T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

PSİKOLOJİK SERMAYE, ÖĞRENME ÇEVİKLİĞİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

MERVE NİHAN GÜLŞAN

İSTANBUL, 2023

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

PSİKOLOJİK SERMAYE, ÖĞRENME ÇEVİKLİĞİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

MERVE NİHAN GÜLŞAN

Danışman: Prof. Dr. Ayla Zehra Öncer

İSTANBUL, 2023

ÖZET

PSİKOLOJİK SERMAYE, ÖĞRENME ÇEVİKLİĞİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu tezin amacı, öğrenme çevikliğine dair çalışmaların az olması nedeniyle bu konunun ele alınması ve literatüre katkı sağlanmasıdır. Öğrenme çevikliğinin, psikolojik sermaye ve performans üzerindeki hem düzenleyici etkisi hem aracı etkisi ele alınmıştır.

Tez kapsamında, niceliksel ilişki tarama metotları uygulanmıştır. Araştırma anketinin ilk kısmında katılımcılarla ilgili demografik sorular, ikinci kısımda psikolojik sermaye, üçüncü kısmında öğrenme çevikliği ve son kısmında çalışan performansına dair sorulara yer verilmiştir. Neden-sonuç ilişkilerinin araştırılmasını hedefleyen bu çalışmada araştırmanın modelinde; psikolojik sermaye (Bağımsız Değişken), Çalışan Performansı (Bağımlı Değişken), Öğrenme Çevikliği (Moderatör Değişken) ve demografik değişkenler (Kontrol Değişkeni) olarak belirlenmiştir.

Araştırma için hazırlanan anket, basit tesadüfi örneklem yöntemi ile perakende sektöründe çalışan 537 beyaz yakalı çalışana WhatsApp ve Linkedin mesajları üzerinden katılımcılara gönderilmiş olup, ankete katılım oranı %73 olmuş, geri dönüş sağlayan 392 kişinin yanıtları incelenmiş ve ölçek güvenirliğini zedeleyen yanıtlar veriden çıkarılarak analiz 371 kişiyle tamamlanmıştır.

Anketlerin geri dönüşleri sonrasında elde edilen verilere SPSS 26 istatistiksel programında güvenirlik analizi, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak araştırma analizi tamamlanmıştır. Anlamlılık düzeyi p=,05 kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda korelasyon analizine göre çalışan performansı ile psikolojik sermaye arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, çalışan performansı ve öğrenme çevikliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliği arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Regresyon analizi sonucuna göre; psikolojik sermayenin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi, öğrenme çevikliğinin çalışan performansı üzerinde anlamlı pozitif yönlü bir etkisi, psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliğinin de çalışan performansı üzerindeki anlamlı pozitif yönlü etkisi ortaya konmuştur. Anlamlı çıkan regresyon analizleri sonrasında, düzenleyici etki incelenmiş ancak düzenleyici etki küçük ve anlamsız çıkmıştır. Öğrenme çevikliğinin aracılık etkisi de incelenmiş ve kısmi aracılık etkisi ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sermaye, Örgütsel Öğrenme Çevikliği, Çalışan Performansı, Rekabet Üstünlüğü.

ABSTRACT

A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL CAPITAL, LEARNING AGILITY AND EMPLOYEE PERFORMANCE

The aim of this thesis is to address this issue and contribute to the literature, since there are few studies on learning agility. Both the moderator effect and mediating effect of learning agility on psychological capital and performance is discussed.

Within the scope of the thesis, quantitative relationship scanning methods were applied. The first part of the research questionnaire included demographic questions about the participants, the second part included questions about psychological capital, the third part included questions about learning agility and the last part of employee performance. In this study, which aims to investigate cause-effect relationships, in the model of the research; psychological capital (Independent Variable), Employee Performance (Dependent Variable), Learning Agility (Moderator Variable) and demographic variables (Control Variable).

The questionnaire prepared for the research sent to 537 white-collar employees whom works retail sector via WhatsApp and Linkedin messages with simple random sampling method, the rate of participation in the survey was 73%, reliability analysis was made by including the answers of 392 respondents in the analysis, but since it changed the accuracy of the questionnaire, some answers were excluded from the study and 371 meaningful answers constitute the final version of the analysis.

The research analysis was completed by performing reliability analysis, factor analysis, correlation and regression analyzes in the SPSS 26 statistical program on the data obtained after the return of the questionnaires. The significance level was accepted as p=.05. As a result of the research, according to the correlation analysis, a positive and significant relationship was found between employee performance and psychological capital, a positive and significant relationship between employee performance and learning agility, and a positive and significant relationship between psychological capital and learning agility. According to the results of the regression analysis; A significant and positive effect of psychological capital on employee performance, a significant positive effect of learning agility on employee performance, and positive effects of psychological capital and learning agility on employee performance were revealed. After the significant regression analysis, the modulating effect was examined, but the modulating effect was small and insignificant. The mediation effect of learning agility was also examined and the partial mediation effect was revealed.

Keywords: Psychological Capital, Organizational Learning Agility, Employee Performance, Competitive Advantage.

ÖNSÖZ

Yarınlara kalabilmek için esneklik ve çeviklik, kaçınılmazdır. Psikolojik sermayenin daha çok güçlendirilmesi, öğrenme çevikliğinin geliştirilmesi ve bu çevikliğin etkin kullanımının yüksek performans sergileme sürecinde neden önem arz ettiğine dair farkındalık yaratmak ve işletmelerin bu çalışanlara nasıl sahip olacağına ya da nasıl bu çalışanları elde tutacağına dair öneriler sunmak amacıyla bu çalışma ele alınmıştır. Çalışmam boyunca takıldığım her noktada görüşlerini ve bilgilerini aktaran danışman hocam Prof. Dr. Ayla Zehra Öncer'e, hayatımın her alanında vizyonerim ve moral kaynağım olan babama, onların desteği olmadan asla yapamazdım dediğim eşim ve annelerime, bu yola çıkarken desteğini esirgemeyen İnsan Kaynakları Müdürüm İpek Kılavuz'a, eğitime verdiği önemle her zaman beni destekleyen CEO'm Şahin Demir'e, vazgeçtiğim anda moral olan tüm arkadaşlarıma, anketime katılarak çalışmama katkı sunan herkese, bugüne kadar üzerimde emeği olan tüm öğretmenlerime, evli ve çalışan anne olma zorluğuna rağmen başardığım için de kendime, teşekkürü borç bilirim.

Merve Nihan GÜLŞAN

İstanbul, 2023

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**

ABSTRACT ..... **ii**

ÖNSÖZ ..... **iii**

İÇİNDEKİLER ..... **iv**

KISALTMALAR ..... **viii**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xii**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM **3**

1.PSİKOLOJİK SERMAYE **3**

1.1. Psikolojik Sermaye Kavramsal Çerçeve **3**

1.1.1. Psikolojik Sermaye Kavramı 4

1.1.2. Psikolojik Sermayenin Önemi 6

1.1.3. Psikolojik Sermayenin Amacı 7

1.2. Psikolojik Sermayenin Boyutları **8**

1.2.1. Öz yeterlilik 8

1.2.2. İyimserlik 12

1.2.3. Umut 14

1.2.4. Dayanıklılık 16

1.3. Psikolojik Sermayenin Dayandığı Teoriler **18**

1.3.1. Sosyal Bilişsel Kuramı 18

1.3.2. Umut Teorisi 19

1.3.3. Kaynakların Korunması Teorisi 19

1.4.Psikolojik Sermaye Alanında Yapılan Çalışmalar **20**

İKİNCİ BÖLÜM **22**

2.ÖĞRENME ÇEVİKLİĞİ **22**

2.1. Öğrenme Çevikliği Kavramsal Çerçeve **22**

2.1.1. Öğrenme Çevikliği Kavramı 23

2.1.2. Öğrenme Çevikliğinin Önemi 24

2.2. Öğrenme Çevikliğinin Boyutları **27**

2.2.1. İnsan İlişkilerinde Çeviklik 28

2.2.2. Sonuç Yaratmada Çeviklik 29

2.2.3. Zihinsel Çeviklik 29

2.2.4. Değişimde Çeviklik 31

2.2.5. Öz-Farkındalık 32

2.3. Öğrenme Çevikliğiyle İlişkili Kavramlar **33**

2.3.1. Yeni Fikir ve Çözümlere Açık Olma 33

2.3.2. Öğrenme Yeteneği 34

2.3.3. Farklı Görüşleri Yansıtma 34

2.3.4. Deneyim Odaklılık 35

2.3.5. Bilgi Toplama 35

2.3.6. Geri Bildirim 36

2.3.7. Güven 36

2.3.8. Risk Alma 37

3.1. Öğrenme Çevikliği Alanında Yapılmış Çalışmalar **37**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM **39**

