfoll'un (1989) "Kaynakların Korunması Teorisi" ile açıklanmaktadır. Genişletme ve İnşa Etme Teorisi (Fredrickson, 1998) çerçevesinden bakıldığında; psikolojik sermaye ile bireylerin sahip olduğu olumlu duyguların ve düşüncelerin genişleyeceği böylece bireylerin yaratıcı

fikirler ve işyerinde iyileştirmeler gibi olumlu düşünce, tutum ve davranışları sergilemeleri yönünde potansiyel yaratacağı ile açıklanmaktadır (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008; Kawalya, 2019; Abbas ve Raja, 2015). Bir başka deyişle, bireyin sahip olduğu umut, öz yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik gibi kaynaklar ile bireyin değişimlere yönelik daha olumlu tutumlara sahip olacağı yani değişime direnç gösterme olasılığının azalacağı düşünülmektedir. Söz konusu ilişki Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989) ışığında ise bireylerin psikolojik sermaye ile sahip oldukları kaynakları zorlukların ve tehditlerin üstesinden gelmek için biriktirecekleri ve bu kaynakları sürdürmeye çalışacakları ile açıklanmaktadır (Culbertson vd., 2010; Yu ve Lee, 2015). Bir başka deyişle, bireyler değişim gibi zorlu süreçlerde sahip oldukları psikolojik sermayeyi korumak ve sürdürmek yönünde olumlu tutum ve davranışlar sergileyeceklerdir. Özetle, bu bölümde her ne kadar psikolojik sermaye ve değişime direnç tutumu arasındaki ilişkiyi açıklayan teorilere yer verilse de bu çalışmanın ana araştırma modelinde psikolojik sermaye ve değişime direnç tutumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Söz konusu ilişki ek analizler çerçevesinde hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında doğrulansa dâhi örgütsel faktörlerin dâhil edildiği ikinci aşamada tekrar anlamsız hale geldiği; özetle örgütsel faktörlerin değişime direnç tutumu üzerinde çok daha etkili olduğu görülmüştür.

Çalışmanın düzenleyici değişkenlerinden olan algılanan örgütsel desteğin değişime direnç tutumu üzerindeki doğrudan etkisine bakıldığında ise algılanan örgütsel desteğin değişime direnç tutumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü etkisi tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın ikinci hipotezi olan algılanan örgütsel desteğin değişime direnç tutumunu negatif yönde tahmin ettiği hipotezi doğrulanmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgular, konuyla ilgili yapılan diğer çalışmalarla Yu ve Lee, 2015; Arnéguy vd., 2018; Gigliotti vd., 2019; Arnéguy vd., 2020) benzerlik göstermektedir. Algılanan örgütsel destek ve değişime direnç tutumu arasındaki negatif yönlü ilişkiyi, Blau (1964) tarafından geliştirilen “Sosyal Mübadele Teorisi” ve Caplan (1974) tarafından öne sürülen “Tamponlama Hipotezi” (Caplan, 1974) ile açıklamak mümkündür. Sosyal Mübadele Teorisi’nde (Blau, 1964), örgütleri tarafından desteklendiğini

hisseden çalışanların kendilerini örgüte karşı sorumlu hissedecekleri ve bu olumlu muameleye karşılık verecekleri varsayılmaktadır (Arnéguy vd., 2018; Gigliotti vd., 2019; Arnéguy vd., 2020). Bir başka deyişle, örgütleri tarafından desteklendiklerini hisseden çalışanların, örgüte karşılık vermek ve örgütün gelişimine ve genel verimliliğine katkıda bulunma çabasında olacakları öne sürülmektedir. Yani algılanan örgütsel destek sayesinde, çalışanların değişim gibi örgütten gelen talepler karşısında daha olumlu tutumlar sergileyecekleri, değişime direnç gösterme ihtimallerinin azalacağı düşünülmektedir. Ayrıca, örgütsel destek-değişime direnç arasındaki ilişkiyi, Caplan'ın (1974) "Tamponlama Hipotezine" de dayandırmak mümkündür. Şöyle ki; algılanan örgütsel desteğin örgütlerde rastlanabilen kötü muamelelerin olumsuz etkilerini tamponlayabildiğini, bir başka deyişle azaltabildiği öne sürülmektedir. Yani, algılanan örgütsel desteğin işle ilgili olumsuzlukları etkisizleştirdiği varsayılmakta ve algılanan örgütsel desteğin telafi edici bir etkisi olduğu öne sürülmektedir (Shantz vd., 2016). Bu çerçevede, algılanan örgütsel desteğin, değişim gibi birtakım talepler içeren stresli bir süreçteki telafi edici etkisi göz önünde bulundurulduğunda değişime yönelik direnci azaltacağı düşünülmektedir.