3. ÇALIŞAN PERFORMANSI **39**

3.1. Çalışan Performansı Kavramsal Çerçeve **40**

3.1.1. Çalışan Performansı Kavramı 40

3.1.2. Çalışan Performansının Boyutları 42

3.1.3. Çalışan Performansının Önemi ... 45
3.1.4. Çalışan Performansına Etki Eden Faktörler ... 47
3.1.4.1. Bireysel Faktörler ... 47
3.1.4.2. Ekip ve Örgütsel Destek Faktörü ... 48
3.1.4.3. Çevresel Faktörler ... 50
3.2. Performans Değerlendirme ... **50**
3.3. Performans Alanında Yapılmış Çalışmalar ... **54**
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ... **57**
4. YÖNTEM ... **57**
4.1. Araştırmanın Yöntemi ... **57**
4.2. Araştırmanın Amacı ... **57**
4.3. Araştırmanın Önemi ve Özgün Değeri ... **57**
4.4. Araştırma Evreni ve Örneklem ... **58**
4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri ... **58**
4.5.1. Veri Toplama Araçları ... 61
4.5.1.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği ... 61
4.5.1.2. Çalışan Performansı Ölçeği ... 61
4.5.1.3. Öğrenme Çevikliği Ölçeği ... 61
4.6. Araştırmanın Analizleri ... **62**
4.6.1. Ölçeklerin Faktör Analizi ... **62**
4.6.2. Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma ve Güvenilirlik Değerlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri ... **70**
4.6.3. Korelasyon ve Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular ... **79**
4.7. Genel Değerlendirme ve Sonuç ... **106**
4.8. Literatüre Katkı ve Öneriler ... **110**
KAYNAKLAR ... **113**

EKLER **130**

ARAŞTIRMA ANKETİ **130**

KISALTMALAR

A.G.E	**:**	Adı Geçen Eser
AFA	**:**	Açıklayıcı Faktör Analizi
BT	**:**	Bilgi Teknolojisi
İK	**:**	İnsan Kaynakları
KMO	**:**	Kaiser-Meyer-Olkin
SBT	**:**	Sosyal Bilişsel Teori
SPSS	**:**	Statistical Package for Social Sciences
T.C.	**:**	Türkiye Cumhuriyeti
TDK	**:**	Türk Dil Kurumu
Vb.	**:**	Ve Benzeri
Vd.	**:**	Ve Diğerleri
Vs.	**:**	Vesaire

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Rekabet İçin Önemli Sermaye Türleri 6

Tablo 2. Öz yeterliliği Yüksek ve Düşük Bireyler 11

Tablo 3. Psikolojik Sermaye, Öğrenme Çevikliği ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Kavramsal Model – Düzenleyici Etki 59

Tablo 4. Psikolojik Sermaye, Öğrenme Çevikliği ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Kavramsal Model – Aracı Etki 59

Tablo 5. Çalışma Ölçeklerine ait KMO, Bartlett's Testleri 62

Tablo 6. Psikolojik Sermaye Ölçeğinde Faktör Analizi 63

Tablo 7. Nihai Psikolojik Sermaye Ölçeğinde Faktör Analizi Sonuçları 65

Tablo 8. Nihai Çalışan Performansı Faktör Analizi 66

Tablo 9. İlk Öğrenme Çevikliği Faktör Analizi 67

Tablo 10. Öğrenme Çevikliği Faktör Analizi devamı 68

Tablo 11. Nihai Öğrenme Çevikliği Faktör Analizi Sonuçları 69

Tablo 12. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 71

Tablo 13. Çalışan Performansı Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 72

Tablo 14. Öğrenme Çevikliği Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 73

Tablo 15. Psikolojik Sermaye Ölçeği - Öz Yeterlilik Alt Boyutu Güvenirlik Analizi Sonuçları 74

Tablo 16. Psikolojik Sermaye Ölçeği - İyimserlik Alt Boyutu Güvenirlik Analizi Sonuçları 75

Tablo 17. Psikolojik Sermaye Ölçeği - Psikolojik Dayanıklılık Alt Boyutu Güvenirlik Analizi 75

Tablo 18. Psikolojik Sermaye Ölçeği – Umut Alt Boyutu Güvenirlik Analizi 76

Tablo 19. Psikolojik Sermaye Ölçeği – İyimserlik Alt Boyutu Güvenirlik Analizi 76

Tablo 20. Çalışan Performansı Güvenirlik Analizi Sonuçları 77

Tablo 21. Öğrenme Çevikliği – Değişimde Çeviklik Güvenirlik Analizi Sonuçları 77

Tablo 22. Öğrenme Çevikliği – Öz Farkındalık Alt Boyutu Güvenirlik Analizi Sonuçları 78

Tablo 23. Öğrenme Çevikliği – Zihinsel Çeviklik Alt Boyutu Güvenirlik Analizi Sonuçları 78

Tablo 24. Psikolojik Sermaye alt boyutlarının çalışma performansı arasındaki korelasyonları 79

Tablo 25. Öğrenme Çevikliği alt boyutlarının çalışma performansı arasındaki korelasyonları 80

Tablo 26. Psikolojik Sermaye ve alt boyutları ile öğrenme çevikliği ve alt boyutlarının ilişkisi 81

Tablo 27. Psikolojik Sermaye alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi 82

Tablo 28. Psikolojik sermayenin çalışan performansı üzerindeki etkisi 83

Tablo 29. Öğrenme Çevikliği alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi..... 84

Tablo 30. Öğrenme Çevikliğinin çalışan performansı üzerindeki etkisi 85

Tablo 31. Psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliğinin çalışan performansındaki düzenleyici etkisinde değişim istatistikleri 86

Tablo 32. Psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliğinin çalışan performansındaki düzenleyici etkisi genel model özeti 86

Tablo 33. Psikolojik sermaye ve alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi 88

Tablo 34. Psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliği arasındaki ilişki 89

Tablo 35. Psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliğinin çalışan performansı üzerindeki etkisi 89

Tablo 36. Psikolojik sermaye alt boyutlarının öğrenme çevikliği üzerinde etkisi 91

Tablo 37. Psikolojik sermaye alt boyutlarının değişimde çeviklik üzerinde etkisi 92

Tablo 38. Psikolojik sermaye alt boyutlarının öz farkındalık üzerinde etkisi 93

Tablo 39. Psikolojik sermaye alt boyutlarının zihinsel çeviklik üzerinde etkisi 93

Tablo 40. Psikolojik sermaye alt boyutları ve öğrenme çevikliği alt boyutlarının çalışan performansı üzerinde etkisi 94

Tablo 41. Değişkenlerin cinsiyet grubuna göre ortalama ve standart sapma değerleri 96

Tablo 42. Bireylerin cinsiyetine göre değişkenlerin ortalamaları arasındaki farklılaşma 96

Tablo 43. Değişkenlerin Yaş grubuna göre ortalama ve standart sapma değerleri 97

Tablo 44. Yaş grupları için varyansların homojenliği 97

Tablo 45. Değişkenlerin yaş grupları bazlı varyans analizi 98

Tablo 46. Değişkenlerin eğitim durumuna göre ortalama ve standart sapma değerleri 99

Tablo 47. Eğitim durumları için varyansların homojenliği 99

Tablo 48. Değişkenlerin eğitim durumuna göre varyans analizi 100

Tablo 49. Psikolojik sermaye ve eğitim durumu post-hoc testleri 100

Tablo 50. Değişkenlerin medeni durumuna göre ortalama ve standart sapma değerleri 102

Tablo 51. Bireylerin medeni durumuna göre değişkenlerin ortalamaları arasındaki farklılaşma 102

Tablo 52. Değişkenlerin çalışma süresine göre ortalama ve standart sapma değerleri 103

Tablo 53. Çalışılan süreleri için varyans homojenliği test sonuçları 103
Tablo 54. Bireylerin çalışma sürelerine göre değişkenlerin ortalamaları arasındaki farklılaşma 104
Tablo 55. Post-hoc test sonuçları 104
Tablo 56. Hipotez Bulguları 105

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. "Öz-farkındalık" faktörü içeren gözden geçirilmiş öğrenme çevikliği modeli 28

Şekil 2. Aracılık Etkisi temel model şeması 87

Şekil 3. Psikolojik sermaye alt boyutları ile öğrenme çevikliği alt boyutlarının çalışan performansı üzerinde aracılık etki modeli..... 91

GİRİŞ

Dünyadaki tüm sektörler ve iş kolları incelendiğinde, başarısını sürdüren ve ayakta kalarak geleceğe ilerleyen şirketlerin en önemli özelliklerinin; durmadan yenilenen ve değişen koşullara hızlıca adapte olabilen, belirsiz olaylar karşısında doğru ve etkili kararlar alabilen ve farklı dinamikleri rahatlıkla yönetebilen şirketler olduğu görülmektedir. Bu özellikler artık şirketleri tanımlayan ve olmazsa olmaz yetkinlikler arasına giren "Esneklik" ve "Çeviklik" kavramları olarak karşımıza çıkmaktadır. Artan küreselleşme ile birlikte her alanda yaşanan değişimler, işletmelerin ve stratejilerin değişmesine neden olmakta ve hızlı ve çevik olan işletmeler ayakta kalabilmektedir. Tüm dünyada bu değişimler hızla yaşanırken, hayattan ve işlerden beklentiler de büyük oranda etkilenmiştir. Bu doğrultuda psikolojinin sağlıklı insanların durmadan değişen ihtiyaçlarına yanıt vermekte yetersiz kalması, pozitif psikolojinin doğmasına zemin hazırlamıştır. Pozitif psikolojiler işletmelerde örgütsel davranışları ortaya çıkarmış, pozitif psikolojik güçlerin bir diğer adımı psikolojik sermaye kavramı ortaya atılmıştır. Literatürdeki pek çok çalışmada, çalışanların psikolojik sermayelerinin performansları ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur. Bu noktada İnsan Kaynakları departmanına düşen görev; örgüt hedeflerine ulaşmak için organizasyon içinde yer alan bireylerin verimliliğini artırmaktır, çünkü bir örgüt; sahip olduğu insan kaynağının ortaya koyduğu performans kadar iyi olabilir.

Başarılı işletme yönetimlerinin en temel hedefi; etkinlik ve verimliliğin arttırılması yani mevcut performansın arttırılmasıdır ve bu en kısa sürede sağlanmalıdır. Günümüz dünyasında uzun vadeli planlar yapmak artık mümkün olmamaktadır. Bu nedenle çoğu organizasyon, planlarını yıllık değil, çeyrek ya da aylık olarak hazırlama davranışını sergilemektedir. Uzun vadeli hedeflere ulaşmak için kısa, etkin ve çevik adımlar atmak; şirketlerin daha esnek olmasını sağlarken hem de belli bir güven alanında tutmaktadır. Çeviklik ve esneklik noktasında en büyük sorumluluk üst yönetime ve liderlere düşmektedir. Yukarıdan aşağı tüm organizasyona yayılacak olan bu çeviklik, performansı artıracak ve rekabette üstünlük sağlayacaktır. Olası değişimleri önceden algılamak, elde edilen verileri hızlı ve doğru şekilde yorumlamak, yapılması planlanan tüm değişiklerde hızlı olmak ve tüm bu adımların sonuçlarını ölçmek ve kıyaslayabilmek, işletmelerin de çeviklik performansını ortaya koyacaktır.

Literatürde psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkilerini kanıtlayan çalışmalar olmakla birlikte, bu ilişkideki düzenleyici ya da aracı değişken olarak öğrenme çevikliği henüz ele alınmamıştır. Bu doğrultuda çalışmanın çıkış noktası, psikolojik sermaye ve performans arasındaki ilişkide öğrenme çevikliğinin hem düzenleyici hem aracı etkisinin olup olmadığını ayrı ayrı test edilmesidir.

Tez çalışması; psikolojik sermaye, performans ve öğrenme çevikliği olarak üç bölümde ele alınmıştır.

Birinci bölümde kavramsal olarak psikolojik sermaye ele alınarak öneminden bahsedilmekte, psikolojik sermaye boyutları irdelenmekte, psikolojik sermayenin doğmasına kadar uzanan teoriler ve psikolojik sermaye alanında yapılan çalışmalar hakkında bilgi verilmektedir.

İkinci bölümde öğrenme çevikliğinin kavramsal çerçevesi ele alındıktan sonra, boyutları incelenmekte ve çeviklikte fark yaratabilecek diğer ilkeler açıklanmaktadır.

Üçüncü bölümde performans kavramı ve önemi açıklandıktan sonra performans boyutları ele alındıktan sonra, performansa etki eden faktörlerle beraber performans değerlendirme konusuna değinilmekte ve performans alanında yapılan çalışmalar hakkında bilgi verilmektedir.

Dördüncü bölümde araştırma yöntemi açıklanmakta ve psikolojik sermaye, performans ve öğrenme çevikliği arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Yapılan analizler sonucu öğrenme çevikliğinin, psikolojik sermaye ve performans arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisi ve aracılık etkisi incelenmektedir. Ve demografik özelliklerin, hangi değişkenlerde nasıl farklılaştığı ele alınmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.PSİKOLOJİK SERMAYE

Rekabetin durmadan ilerlediği ve çalışma düzenlerinin hızla değiştiği dünyada, her türlü gelişmeyi yakalamak ve hızlı olmak günümüzde kaçınılmaz olmuştur. Bu değişim çarkını çeviremeyen ve yeterli esnekliği gösteremeyen çalışanlar olumsuz etkilenmekte, yaşanan bu olumsuz durumlar performansın düşmesine, iş tatminsizliğine, sarsılan iş-özel hayat dengesine neden olabilmektedir. Rekabet üstünlüğünü sağlamak isteyen işletmeler, çalışanlarından yüksek verim almak istedikleri için çalışanların potansiyeline ve nitelikli insan kaynağına eğilmeye başlamış ve bu noktada da psikolojik sermaye; odak noktası olmaya başlamıştır (Akçay, 2012: s. 124).

Psikolojik sermaye, bireylerin sabit ve değiştirilmesi güç olan kişilik özelliklerine değil geliştirilmesi ve değiştirilmesi mümkün olan özelliklerine odaklanmaktadır (Luthans, vd., 2007: s. 542).

Psikolojik sermaye bireylerin zaman içerisindeki deneyimlerinin, bilgi ve becerilerinin birleşmesi sonucunda oluşturdukları bireysel farkındalıkla ilişkilendirilmektedir. Nitekim farkındalığın, çalışma yaşamında bireysel verimlilik ve üretkenliğe birçok katkısının bulunmaktadır (Tomer, 2003: s. 453-470). Bunun yanı sıra psikolojik sermayenin yüksek olmasının işe yönelik davranışları geliştirdiği, hayata yönelik pozitif yönlü bakış açısı sağladığı ve etik yönelimi arttırdığına ilişkin etkilerinin olduğu ifade edilmektedir (Irshad ve Toor, 2008: s. 37).

1.1. Psikolojik Sermaye Kavramsal Çerçeve

Sermaye; kelime anlamı olarak bakıldığında bir ticaretin kurulması, sürdürülmesi için gerekli olan anapara ve paraya çevrilebilen malların tamamı anlamında kullanılmaktadır. Alışılagelen bu kullanımın dışında, günümüzde insan kaynağının değerini ifade edebilmek adına da sosyal sermaye, kültürel sermaye, entelektüel sermaye ve insan sermayesi tabirleriyle de kullanılmaya başlanmıştır (Luthans, vd., 2007: s. 542).

Temel olarak sahip olunan varlık durumunu ifade eden sermaye kavramını, kullanıldığı alana göre nitelendirmek mümkündür. Nitekim sermaye, insanoğlunun

ihtiyaçlarına göre zaman içerisinde şekillenerek mali ve maddi varlıkları temsil etmektedir (Atasever ve Küçükgöl, 2019: s. 12).

Psikolojik sermaye; iş yaşamının geliştirilebilmesi adına etkin şekilde yönetilebilen, ölçülebilen ve geliştirilebilen pozitif yönlü insan kaynağına yönelik güçlü kişilik özellikleri ve psikolojik kapasiteler ile ilgili yapılan uygulamalar şeklinde tanımlanmaktadır (Gohel, 2012: s. 35). Bir başka tanımla, amaca uygun şekilde gerçekleştirilecek organizasyonel eylemin ana noktası olup "bireyin pozitif psikolojik gelişim durumu"dur (Luthans, Vogelgesang ve Lester 2006a: s. 26).

1.1.1. Psikolojik Sermaye Kavramı

Psikolojik sermaye; işletmelerde zor olan görevlerin başarılması amacıyla çaba gösterme, çalışanların kendilerine güven duymaları, mevcut durum ve gelecekle ilgili başarılar için pozitif duygular içerisinde olma, yeni hedeflere ulaşmak için araştırma yapma, verimliliği sağlamak için zorluklara karşı dirençli olmaya yönelik çalışanların psikolojik durumunu ifade etmektedir (Luthans, vd., 2007: s. 541).