Örgütsel desteğin değişime direnç tutumları üzerindeki güçlü etkisine rağmen, psikolojik sermaye ve değişime direnç tutumu arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün zayıf olduğu görülmüştür. Örgütsel desteğin düzenleyici rolüne ilişkin geliştirilen üçüncü hipotez sınırda anlamsızlık düzeyinde kısmen doğrulanmıştır. Söz konusu ilişkinin sınırda anlamsızlık düzeyinde olmasının, algılanan örgütsel desteğin değişime direnç tutumu üzerindeki ana etkisinin çok güçlü olmasından veya algılanan örgütsel desteğin bir diğer düzenleyici değişken olan örgütsel iletişim kalitesi ile etkileşime girmesinden kaynaklandığı düşünülmüştür. Bu çerçevede, ek analizler bölümünde geliştirilen modelde, ana modeldeki algılanan örgütsel iletişim kalitesi modelden çıkartılarak psikolojik sermaye ve değişime direnç tutumu arasındaki ilişkide yalnızca algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen bulgular, söz konusu etkileşimin anlamlı olduğunu gösterse de oldukça zayıf olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle, örgütsel destek yalnızca çok yüksek olduğu seviyelerde

psikolojik sermaye ve değişime direnç arasındaki negatif yönlü ilişkiyi güçlendirmektedir. Bu modelde de bir kez daha örgütsel desteğin ana etkisinin düzenleyici etkisinden daha güçlü olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle, örgütsel faktörlerin bireysel faktörlere göre değişime direnç algısını daha fazla etkilediği sonucuna varılmıştır. Özetle, söz konusu ek analizde, psikolojik sermaye ve örgütsel destek etkileşiminin anlamlı olmakla birlikte, söz konusu etkileşimin gücünün zayıf olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle, örgütsel desteğin çok yüksek olduğu seviyelerde psikolojik sermayenin değişime direnç üzerindeki negatif etkisini güçlendirdiği görülmüştür.

Çalışmanın bir diğer düzenleyici değişkenlerinden olan algılanan örgütsel iletişim kalitesinin değişime direnç tutumu üzerindeki doğrudan etkisine bakıldığında algılanan örgütsel iletişim kalitesi ve değişime direnç tutumu arasındaki istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ilişki tespit edilerek çalışmanın dördüncü hipotezi doğrulanmıştır. Elde edilen bulgular, literatürle (McKay vd., 2013; Çelikdemir ve Paker, 2019; Akan vd., 2016; Vuuren ve Elving, 2018; Tunçer, 2013) tutarlı bir şekilde algılanan örgütsel iletişim kalitesinin değişime direnç tutumunu negatif yönde tahmin ettiğini göstermektedir. Söz konusu ilişki “Belirsizliği Azaltma” (Berger ve Calabrese, 1975) ve “Anlamlandırma” (Weick vd., 2005) teorilerine dayandırılmaktadır. Şöyle ki; “Belirsizliği Azaltma” (Berger ve Calabrese, 1975) teorisi temelinde değişim sürecinde etkili iletişimin çalışanların zihnindeki belirsizlikleri azalttığını söylemek mümkündür. Aksi halde değişim süreçlerindeki belirsizliğin değişim çabalarını olumsuz yönde etkileyeceği belirtilmektedir. Nitekim, değişim süreçlerinde belirsizliği azaltmak için çalışanların bilgi arayacağı öne sürülerek, bu süreçte iletişimin değişime yönelik olumsuz tutumları azaltmada kullanılabileceği öne sürülmektedir (Tanner ve Otto, 2016; Vuuren ve Elving, 2018). Örgütsel iletişim ve değişime direnç arasındaki ilişkinin dayandırıldığı bir diğer teori “Anlamlandırma” teorisidir (Weick vd., 2005). Çalışanların, örgütsel değişim süreçlerindeki fırsatları ve tehditleri anlamak ve yönetmek için iletişime ihtiyaç duydukları öne sürülmektedir. Bu süreçte iletişim yoluyla anlamlandırmanın, değişime yönelik olumsuz tutum ve davranışları azaltacağını söylemek mümkündür.