Envick (2005) psikolojik sermayeyi, bireylerin verimlilik sağlamak için ekonomik, beşeri ve sosyal sermayelerini başarılı şekilde örgüte aktarabilmesi gerektiğini ortaya koymuş ve bunu yetenek olarak tanımlamıştır (Polatcı, 2014: s. 116). Lewis (2011), istenen örgütsel performansa ulaşabilmek adına faydalanılacak en etkin araçlardan biri olarak tanımlamıştır (Biçkes vd., 2014: s. 101).

Sosyal bilim araştırmalarında ele alınan psikolojik sermaye, genel olarak verimlilikle ilişki olarak ele alınmış ve sonuç olarak verimlilikle bağlantılı ekonomik bir formül olarak yer etmiştir. Ekonomistlere göre çalışanların verimlilikleri, eğitim durumları, deneyimleri ve bilişsel yeteneklerinin oluşturduğu insan sermayesine ek olarak yürüttükleri işin nitelik ve niceliğine etkisi olan ve kişiliklerinin bir kısmını oluşturan pozitif psikolojilerine bağlıdır (Goldsmith, v.d., 1998: s.15).

Psikolojik sermaye; işletmelerde rekabet avantajı sağlayan, ekonomik sermayeden ziyade insan sermayesi ve sosyal sermayeye odaklanan bir olgu olarak ortaya çıkmıştır. Pozitif psikolojik sermaye de, günümüz işletmelerinde insan değerini anlayabilmek ve ondan faydalanabilmek için daha anlaşılır bir kavramsal çerçeve sunmaktadır (Kutanis ve Oruç 2014: s. 145).

Psikolojik sermaye; bireylerin pozitif psikolojik gelişme halleridir. Bir örgütteki çalışanlara ve haliyle örgütlerin süreçlerine etki eden, yüksek verimlilik sağlayan kritik bir etken olarak ele alınmaktadır. Verimliliğin söz konusu olması ve öneminin artmasıyla insan kaynakları yönetimleri de artık geleneksel insan kaynakları yönetimlerinden uzaklaşarak rekabet üstünlüğü sağlayacak potansiyel getirileri ve psikolojik sermayeleri yüksek bu çalışanlara yönelmektedir (Ferraro, vd. 2018: s. 350).

Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojiye dayanan psikolojik sermaye kavramı, insan sermayesi ve sosyal sermaye gibi bireylerin kim olduklarını, kimliklerini ve ne olmak istediklerini ifade etmektedir (Luthans, Kyle ve Brett, 2004: s. 46).

Luthans ve diğerlerine göre (2007: s. 541) psikolojik sermaye; zor görevlerin başarıyla yerine getirilebilmesi için gereken çabanın gösterilmesi, kendine güven duyma, her zaman pozitif tutum sergileme, hedeflere ulaşabilmek için yeni ve alternatif yollar arama, başarıyı sürekli hale getirebilmek için zorluklar karşısında dirençli olmaya ilişkin bireylerin pozitif psikolojik durumlarıdır.

Psikolojik sermaye kavramının bazı özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Çalışkan ve Pekkan, 2017: s.19);

1. Psikolojik sermaye, beşeri sermayeden daha fazlasını ifade etmektedir.
2. Psikolojik sermaye, sosyal sermayeden daha fazlasını ifade etmektedir.
3. Psikolojik sermaye, pozitiftir.
4. Psikolojik sermaye, eşsizdir.
5. Psikolojik sermaye teori ve araştırma tabanlıdır.
6. Psikolojik sermaye, ölçülebilirdir.
7. Psikolojik sermaye durum temellidir, bu nedenle geliştirilebilirdir.
8. Psikolojik sermaye iş performansı üzerinde etkilidir.

Pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık bileşenleri, ölçülebilir, sonradan öğrenilebilir ve geliştirilebilir özelliklere sahiptir. Bu noktada işletmelerinde pozitif yönlü bir iklim oluşturarak çalışanlarından maksimum verimlilik bekleyen yöneticiler, çalışanlarının psikolojik sermayelerine yatırım yapmakla yükümlü olmaktadırlar. Bunun içinse çalışanlarının güçlü ve güçsüz taraflarını, bireysel özelliklerine bağlı olarak pozitif ve negatif davranışlarını tespit etmeli ve tüm

bunların işlerine yansımalarını belirleyerek, gelişmeleri için çalışmalar yapmalıdırlar. Bu çalışmanın Türkiye'de yapılan psikolojik sermaye çalışmalarına katkı sağlaması beklenmektedir (Keleş, 2011: s. 343-350).

1.1.2. Psikolojik Sermayenin Önemi

Küreselleşmeyle birlikte hızla değişen çalışma koşulları artık mekân ve zamandan bağımsızlaşmıştır. İnsan kaynağını etkin ve verimli yönetmek isteyen işletmeler de yeni yaklaşımlara ihtiyaç duymaya başlamış ve böylece psikolojik sermaye öne çıkmaya başlamıştır (Luthans, vd. 2006b: s. 46).

Faaliyetlerini ve varlıklarını sürdürmeye çalışan örgütler; üretimin en önemli döngüsü olan emeğe yani insan kaynağına yapılacak yatırımları, hızla küreselleşen ve her geçen gün rekabet şartlarının daha da zorlaşmaya başladığı günümüzde daha da önemsemeye başlamıştır (Çalışkan ve Pekkan, 2017: s. 19)

Çalışma yaşamındaki yoğun rekabet ortamında rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler, en önemli işletme kaynağı olan insan faktörünün önemini anlamışlardır. Bu gelişmeyle birlikte pozitif, beşeri ve sosyal psikolojik sermayenin önemi de artmaktadır (Atasever ve Küçükgöl, 2019: s. 12-13). Nitekim günlük yaşamda insanların gereksinimleri değiştikçe sermaye şekilleri de çeşitlenmektedir. Buna göre sermaye çeşitleri dikkate alındığında sosyal sermaye; kişinin kimliğini tanıdığıyla, ekonomik sermaye; kişinin nelere sahip olduğuyla pozitif psikolojik sermaye; kişinin kim olduğuyla ve beşeri sermaye ise kişinin ne bildiğiyle ilgilenmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: s. 143-160).

Tablo 1. Rekabet İçin Önemli Sermaye Türleri

GELENEKSEL EKONOMİK SERMAYE	BEŞERİ SERMAYE	SOSYAL SERMAYE	POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE
Neye sahipsin?	Ne biliyorsun?	Kimi tanıyorsun?	Kimsin?
• Mali durum • Somut varlıklar (demirbaş, ekipman, veriler, patent)	• Deneyim • Eğitim • Beceriler • Bilgi • Fikirler	• İlişkiler • Bağlantılar • Arkadaşlar	• Umut • İyimserlik • Dayanıklılık • Öz yeterlilik

Kaynak: (Luthans ve Youssef, 2004: s. 143-160).

Bir işletmenin çevre koşullarına ve değişime karşı dayanıklı olmasında, başarıya karşı inançlı ve esnek olmasında psikolojik sermaye önemli bir role sahiptir ve rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir faktördür (Bekiş, vd., 2021: s. 2727).

Psikolojik sermaye öncelikle bireylerin, zamanla bilgi, deneyim ve becerilerinin birleşmesi sonucu oluşan bireysel farkındalıkla ilişkili olmaktadır. Nitekim farkındalık, bireylerin çalışma yaşamlarında bireysel verimliliklerine ve üretkenliklerine katkı sağlamaktadır (Erkuş ve Fındıklı 2013: s. 302-318).

Birçok pozitif örgütsel davranış biçimini bir araya getiren psikolojik sermayenin tüm boyutları arasında bir ilişki bulunmaktadır. Nitekim bir bireyin umutlu olması, karşısına çıkan zorluklar karşısında inançlı, kendine güvenen ve dayanıklı olması anlamına da gelmektedir. Özgüveni ve öz yeterliliği yüksek bireylerin ise iyimserliklerini ve umutlarını iş yaşamına yansıtmaları daha kolay olmaktadır. Buna göre psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığı, iş tatminini, çalışan performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla işletmeler, çeşitli yöntemlerle, çalışanlarının, psikolojik sermayelerini artırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmaktadırlar (Erkmen ve Esen, 2013: s. 23-30). Yöneticilerin teşvik uygulamaları ve verdikleri güven sayesinde, çalışanlar gelecekte elde edecekleri başarı için yenilikçi düşünmekte, büyük bir azim ve istekle çalışmaktadırlar (Oncer, 2013: s.164).

Yapılan araştırmalara göre psikolojik sermayesi yüksek olan kişilerde, başarı seviyesinin yüksek olmasına paralel; motivasyon, moral, iş doyumu ve problem çözme becerilerinin de yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Moral ve motivasyonu yüksek çalışanlar, daha üretken olacağı için bu nitelikteki çalışanların sayısının artırılması, işletmeler için önem arz etmektedir (Oral, vd., 2017: s. 79).

1.1.3. Psikolojik Sermayenin Amacı

En genel tanımıyla psikolojik sermaye; bireylerin zorluklar karşısında inançlı olmaları, kendilerini fark ederek yönetebilme kapasiteleridir. Psikolojik sermayesi yüksek olan bireyler kendi yaşamlarının, kariyerlerinin ve aldığı kararların sorumluluğunu üstlenirler (Kayabaş, 2017).

Çalışanların amaçları adına farklı yöntemler araştırmaları, zorluklar karşısında güçlü durmaları ve geleceğe yönelik umutla bakmaları, gerçek potansiyellerini ortaya çıkarmaları açısından önemli araçlar olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle hem psikolojik sermaye hem

de psikolojik sermayenin alt bileşenleri olan dayanıklılık, öz-yeterlilik, iyimserlik, umut gibi pozitif özellikler; çalışanların motivasyonunu ve performansını arttırmaktadır (Akdemir ve Açan, 2017: s. 59).

1.2. Psikolojik Sermayenin Boyutları

Pozitif psikolojik sermaye; kişinin olumsuz ya da zayıf özelliklerine odaklanmak yerine, daha çok içindeki dinamiği harekete geçiren, geliştirilebilen ve ölçülebilen özellikler olan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık boyutlarına odaklanan bir yaklaşımdır. Bu bileşenler; Luthans, Youssef ve Avolio tarafından geliştirilerek literatüre giren dört temel psikolojik sermaye boyutudur (Oral, vd., 2017: s. 79).

Bu boyutlar (Keleş, 2011: s. 346);

1. Kişilerin zorlu işleri başarmak için mevcut yeteneklerine olan güveni ve inancı (öz yeterlilik)
2. Şimdi ve gelecekte başarılı olmak için olumlu bakış açısına sahip olma (iyimserlik)
3. Hedefe ilerlemek için azimli olma ve gerektiğinde başarı için alternatif yollar bularak da amaca gitme (umut)
4. Olumsuzluk ve sıkıntılar da olsa, başarı uğruna her sorunla başa çıkma (dayanıklılık).

1.2.1. Öz yeterlilik

Öz yeterlilik, bireyin işini en verimli şekilde nasıl yapacağına dair kendisinde oluşturduğu inancı ifade etmektedir. Yani bireyde oluşan "işimle ilgili görevleri gerçekleştirme yeteneğine sahibim" düşüncesi aslında bireydeki öz yeterliliktir (Arslantaş ve Dursun, 2008: s. 115).

Bireylerin bilişsel kaynaklarını ve motivasyonlarını, yaşamlarındaki olayları kontrol edebilecekleri şekilde düzenlemeleri ve karşılaştıkları sorunları çözebileceklerine olan inançları, öz yeterlilik olarak ifade edilmektedir. Örgüt hedeflerine ulaşabilmek için bir kurumdaki çalışanların ihtiyaç duyacağı motivasyon, hareket biçimi, yeteneklerine olan inanç ve güven olarak da tanımlanmaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998: s. 66).

Öz yeterlilik duygusu yüksek olan bireyler; zor görevleri yerine getirme konusunda istekli olmakta, karşılaşılan sorunları hoş karşılamakta, kendilerini motive etme becerisine

sahip olmakta, amaçlarına ulaşmada performanslarını en üst seviyeye çıkarabilen, azimli bireyler olarak ifade edilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: s. 11).

Psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutu, bireylerin belirli koşullarda, belirli görevleri, yüksek performansla yapabilmeleri için gerekli olan motivasyonu ve bilişe yönelik kaynakları, yaşamlarındaki olayları kontrol edecek şekilde düzenlemeleri ve karşılaştıkları zorlukları çözeceklerine dair kendilerine duydukları inanç ve güven olarak tanımlanmaktadır (Keleş, 2011: s. 347).

Öz yeterlilik kavramını keşfeden Bandura'ya göre (1997) öz yeterlilik kavramı, bireylerin algıladıkları öz yeterlilik olgusundan beslenmektedir. Öz yeterlilik duygusu yüksek bireyler, başkalarının onlar adına hedefler belirlemesini beklemeden, kendilerine sürekli daha yüksek hedefler belirler ve zor görevlerde gönüllü olmaktadırlar (Bandura, 1997: s. 3-5).

Öz yeterlilik; yazında "kişilerin zor görevler ve uygulamalar üzerinde kontrol kurabilme yeteneklerine olan inancı" olarak tanımlanmış olup, Bandura tarafından "kişinin kendini yönetme yeteneği" olarak belirtilmiş ve "insanların inandıkları faaliyetleri başarmak için olumsuz durumlarla başa çıkma yeteneği ve inancı" olarak ifade edilmiştir. Bir inanç olarak ele alınan öz yeterlilik, kişiler tarafından bir görevi yerine getirmek için sahip olunması gerekenden daha az kapasiteye ya da daha çok potansiyele sahip olma olarak düşünülür (Kotaman, 2008: s.112). Bir başka tanımla, bireyin becerileri anlamında ne seviyede yetkin olduğunu değil, sahip olduğu bu becerilere ne kadar inandığını gösteren bir boyuttur (Özkalp, 2009). "Algılanan öz-yeterlilik" olarak da teknik olarak kullanılmaktadır. Öz-yeterlilik, kişilerin gelecekte zorlu durumlarla karşılaştıklarında üstesinden gelip aşabilme konusunda ne derecede başarılı olabileceklerine dair kendileri hakkındaki yargılarıdır (Senemoğlu, 1997: s. 11).

Öz yeterlilik, benlik-saygısı ve benlik kavramları, birbirleriyle ilişkili olan kavramlardır. Birbirlerinin yerine kullanılmalarına rağmen üçü de farklı kavramlardır. Benlik kavramı, özyeterlilik kavramını da kapsayan daha genel bir kavramdır (Pajares, 1996: s. 547).

Öz yeterlilik; psikolojik sermaye boyutlarından biri olmanın yanı sıra, örgütsel davranışa dair özellikleri pozitif anlamda en iyi karşılayan kavramlardan biridir. Pek çok kuram ve bilimsel incelemeye konu olmuş, iş performansı üzerindeki etkisinin bilimsel çalışmalarla kanıtlanmıştır (Luthans, vd., 2006, s: 388). Öz yeterliliğin beş ana özelliği Luthans'a göre aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir:

1. Bağlama özgü olması; bireyin bir alanda sahip olduğu öz yeterlilik, başka bir alanda yeterli olmayabilir.

2. Uygulamalara bağlı olması; birey öz yeterliliğinin olduğunu düşündüğü konularda pek çok kez uygulama yapmış olabilirken, öz yeterliliğinin olmadığı konularda deneyime sahip olmayabilir.

3. Gelişime açık olması; öz yeterliliğinin yüksek olduğunu düşünen birey, yine de her zaman geliştirilmesi gereken becerilerinin olduğunu bilir.

4. Değişken olması; çevre kaynaklı pek çok etkene bağlı şekilde değişebilir.

5. Başkalarından etkilenmesi; birey, kendisine benzettiği ve aynı hedeflere ilerleyen kişilerin başarı elde ettiğini gördüğünde, kendisinin de başarıya ulaşacağına dair algılarını yüksek tutar.

Luthans'a göre öz yeterliliği yüksek olan kişiler, aşağıdaki özelliklere sahiptir (Kutanis ve Oruç 2014: s. 150,151):

1. Kendilerine yüksek hedefler belirleyerek, zorlu görevler konusunda inatçı olurlar.

2. Hedefe ulaşmak için gereken çabayı sarfederler.

3. Zorluklarla karşı karşıya geldikleri zaman sabrederler.

4. Zorlu hedef ve görevlerin üstesinden gelerek, kendilerini geliştirirler.

5. Kendilerini motive ederler.

Öz yeterlilik, Bandura tarafından geliştirilen sosyal bilişsel kuramına da dayanmaktadır. Bu çok yönlü kuramda Bandura, bireyin gelişiminde sosyo-kültürel çevrenin etkisinin olduğunu ve birçok davranışın gözlemleme yoluyla öğrenildiğini ifade etmektedir (Bandura, 1999: s. 25).

Bandura, öz yeterliliği açıklarken aşağıdaki dört kaynaktan faydalanmıştır (Akar, 2008: s. 186):

1. Performans başarısı: Kişinin kendi deneyimleyerek başarılı ya da başarısız şekilde sonuçlanan tecrübelerinden elde ettiği bilgiler.

2. Başka davranışları gözlemleme: Kişinin kendine benzettiği kişilerin başarılı ya da başarısızlıkla sonuçlanan deneyimlerine göre, kendisi aynı durumu deneyimlediğinde başarıp başaramayacağına dair yargıya sahip olması.