Araştırmanın beşinci hipotezi kapsamında ise algılanan örgütsel iletişim kalitesinin, psikolojik sermaye ve değişime direnç tutumu arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olup olmadığı test edilmiştir. Algılanan örgütsel iletişim kalitesinin söz konusu ilişkide düzenleyici bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiş; dolayısıyla araştırma kapsamında geliştirilen beşinci hipotez reddedilmiştir. Algılanan örgütsel iletişim kalitesinin, psikolojik sermaye ve değişime direnç tutumu arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün olmaması algılanan örgütsel iletişim kalitesinin değişime direnç üzerinde doğrudan çok kuvvetli bir etkisinin bulunması ile açıklanabilmektedir. Sonuç olarak algılanan örgütsel iletişim kalitesinin değişime direnç üzerindeki doğrudan ve kuvvetli etkisi göz önünde bulundurulduğunda örgütsel destek kavramı gibi bu kavramın da bu çalışma kapsamında değişime direnç tutumunun ana belirleyicilerinden olduğunu düşündürmektedir. Bu bölümde elde edilen bulgular da bir kez daha iletişim ve destek gibi örgütsel faktörlerin, psikolojik sermaye gibi bireysel faktörlere göre değişime direnç tutumunu daha fazla etkilediğini göstermiştir. Söz konusu bulgunun dünya çapında yaşanan Covid-19 pandemisi ile ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir. Şöyle ki, bu dönemde örgütlerin çalışanlarına sunduğu olanaklar ve verdiği destekler oldukça önem kazanmış olup bu durum, çalışanların örgütlere yönelik bakış açısını işverenden öteye geçirerek daha kapsayıcı bir bakış açısı kazandırmıştır. Ayrıca, sürecin içerdiği belirsizlik sebebiyle örgüt tarafından sunulan şeffaf iletişimin de her zamankinden daha önemli hale geldiği bilinmektedir. Dolayısıyla, bu süreçte destek ve iletişim gibi örgütsel faktörler ön plana çıkmış ve çalışanların örgütten beklentileri artmıştır. Bu çerçevede, bu tez çalışması kapsamında analiz edilen verilerin, Covid-19 pandemisinin etkilerinin devam ettiği ve örgütten beklentilerin bu denli arttığı dönemde toplanmış olmasının bu çalışma kapsamında elde edilen örgütsel faktörlerin, değişime direnç algısını bireysel faktörlere göre daha fazla etkilediği bulgusuyla ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Bu başlık altında araştırma kapsamında geliştirilen ana model ve ek analizler kapsamında geliştirilen modellere ilişkin analiz sonuçları bütüncül bir bakış açısı sağlamak ve iç içe geçen bulguları daha iyi açıklayabilmek adına bir arada sunulmuş ve ilgili literatür temel alınarak yorumlanmıştır. İlerleyen bölümlerde

ise araştırmanın kısıtlarına yer verilerek gelecek araştırmacılara ve yöneticilere tavsiyelerde bulunulması planlanmaktadır.

2.3.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalara Öneriler

Psikolojik sermaye ve değişime direnç tutumu arasındaki ilişkinin incelendiği ve algılanan örgütsel iletişim kalitesi ve örgütsel desteğin düzenleyici rolünün ele alındığı bu çalışmada birtakım kısıtların bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu bölümde ele alınacak söz konusu kısıtlar hem konunun geliştirilmesi hem de başka araştırmacılara yol göstermesi ve doğru bilgilerin sunulması adına önem arz etmektedir. Bu doğrultuda bu bölümde araştırmanın kısıtlarına yer verilmesi ve gelecekteki çalışmalara önerilerde bulunulması planlanmaktadır.

Bu araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket çalışmasında çalışanlara yöneltilen tahmin edici ve sonuç değişkenlere ilişkin soruların aynı zaman diliminde yanıtlanması istenmiştir. Ancak, Podsakoff ve diğerleri (2003), söz konusu değişkenlere ilişkin soruların aynı zaman diliminde cevaplanmasının, katılımcıların sorular arasında ilişki kurmasına, bir başka deyişle cevap vermayla ilgili bir teori geliştirmelerine sebep olabileceğini belirtmektedirler. Dolayısıyla, sonraki çalışmalarda değişkenlere ilişkin soruların katılımcılara farklı zaman dilimlerinde yöneltilmesinin bu sorunu ortadan kaldıracağı değerlendirilmektedir.

Bu araştırmanın bir diğer kısıtı ise araştırmanın tahmin edici ve sonuç değişkenleri arasındaki nedensellik ilişkisinin tespit edilememesidir. Bu araştırma kapsamında söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler regresyon analizleri ile tespit edilerek psikolojik sermaye, örgütsel iletişim ve destek tahmin edici değişken, değişime direnç tutumu da sonuç değişkeni olarak ele alınmıştır. Ancak, regresyon analizi ile tahmin edici değişkenlerin sonuç değişkeninin nedeni olup olmadığı belirlenememektedir. Bu çerçevede, Tabachnick ve Fidell'in (2013) görüşleri doğrultusunda nedensellik bağının kurulabilmesi için araştırmanın deney koşullarına uygun bir şekilde gerçekleştirilmiş olması önerilmektedir.

Araştırma kapsamında toplanan verilerin yalnızca bir firmada çalışan beyaz yakalıları temsil etmesi araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Örgüt ortamı ve çalışma koşullarının bireyin örgüte yönelik tutumlarında önemli bir role sahip olduğu değerlendirilmektedir. Dolayısıyla yalnızca bir firmadan belli bir kesim çalışanın araştırmaya dâhil edilmiş olması, elde edilen bulguların genellenebilirliğinde kısıt oluşturmaktadır. Bu çerçevede, gelecek çalışmaların örnekleminin daha geniş bir firma yelpazesinden çalışanları temsil edecek şekilde belirlenmesinin sonuçların genellenebilmesi açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın son kısıtı ise tahmin edici ve sonuç değişkenlerine ilişkin bilgilerin tamamının anket yöntemi ile sadece çalışanların kendilerinden toplanmış olmasıdır. Psikolojik sermaye, örgütsel destek, iletişim ve değişime direnç tutumu değişkenlerini en iyi bireyin kendisinin değerlendirilebileceğinin düşünülse de verilerin tek kaynaktan toplanmış olması “ortak yöntem varyansı” sorununa yol açabilmektedir (Podsakoff vd., 2003). Ortak yöntem varyansı problemi, değişkenler arasındaki ilişkiden ziyade değişkenler arasındaki varyansın kullanılan ölçüm yöntemi ile ilişkili olmasına (Fiske, 1982; akt. Podsakoff vd., 2003, s.879) ve değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesinde zorluklara yol açmaktadır. Ayrıca, kişilerin sosyal beğenilirlik talepleri, tutarlı olma istekleri ve benzeri sebepler soruları cevaplama şekillerini etkilemekte ve ortak yöntem varyansı sorununa yol açmaktadır (Podsakoff vd., 2003). Bu çerçevede, bu araştırma kapsamında verilerin tamamının çalışanların kendilerinden toplanmış olması nedeniyle değişkenler arası ilişkiler olduğundan daha güçlü veya zayıf görünmesine yol açılmış olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla, gelecek çalışmalarda örneğin değişime direnç tutumu değişkeni için veriler, farklı kaynak olması adına çalışanların yöneticilerinden toplanabilir.

2.3.3. Yöneticilere Öneriler

Bu çalışma kapsamında psikolojik sermaye, örgütsel iletişim kalitesi, örgütsel destek ve değişime direnç tutumu ile ilgili elde edilen sonuçların yöneticilere yol göstereceği değerlendirilmekte ve söz konusu bulgular çerçevesinde yöneticilere önerilerde bulunulması planlanmaktadır.