3. Duygusal durum: Kişinin görevi başarıyla tamamlama ya da başarısız olma beklentisinin öz yeterliliğine olan etkisi.

4. Sözel ikna: Kişinin görevi başarıyla tamamlama ya da başarısız olma durumuna nasihatlerin, teşviklerin etki etmesi.

Öz yeterlilik bireylerin güçlü yönlerinden birisidir. Aynı zamanda performanslarına yönelik öz yeterlilikleri ile ilgili şüphe duygusu içerisinde olan bireyler, herhangi bir engelle karşı karşıya kaldıklarında, mücadele etmek yerine kendilerini güçsüzleştirerek, kaygı duygusu içerisine girerler. Ancak yüksek öz yeterliliği olan bireyler, mücadele etmekten kaçınmaz, hatta daha mücadeleci hedefler belirleyerek, karmaşık durumlarla başa çıkmada alternatif çözüm yolları geliştirmektedirler (Caprara ve Cervone, 2003: s. 67).

Özyeterlilik kişilerin kısmen fiziksel ve duygusal durumlarına bağlıdır. Özyeterliliğin güçlendirilebilmesi için anksiyetenin azaltılması, fiziksel dayanıklılık yaratılması, hem fiziksel hem duygusal durumların doğru yorumlanması gereklidir. Kişilerin kendilerine olan inançları, ilerlemekte ya da gerileyebilmekte; bu da kişinin kötümser veya iyimser olarak düşünmesine etki etmektedir (Bandura, 2012: 13).

Öz yeterlilik bakımından güçlü olan insanlar, kendi kendilerini yönetebilme becerisine sahip oldukları için karşılaşacakları zorlu ve sıkıntılı durumları aşmak için daha kararlı ve daha azimli çabalayarak ilerleyecek, zorluklarla daha rahat baş edebilecek ve böylece daha iyi performans göstererek daha fazla kazanım elde edeceklerdir (Luszczynska, vd., 2005: s. 373). Öz yeterlilik algısı yüksekse; bireydeki yetenekler ve kapasite yetersiz kalsa bile amaca ulaşmak için daha fazla çalışmakta, tersliklerle karşılaştığında bile vazgeçmeden sonuna kadar ilerlemekte ve başarı oranlarını yükseltmektedir. Aksine öz yeterlilik algısı düşükse, bireyler yetenekleri ve kapasiteleri olmasına rağmen başarıya ulaşıp başarılı olabilecekleri işe girmekten kaçınmakta ya da hemen pes etmektedir. (Schunk, 1989: 173-174).

Öz-yeterliliği düşük ve yüksek olan kişiler, tablodaki şekilde karşılaştırmıştır:

Tablo 2. Öz yeterliliği Yüksek ve Düşük Bireyler **Kaynak:** (Akar, 2008: s. 187).

Özyeterlilik Yüksek Olan Birey Özellikleri	Özyeterlilik Düşük Olan Birey Özellikleri
• Karmaşık olaylarla baş edebilme	• Umutsuzluk ve mutsuzluk
• Problemlerin üstesinden gelme	• Olaylarla baş edememe
• Başarmak için kendine güvenme	• Kendine güvensizlik
• Okulda daha başarılı olma	• Başarısızlıkta tekrar denemeden kaçma
• Mesleğinde daha başarılı olma	• Çaba sonucu değişiklik olmayacağına inanma
• Çalışmalarında sabırlı olma	• Sabırsızlık

Luthans ve Stajkovic (1998) tarafından gerçekleştirilen 114 çalışmanın meta analizine göre, öz yeterliliğin etki edebileceği etkenler; iş tatmini, performans, liderlik, öz sorumluluk, çalışan güçlendirme, girişimcilik olarak sıralanabilir. Luthans ve Youssef (2004) tarafından yapılan çalışmada öz yeterlilik ile iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasında ilişki olduğu ortaya konmuştur (Kutanis ve Yıldız 2014: s. 142).

1.2.2. İyimserlik

İyimserlik, Seligman tarafından "pozitif olayları, bireysel kalıcı ve yaygın nedenlere; olumsuz olayları dışsal, durumsal ve geçici etkenlere bağlayan bir atıf şekli" olarak tanımlanmaktadır. Sadece insanın benliğiyle sınırlı kalmayıp diğer insanlara ve farklı durumlara göre de dışsal nedenlerden etkilenmektedir (Luthans, Youssef 2007: s.779).

İyimserliğin, duygusal zekâ ve ümit kavramlarıyla da arasında bağ bulunmaktadır. Coleman (1995), iyimserliğin duygusal zekânın bir boyutu olduğunu dile getirmiştir. Psikologlar iyimserliği tanımlarken, olumlu yüklemeler olarak ifade etmiş ve genelleştirilen olumlu beklentiler sonucu gelişen bilişsel karakteristik ifadesini kullanmışlardır. İyimserlik, Seligman tarafından da olumlu yükleme şekliyle ifade edilmektedir. Master ve Reed (2002) dayanıklılığı, pozitif örgüt davranışının diğer boyutlarından ayrıştırmış, daha tepkisel bir nitelik olarak konumlamıştır ve pozitif psikolojideki dayanıklılığı, bireyin belli risk ve olumsuz koşullarla karşılaştığında sergilediği olumlu uyum olarak tanımlamışlardır (Çalışkan, 2014: 366).

İyimserlik, bireylerin pozitif durumları sürekli, içsel ve yaygın şekilde görmeleri ve negatif durumları da dışsal, duruma özel ve geçici olaylar şeklinde yorumlamalarıdır. İyimser bakış açısı kişilerin yaşamlarının iyi taraflarını görmelerini, geçmişte, şimdiki zamanda ve gelecekte de bu durumu içselleştirmelerini sağlamaktadır. Yöneticileri tarafından pozitif yönlü geri dönüşler alan iyimser çalışanlar da, bu algılarını kendi iş ahlaklarına yansıtarak, işlerini daima başarıyla ve doğru şekillerde yapacakları düşüncesine sahip olurlar. Aynı zamanda bu düşünceyi diğer işlerine de yansıtmaktadırlar (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: s. 12).

Çalışma yaşamında pozitif yönlü eğilimler, çoğu örgütsel davranış bileşenleri üzerinde etkili olmaktadır. İyimserlik olgusuna yönelik yapılan araştırmalar, iyimser bireylerin çalışma yaşamlarında daha tatminkar, çalışmaya daha çok teşvik eden, zorluklar karşısında daha sabırlı, duygusal ve fiziksel açıdan daha canlı olduklarını ortaya koymaktadır. Nitekim

çalışma yaşamında iyimser bakış açısına sahip kişilerin satış ve çalışma performanslarının da diğer çalışanlara göre yüksek olduğu ifade edilmektedir. Daha kötümser bireylerin ise, iyimser bireylere oranla işe bırakma yüzdeleri daha yüksek olmaktadır. İyimser bireyler, olumsuz koşullar karşısında nasıl davranacağını kolayca belirler, proaktif ve iyimser bir tavırla ve başarı umuduyla hareket eder. Seligman ve Schulman'ın satış danışmanları üzerinde yürüttükleri bir araştırma neticesinde, iyimser yaklaşım sergileyen ve olumlu geri bildirimlerde bulunan satış danışmanlarının satış oranlarının daha yüksek ve performanslarının daha iyi olduğu da ortaya çıkmıştır (Seligman ve Schulman, 1986: s. 833). Luthans ve arkadaşlarının Çin'de bulunan bir fabrikadaki işçiler üzerinde yürüttükleri bir araştırmada; çalışanların kabiliyetleri, iş alışkanlıkları, mevcut potansiyelleri ve davranışları gibi nitelikleri kapsayan iş performansı ile iyimserlik arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Youssef ve Luthans'ın yaptığı çalışmada ise; iş tatmini, mutluluk, aidiyet ve iş performansı ile iyimserlik arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Şen, Mert, Aydın, 2015: s.818).

İyimser bireyler, yaşadıkları kötü deneyimlerin, kendi hatalarından kaynaklandığını kabul etmez, yaşadıkları olumsuz deneyimleri, diğer bireylere, şanslarının iyi gitmemesine veya içinde bulundukları kötü duruma bağlarlar (Tösten ve Özgan, 2017: s. 870). Nitekim iyimser bireylerin en belirgin özelliği ise başarısızlıklardan etkilenmeden, tekrar tekrar denemeye çalışmalarıdır (Seligman, 2006: s. 5).

Olumlu düşünme ya da olumlu yaklaşımlar, işyerlerindeki birçok örgütsel davranış üzerinde etki sahibi olabilmektedir. İyimser olmayan kişilerde, pasiflik, başarısızlık durumları ve depresyon görülürken, iyimser olan kişilerin iş hayatında daha fazla motive edilebilen, daha yüksek beklentiler hedefleyen, morali daha yüksek olan ve olumsuz durumlar karşısında daha sabırlı olduğu, bireysel yeterlilik anlamında da daha güçlü, bedensel ve ruhsal olarak daha aktif çalışanlar olduğu gözlemlenmiştir (Çalışkan, 2014: s. 366).

Yapılan çalışmalarda iyimserlik ve iş performansı arasında paralel bir ilişki ortaya çıkmıştır (Schulman, 1999: s. 31). Bu sonuca ulaşmanın nedeni; iyimser bireylerin önlerine engel çıktığı zaman bunu başarısızlığa sebep olacak bir etken olarak algılamamaları, tam tersine başarıyı yakalamak için geliştirilebilir fırsat olarak algılamalarıdır. Ayrıca iyimserliğin hem psikolojik hem fiziksel sağlığa, akademik, politik ve mesleki başarıya etkileri üzerinde pek çok çalışma yürütülmüştür (Luthans, vd., 2008: s. 220).

1.2.3. Umut

Günlük kullanımda olumlu beklentileri temsilen kullanılan umut kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından "ummaktan doğan ümit; olması beklenilen veya olacağı düşünülen şey" olarak ifade edilmiştir (http://www.tdk.gov.tr)

Umut kavramına yönelik en kapsamlı çalışma Jerome Frank tarafından yapılmıştır ve "iyi olma duygusu veren ve kişiyi harekete geçirmek için güdüleyen özellik" olarak tanımlanmıştır. Umut kavramına dair kuramsal çalışmalar 13.yüzyıla dayanmaktadır. 13. yüzyıl zamanlarında Thomas Aquinas, aydınlanma çağı zamanında David Hume ve Alman filozof Immanuel Kant gibi bilimciler umut kavramını tanımlarken "yaşamın doğasında olan ve insan ruhunun dinamiğinde bulunan temel duygu" olarak ifade etmişlerdir (Akman ve Korkut, 1993: s. 195).

Geçmiş yıllarda insana verilen önem ve saygınlığı ön planda tutan hümanist psikolojinin kullandığı bir kavramken, pozitif psikolojide Snyder ve çalışma arkadaşlarının çalışma ve katkılarıyla literatüre girmiştir. Snyder; umudu iki boyutta ele almış ve duygusal ve bilişsel olarak sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmaya ek olarak Snyder, yaptığı çalışmalarda bilişsel boyutun duygusal boyuta göre daha önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. "Umut Teorisi" Snyder tarafından geliştirilen ve umut konusundaki en önemli çalışmalardandır (Karaca, Kandemir, 2016: s.13-14).

Başka bir ifadeyle umut; istenilen hedeflere ulaşabilmek için kişilerin sergilemiş olduğu kararlılık ve bu hedefe ilerlerken türlü alternatifler üretebilme becerisi olarak da ifade edilmektedir (Steed, 2002: s. 470).

Daniel Goleman (1998: 50) yayınladığı "Duygusal Zeka" isimli kitabında duygusal zekayı tanımlarken bağdaştırmış umut ile bağdaştırmış ve "kendini harekete geçirebilme, sıkıntıların düşüncelerin önüne geçmesini engelleme, aksiliklere rağmen yola devam edebilme ve umut besleme şeklinde ifade etmiştir (Yeşilyaprak, 2001: s. 140).

Bireylerin, başarılı olabileceklerine yönelik bir inanca sahip olmaları, başarılı olmalarının ön koşullarından birisidir. Umut olgusuna yönelik yapılan araştırmalar, bu olgunun hem fiziksel ve zihinsel hem de karşılaşılan zorluklarla başa çıkma konusunda etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma yaşamında umut kavramı, çalışanların işe yönelik motivasyonunu arttıran ve yüksek performansta olmalarını sağlayan bir olgu olmaktadır (Luthans ve Jensen, 2005: s. 306-307).

Umut, gelecekte ulaşılmak istenen ancak henüz ulaşılamamış hedeflere ulaşılacağına ilişkin bireyin beklenti düzeyini ifade etmektedir. Aynı zamanda bireyin amacına ulaşabilmek adına alternatif yoları bulmasını ve bu yolları kullanabilmek için kendisini motive etmesini ifade etmektedir. Umut seviyesi yüksek olan bireyler, istediklerini elde edebilmek için kendilerine çeşitli yollar geliştirirler. Nitekim bu yolları geliştirme süreci, karşılaşılan engellerle başa çıkmanın bir sonucu olarak, düşünsel açıdan bir yoğunlaştırma gerektirmekte ve bu durum bireyi, yaratıcılığa teşvik etmektedir (Korkmazer, Ekingen ve Yıldız, 2016: s. 271-281).

Bireylerin belirli bir amaca ulaşmalarını sağlayan irade gücü, pozitif örgütsel davranış bileşenlerinden umut olgusunun önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. İrade gücü; belirlenen hedefe başarıyla ulaşılmasını, karşılaşılan engellerin üstesinden gelmeyi ve alternatif çözüm yollarının bulunması açısından motivasyon elde etmeyi sağlamaktadır. Buna göre umut bileşeninin alt bileşenleri de alternatif çözüm yolları ve yöntemler aramaktır. Bu düşüncenin merkezini, engeller karşısında alternatif çözüm yollarının araştırılması oluşturmaktadır (Çetin ve Basım, 2012: s. 124).

Snyder ve arkadaşları; iyimserlik ve öz yeterlilik boyutlarının, kavramsal olarak sahip olunan umutla bağlantılı olduğunu ve umut seviyesi daha fazla olan bireylerin, daha az psikolojik sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Snyder'e göre (2002) umudu yüksek bireyler, kendilerine olan güvenin yanı sıra yüksek başarı ihtimaliyle kararlı bir planlama geliştirebilirler. Çünkü öncelikli planlarında aksilik çıkması ihtimaline karşı, proaktif olarak geliştirdikleri alternatif bir planları da bulunmaktadır (Snyder, 2002: s. 249-275).

Örgütler açısından bakıldığında, bir örgüt içerisindeki çalışanların umut seviyeleri yükseldikçe örgütün değerinin de artacağı belirtilmiştir (Çalışkan ve Pekkan, 2017: s. 19). Örgütlerde geleceğe dair umudu olan liderlerin; çalışanlarını motive ederek yönetme, geleceğe dair çözüm bulma ve strateji kurma, çalışanları geliştirme, değişime direnç gösteren çalışanların dirençlerini kırma ve tükenmişlik durumlarının üstesinden gelme konularında daha güçlü oldukları düşünülmektedir. Kirk ve Koeske tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerin umut düzeyi yüksekse, duygusal tükenmişliklerinin daha düşük olduğu, iş doyumu yüksek ve performansı iyi olan çalışanlara sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Peterson ve Luthans, 2003: s. 27).

Umudu artırmak, bireyin yaklaşmakta olan olası engellerin üstesinden gelebilmek için alternatifler oluşturması ve olabilecek zorluklara karşı zihinsel olarak hazırlıklı olması ile de

bağlantılıdır. Yöneticiler ya da çalışanlar sadece başarılara odaklanmamalı, hedeflerine ulaşma ve umutlarını geliştirme sürecinden keyif alacak şekilde cesaretlendirilmelidirler. Hedefe giden yollar tıkandığında, "yeniden belirlenen hedefe" nasıl ulaşılacağının da kavranması ve öğrenilmesi bu süreçte önem arz etmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 155).

1.2.4. Dayanıklılık

Psikolojik sermaye bileşenlerinden dayanıklılık boyutu, bireyin bütün koşullar karşısında zorluklarla başa çıkabilme gücü olarak ifade edilmektedir. Nitekim psikolojik dayanıklılık bireylerin nadir sahip olabileceği özelliklerden olmaktadır (İştar-Işıklı, 2018: s. 170).

Dayanıklılık, bireylerin yaşamındaki bütün zorluklar karşısındaki dayanma gücünü, esnekliği, adaptasyon sürecini, değişim ve psikolojik baskılar karşısındaki tepkileri ve tutumlarını içermektedir. Dayanıklılık süreci, bireyin yaşamı boyunca var olan ve belirsizlikler, negatif yönlü durumlar karşısındaki mücadelesinin sonunda kazandığı hassas ve karışık bir süreç olmaktadır (Özkalp, 2009: s. 491-498). Genellikle belirsiz durum, çatışma, risk ve başarısızlık gibi olumsuz durumlarla başa çıkabilme ve uyum sağlama şeklinde de karakterize edilmektedir. Dayanıklılık sadece olumsuz olaylara karşı değil, eş zamanlı pozitif değişimler ve artan yükümlülükler karşısında da eyleme geçme olarak da tanımlanmıştır (Luthans, 2008: s. 222). Dayanıklılığın ayrıca tatmin, mutluluk ve bağlılık gibi iş tutumlarıyla da ilişkili olduğu bulunmuştur (Youssef ve Luthans, 2007: s. 779).