Günümüzde, küreselleşmenin artması ve teknolojik gelişmelerin hız kazanmasıyla değişim kaçınılmaz hale gelerek, örgütlerin başarısı da bu değişimlere ne ölçüde uyum sağladıklarına bağlı olarak değişkenlik göstermeye başlamıştır. Dahası, örgütsel değişim girişimlerinin %70'inden fazlasının, çoğunlukla çalışanların değişime karşı direnci nedeniyle başarısız olduğu bilinmektedir (Arnéguy vd., 2018). Bu çerçevede bu çalışma kapsamında çalışanlardaki değişime direnç tutumunu etkileyen hem bireysel hem de örgütsel faktörler bir arada ele alınarak bütüncül bir bakış açısı kazandırılması amaçlanmıştır. Elde edilen bulguların yöneticilere yol gösterici nitelikte olduğu değerlendirilmektedir. Şöyle ki; bu çalışmada değişime direnç tutumunu olumsuz yönde etkileyen en önemli faktörlerin örgütsel faktörler arasında yer alan örgütsel destek ve örgütsel iletişim kalitesi kavramları olduğu görülmüştür. Bu kapsamda, değişim süreçlerinde yöneticiler çalışanlarına süreçle ilgili bilgilendirme yapmaya, gerektiği noktalarda danışmaya ve görüşlerini sunma fırsatı vermeye dikkat etmeli ve iletişim kalitesini arttıracak bu uygulamaların değişime direnç tutumunu azaltmada oldukça etkili olduğunu göz önünde bulundurulmalıdır.

Değişime direnç tutumunu azaltmada etkili bir diğer faktörün ise örgütsel destek olduğu görülmüştür. Desteklendiğini yani başka bir deyişle değer gördüğünü hisseden çalışanların kendilerini örgüte karşı yükümlü hissettikleri ve değişim gibi örgüt taleplerine daha olumlu yaklaştıkları bilinmektedir. Ayrıca, değişim sürecinde çalışana sağlanan kaynaklar veya bu kaynaklara ilişkin verilecek güvencenin de çalışanları değişime daha açık hale getirdiğini söylemek mümkündür. Nitekim çalışanlar katkılarına değer verildiğini hissettiğinde ve ihtiyaç duydukları noktada yardım alabileceklerine inandıklarında söz konusu ilişki daha güçlü hale gelmektedir. Dolayısıyla yöneticiler değişimin başarılı olmasını sağlamak için çalışanların ne kadar önemsendikleri ve değer gördüklerine ilişkin algılarını yansıtan örgütsel destek faktörünü de göz ardı etmemelilerdir. Bu çalışmada örgütsel faktörlerin değişime direnç tutumunu daha fazla etkilediği görülse de bireysel faktör olan psikolojik sermayenin de görece değişime direnç tutumunu azalttığını görülmüştür. Dolayısı ile yöneticiler değişime yönelik direncin azalması ve değişimin başarıya ulaşması adına

örgütsel faktörleri göz önünde bulundurmanın yanı sıra psikolojik sermaye gibi bireysel faktörlere de dikkat etmelidirler. Bu anlamda çalışan seçiminde psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik düzeyleri yüksek olan bireylerin seçilmesi faydalı olacaktır. Psikolojik sermayenin kişilik özelliklerinden farklı olarak gelişime açık bir kavram olması sebebiyle denetlenme, yetkilendirme, geribildirim verme, ödüllendirme ve yaratıcılığın teşvik edilmesi ile mevcut çalışanların da psikolojik sermaye düzeylerinin geliştirilmesi sağlanmalıdır.

Özetle, başarılı bir değişim için değişime direnç tutumunun önüne geçilmesi gerekliliği ve bu tutumun oluşmasında etkili faktörlerin belirlenmesinin oldukça önemli olduğu değerlendirilmektedir. Elde edilen sonuçlar çerçevesinde yöneticilerin ve üst yönetimin politika ve uygulamalar geliştirirken destek ve iletişim gibi örgütsel unsurların önemini göz ardı etmemeleri gerektiği değerlendirilmektedir. Bu unsurlarda yapılacak iyileştirmelerle çalışanların kendilerini değerli hissettikleri, örgüte karşı yükümlü hissettikleri ve daha az belirsizlik endişesi duydukları bilinmektedir.

KAYNAKÇA

- Abbas, M., ve Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 32(2), 128-138.
- Agarwal, S., ve Garg, A. (2012). The importance of communication within organizations: A research on two hotels in Uttarakhand. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(2), 40-49.
- Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1975). A Bayesian analysis of attribution processes. *Psychological Bulletin*, 82(2), 261-277.
- Akçay, V. H. (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Aktan, C. C., ve Yay, S. (2016). Organizasyonel Değişimde İki Farklı Kültür: Değişim Kültürü Ve Değişime Direnç Kültürü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2) 1-16.
- Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., ve Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation, and productivity. *Management Decision*, 36(5), 289-301.
- Armenakis, A. A., ve Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- Arnéguy, E., Ohana, M., ve Stinglhamber, F. (2018). Organizational Justice and Readiness for Change: A Concomitant Examination of the Mediating Role of Perceived Organizational Support and Identification. *Frontiers in Psychology*, 9, 1172-1172.
- Arnéguy, E., Ohana, M., ve Stinglhamber, F. (2020). Overall justice, perceived organizational support and readiness for change: the moderating role of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 765-777.

- Atak, M. C. (2020, Ağustos 25). Değişimin Felsefesi. 15 Kasım 2021 tarihinde <https://www.linkedin.com/pulse/de%C4%9Fi%C5%9Fimin-felsefesi-muzaffer-can-atak?articleId=6703990971337588736> adresinden erişildi.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., ve Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Avey, J. B., Luthans, F., ve Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
- Baker, K. A. (2007). Organizational communication. *Management Benchmark Study*, 1-13.
- Banihashemi, S. (2011). The role of communication to improve organizational process. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(1), 13-24.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., ve Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123-147.
- Brown, L. A., ve Roloff, M. E. (2015). Organizational citizenship behavior, organizational communication, and burnout: The buffering role of perceived organizational support and psychological contracts. *Communication Quarterly*, 63(4), 384-404.
- Bulutlar, F., ve Kamaşak, R. (2008). The relationship between organizational communication and job satisfaction: An empirical study of blue collar workers. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 1-15.

- Chawla, A., ve Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(6), 485-498.
- Côté, K., Lauzier, M., ve Stinglhamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39(2), 270-278.
- Culbertson, S. S., Fullagar, C. J., ve Mills, M. J. (2010). Feeling good and doing great: the relationship between psychological capital and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 421.
- Çelikdemir, D. Z. ve Paker, İ. T. (2019). Örgütsel değişimin gerçekleşmesinde örgütsel iletişimin önemi. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(3), 431-441.
- Çetin, F., ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Ding, Y., ve Wang, J. (2018). Research on the Influence Mechanism of Organizational Communication Quality on Job Performance of the Post-90s Employees: The Mediating Effect of Job Satisfaction. In 2018 2nd International Conference on Management, *Education and Social Science*, (ICMESS 2018), 1499-1502.
- Dorling, J. L. (2017). Impact of psychological capital on the resistance to change during post-merger integration: A theoretical model. *Journal of Organizational Change Management*, 30(6), 936-956.
- Dziekoński, K. (2017). Factors Affecting Communication Quality in Projects Teams. *Przegląd Organizacji*, (3), 60-66.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

- Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138.
- Ercan, Ü. (2014). Öğrenen örgütler, örgütsel değişim ve değişime direnç: Bir tipoloji önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 33-42.
- Eroglu, E. (2002). Örgütsel İletişim Kalitesi İçin Toplam Motivasyon Yönetimi. *Kurgu*, 19(1), 155-160.
- Erwin, D. G., ve Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.
- Eser, G. (2011). Güven Eğiliminin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi. *Marmara University Journal of the Faculty of Economic ve Administrative Sciences*, 30(1), 365-376.
- Field, A. P. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3 Baskı). London: Sage.
- Frone, M. R., ve Major, B. (1988). Communication quality and job satisfaction among managerial nurses: The moderating influence of job involvement. *Group ve Organization Studies*, 13(3), 332-347.
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D. R., ve Gonzalez, K. (2019). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of Change Management*, 19(2), 86-100.
- Goodstein, L. D., ve Burke, W. W. (1991). Creating successful organization change. *Organizational Dynamics*, 19(4), 5-17.
- Güleş, H. K., ve Burgess, T. F. (2000). Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 101-114.
- Güney, S., Akalın, Ç., ve İlsev, A. (2007). Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 189-211.

- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Hicks, R. E., ve Knies, E. M. (2015). Psychological capital, adaptability, coping with change, and employee engagement in a multinational company. *Journal of International Business Disciplines*, 10(2), 36-51.
- Hsu, S. H., Wang, Y. C., Chen, Y. F., ve Dahlgaard-Park, S. M. (2014). Building business excellence through psychological capital. *Total Quality Management ve Business Excellence*, 25(11-12), 1210-1223.
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., ve Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 1-18.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149.
- İnce, M., ve Gül, H. (2011). The Role of the Organizational Communication on Employees' Perception of Justice: A Sample of Public Institution from Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21(1), 106-124.
- Jabbarian, J., ve Chegini, M. G. (2016). The effect of perceived organizational support on employee resistance to change: A study on Guilan municipal staff. *Journal of History Culture and Art Research*, 5(4), 642-654.
- Kawalya, C., Munene, J. C., Ntayi, J., Kagaari, J., Mafabi, S., Kasekende, F., ve Belso-Martinez, A. (2019). Psychological capital and happiness at the workplace: *The mediating role of flow experience*. *Cogent Business ve Management*, 6(1), 1-13.
- Kerman, U. ve Öztö, S. (2014). Kamu çalışanlarının örgütsel değişim direncini etkileyen uygulamalar. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 1-20.

- Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 501-526.
- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., ve Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*, 17(1), 47-66.
- Kocabaş, F. (2005). Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 247-252.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın
- Larson, M., ve Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 75-92.
- Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L., ve Rachmawan, A. (2015). The role of psychological capital and psychological empowerment on individual readiness for change. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 343-352.
- Lawrence, P. R. (1968). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review Case Services*.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., ve Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., ve Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Luthans, K. W., ve Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Malik, S. Z., ve Masood, S. (2015). Emotional intelligence and resistance to change: Mediating role of psychological capital in telecom sector of Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 9(2), 485-502.
- Marques, J. F. (2010). Enhancing the quality of organizational communication. *Management*, 14(1), 47-58.
- McKay, K., Kuntz, J. R., ve Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(2), 29.
- McMurry, R. N. (1947). The problem of resistance to change in industry. *Journal of applied psychology*, 31(6), 589-593.
- Mensah, J., ve Amponsah-Tawiah, K. (2016). Mitigating occupational stress: The role of psychological capital. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 31(4), 189-203.
- Ming-Chu, Y., ve Meng-Hsiu, L. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceived organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177-183.
- Muneer, S., Iqbal, S. M. J., Saif-Ur-Rehman, K., ve Long, C. S. (2014). An incorporated structure of perceived organizational support, knowledge-sharing behavior, organizational trust, and organizational commitment: A

strategic knowledge management approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 8(1), 42-57.

Neiva, E. R., Ros, M. ve Paz, M. G. T. (2005). Attitudes towards organizational change: validation of a scale. *Psychology in Spain*, 9(1), 81-90.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2. Baskı). New York: McGraw-Hill.

Ocak, M., ve Güler, M. Psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerine etkisi: görgül bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (49), 117-134.

Olkun, S. (1996). Organizational change management: Organizational culture and leadership factor. *Educational Administration*, 2(1), 565-574.

Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.

Oreg, S. (2018). Resistance to change and performance: Toward a more even-handed view of dispositional resistance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 88-107.

Orpen, C. (1997). The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131(5), 519-522.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance And Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View Of Attitudes Toward An Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.

Polatci, S. (2014). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teskilatında Bir Arastırma/The Effects of Psychological Capital on Task and Contextual Performance: A Research on Police Organization. *Ege Akademik Bakis*, 14(1), 115-124.

- Postmes, T., Tanis, M., ve De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group processes and intergroup relations*, 4(3), 227-246.
- Rhoades, L., ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Saruhan, N. (2013). Organizational change: The effects of trust in organization and psychological capital during change process. *Journal of Business Economics and Finance*, 2(3), 13-35.
- Sasikala, S., ve Victor Anthonyraj, S. (2015). Self-efficacy, emotional intelligence and organizational commitment in relation to resistance to change among employees. *Annamalai International Journal of Business Studies ve Research, Special issue*, 30-35.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.
- Seligman, M. E., ve Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. *In Flow and the foundations of positive psychology*, 279-298.
- Shanock, L. R., ve Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Shantz, A., Alfes, K., ve Latham, G. P. (2016). The buffering effect of perceived organizational support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes. *Human Resource Management*, 55(1), 25-38.
- Simoës, P. M. M., ve Esposito, M. (2014). Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324-341.

- Sökmen, A., Ekmekçioğlu, E. B., ve Çelik, K. (2015). Algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve yönetici etik davranışı ilişkisi: araştırma görevlilerine yönelik araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 125-144.
- Stajkovic, A. D., ve Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. Baskı). Boston: Allyn and Bacon.
- Tanner, G., ve Otto, K. (2016). Superior–subordinate communication during organizational change: under which conditions does high-quality communication become important?. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2183-2201.
- Thakur, R. R., ve Srivastava, S. (2018). From resistance to readiness: The role of mediating variables. *Journal of Organizational Change Management*, 31 (1), 230-247.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt içi etkin iletişimin örgütsel sinizme etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 53-63.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.
- Uzun, T., (2018). Okullarda algılanan örgütsel destek, örgütsel güven, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 958-987.
- Veloso-Besio, C. B., Cuadra-Peralta, A., Gil-Rodríguez, F., Ponce-Correa, F. ve Sjöberg-Tapia, O. (2019). Effectiveness of training, based on positive psychology and social skills, applied to supervisors, to face resistance to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 251-265.
- Vuuren, M., ve Elving, W. J. (2008). Communication, sensemaking, and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda

for communicating organizational change. *Corporate Communications*, 13(3), 349-359.

Youssef, C. M., ve Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.

Youssef-Morgan, C. M., ve Luthans, F. (2015). Psychological Capital and Well-being. Stress and Health. *Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 31(3), 180-188



EK 1. ETİK KURUL KARARI



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük

Tarih: 12/11/2021
Sayı: E-35853172-300-00001863465



00001863465

Sayı : E-35853172-300-00001863465
Konu : Sena BOZGAN FENDOĞLU (Etik Komisyon İzni)

12.11.2021

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 26.10.2021 tarihli ve E-12908312-300-00001839294 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Sena BOZGAN FENDOĞLU'nun Doç. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ danışmanlığında hazırladığı "Psikolojik Sermayenin Değişime Direnç Tutumu Üzerindeki Etkisinde Algılanan İletişim Kalitesi ve Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 09 Kasım 2021 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN
Rektör Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: D38AA54C-3497-4B8D-B7D5-6B84D64B8A2C

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hu-ebys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara

Bilgi için: Sevdâ TOPAL

E-posta: yazind@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr Elektronik

Bilgisayar İşletmeni

Ağ: www.hacettepe.edu.tr

Telefon: 03123051008

Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks: 0 (312) 311 9992

Kep: hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr



EK 2. TEZ ÇALIŞMASININ ORJİNALLİK RAPORU

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA	
Tarih: 16/06/2022	
Tez Başlığı : PSİKOLOJİK SERMAYENİN DEĞİŞİME DİRENÇ TUTUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ALGILANAN İLETİŞİM KALİTESİ VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 137 sayfalık kısmına ilişkin, 16/06/2022 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 15 'tir. Uygulanan filtrelemeler: 1- ☒ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç 2- ☒ Kaynakça hariç 3- ☐ Alıntılar hariç 4- ☒ Alıntılar dâhil 5- ☒ 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre 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. Gereğini saygılarımla arz ederim.	
Tarih ve İmza	
Adı Soyadı: <u>Sena BOZGAN FENDOĞLU</u> Öğrenci No: <u>N19135418</u> Anabilim Dalı: <u>İşletme</u> Programı: <u>Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış</u>	
<u>DANIŞMAN ONAYI</u> UYGUNDUR. <u>Doç.Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ</u>	



**HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
MASTER'S THESIS ORIGINALITY REPORT**

**HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
BUSINESS ADMINISTRATION DEPARTMENT**

Date: 16/06/2022

Thesis Title : THE MODERATING ROLE OF PERCEIVED QUALITY OF COMMUNICATION AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT IN THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON RESISTANCE TO CHANGE ATTITUDE

According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 16/06/2022 for the total of 137 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled as above, the similarity index of my thesis is 15 %.

Filtering options applied:

1. ☒ Approval and Declaration sections excluded
2. ☒ Bibliography/Works Cited excluded
3. ☐ Quotes excluded
4. ☒ Quotes included
5. ☒ Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Date and Signature

Name Surname: Sena BOZGAN FENDOÇLU

Student No: N19135418

Department: Business Administration

Program: Management and Organizational Behavior

ADVISOR APPROVAL

APPROVED.

Associate Prof. Dr. Özge
TAYFUR EKMEKÇİ