Masten ve Reed'e göre (2002) dayanıklılık kavramının açıklanmasında kaynaklar, varlıklar, önleyici süreç ve etkenler kullanılmaktadır. Buna göre dayanıklılık varlıkları, geleceğe ilişkin pozitif yönlü öngörülerde bulunabilen bireylerin ve durumlarının ölçülebilir özellikleri olarak ifade edilmektedir. Bu varlıklar, risk seviyeleri fark etmeden bireylerin daha kolay adapte olmalarını sağlayarak, pozitif sonuçlara ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Duygusal sabitlik, yaşama karşı pozitif bakış açısı ve pozitif kendilik algısı bu varlıklara örnek olarak verilebilir (Masten ve Reed, 2002: s. 74-88).

Dayanıklılık olgusunu, diğer psikolojik sermaye bileşenlerinden ayıran özellik, reaksiyon gösteren nitelikte olmasıdır. Dayanıklılık olgusu bireylerin negatif yönlü ve riskli durumlar karşısında takındıkları pozitif yönlü davranışlardır (Keleş, 2011: s. 348).

Dayanıklılık kavramı çalışma ortamı açısından değerlendirildiğinde; çatışma, güçlük, artan sorumluluklar ve kariyer yaşamında ilerleme gibi durumlar karşısında bireylerin

kendilerini toparlamalarını ve geliştirmelerini sağlayan bir kapasite olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002: s. 702). Psikolojik dayanıklılık; risk, başarısızlık, çatışma, artan sorumluluklar ve belirsizlikler gibi negatif yönlü durumlar karşısında bireyin, kendisini içinde olduğu bu durumdan kurtarma çabası şeklinde de tanımlanmaktadır (Erkmen ve Esen, 2013: s. 24).

Dayanıklılığı umut, iyimserlik ve öz yeterlilikten ayıran birkaç benzersiz özellik vardır. Örneğin dayanıklılık, aksi durumlar karşısında hem proaktif hem de reaktif tedbirler alma ihtiyacının farkındadır. Aksiliklerin, travmaların, en umutlu ve iyimser bireyler üzerinde bile yıkıcı bir etkiye bırakabileceği potansiyelini ve dolayısıyla geri dönme ihtiyacının farkındadır. Proaktif tarafından bakıldığında dayanıklılık; zorlukların "sıçrama tahtası" olarak kullanılmasına veya büyüme fırsatlarına izin verir. Olumsuz durumların artması veya olumlu durumların azalması durumlarında bile risk durumlarına pozitif değer yükler (Luthans ve Youssef, 2007: s. 779).

Yapılan çalışmalarda Martin Luther ve arkadaşları, dayanıklılığı yüksek olan kişilerin, herhangi sıkıntılı bir durumla karşılaşmaları durumunda; daha canlı ve daha dinamik davrandıklarını öne sürmektedir. Garmezy (1984) ve arkadaşlarının çalışmasında, hem gündelik hayatı hem iş hayatını desteklemesi bakımından dayanaklılığın önemli bir unsur olduğunu gündeme getirilmiştir. Maddi (2002), psikolojik dayanıklılığın kilit noktasını; stresle mücadele ve çaba gösterme için psikolojik sağlamlık olarak belirtmiştir. Coutu, dayanıklılığı; bir doğaçlama yeteneği olarak ele almış ve gerçeği kabullenme, güçlü değerlerle yaşamı destekleme ve anlamlı kılma olarak ifade etmiştir. Psikolojik dayanıklılık alanında yapılan diğer çalışmalarda, örgüt içerisindeki psikolojik dayanıklılık ile performans arasındaki ilişkiler araştırılmıştır ve yapılan çalışmalar neticesinde; psikolojik dayanıklılığın, performans ile arasında paralel bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çıkarımla iş dünyasında, psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireylerin, daha yaratıcı, değişimler karşısında uyumlu, ters ve zorlu durumlar karşısında daha mücadeleci olmalarıyla performanslarının da artabileceği ortaya çıkmıştır (Çetin ve Basım, 2012: s. 126).

Pozitif dayanıklılığı etkileyen faktörler, üç temel boyutta ele alınmaktadır (Masten, 2001, s. 227);

1. Risk etkenleri; kaçınılması imkansız ve potansiyel etkenlerdir. Kişinin tüm risklerden kaçabilmesi, gerek kendini gerek çevresindeki kişileri tüm riskli durumlardan koruyabilecek

olması mümkün olamayacağı için, bu etkenler dayanıklılığa dair dayanıklılığın doğasında vardır.

2. Varlık etkenleri; bireylerin mevcut özellikleri veya gerçekleşmesi muhtemel konuları ön gören durumları kapsayan etkenlerdir. Dayanıklılığa etki eden önemli varlık etkenleri arasında bireyin potansiyelinde barındırdığı becerileri, pozitif yaklaşımları, yeniliklere açıklığı, dışa dönük ve sosyal olması sayılmaktadır.

3. Değerler; kişinin yaşadığı zorluklar karşısında kendine kattığı gelişimleri veya kişinin kendini gerçekleştirmesini sağlayan durumları kapsamaktadır. Kendi değerlerine ve etiğe uygun şekilde ilerlemesi, kendini göstermesi açısından fırsat olabilmektedir.

Psikolojik sermaye boyutları olarak tek tek ele alınan umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık boyutları, kavramsal olarak birbirlerinden ayrışsa da, ölçülebilir ve teorik bir yapı olarak örgütsel psikolojik sermayeyi ortaya çıkaran bileşenlerdir. Bu yapı bireylerin yaşadıkları durumları olumlu karşılamaları neticesinde, kişisel çabalarına ve azimlerine dayanan başarıyı göstermektedir (Çetin ve Basım, 2012: s.126).

1.3. Psikolojik Sermayenin Dayandığı Teoriler

1.3.1. Sosyal Bilişsel Kuramı

Stanford'un önde gelen ve Sosyal Öğrenme Kuramı konusundaki çalışmalarıyla tanınan Albert Bandura; davranışçı ve sosyal öğrenme çerçevesini kullanarak yaptığı temel araştırmaları Sosyal Bilişsel Teori (SBT) olarak adlandırmıştır. Bu yeni teori, psikoloji alanı ve örgütsel davranış alanında önemli katkılar sağlamıştır. İlk olarak, SBT'nin kapsamı davranışçılık ve sosyal öğrenmeden çok daha geniş ve kapsamlıdır. SBT, öğrenme veya davranışı değiştirme konularının ötesine uzanan öz düzenleme mekanizmaları gibi bilişsel yapıları içermektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998: s. 62).

Bandura, bu kuramında; sosyo-kültürel çevrenin bireyin gelişimini büyük ölçüde etkilediğini kabul etmenin yanı sıra, rol modelin gözlemlenmesi sayesinde çoğu davranışın öğrenildiğini açıklamaktadır. (Bandura, 1999, s: 25)

Bandura (1986)'nın bu Sosyal Bilişsel Kuramı'na göre, özyeterlilik boyutu durumsal bir yapıdadır ve gelişime açıktır. Bu teoriye göre bu doğrultuda, özyeterlilik inancı hem yöneticilerde hem çalışanlarda geliştirilip, güçlendirilebilir. (Stajkovic ve Luthans,1998:s.70).

1.3.2. Umut Teorisi

Snyder ve meslektaşları (Snyder vd., 1991: s. 570) umut teorisi adı verilen yeni bir bilişsel, motivasyonel model ortaya koymuşlardır. Bir dizi yeniden kavramsallaştırmadan geçen umut teorisi, yeni ortaya çıkan pozitif psikoloji alanının bir parçası olan güç temelli bir yapıdır. Umut teorisine göre umut, bireylerin (1) hedefleri net bir şekilde kavramsallaştırma, (2) bu hedeflere ulaşmak için belirli stratejiler geliştirme ve (3) bu stratejileri kullanmak için motivasyonu başlatma ve sürdürme (eylemlilik düşüncesi) kapasitelerine ilişkin algılarını yansıtır. Yollar ve eylemlilik bileşenlerinin her ikisi de gereklidir, ancak hiçbiri tek başına başarılı hedef arayışını sürdürmek için yeterli değildir. (Snyder ve Lopez, 2002: s. 36).

Umut Teorisi ile eğilimsel iyimserlik (Scheier, 1985), problem çözme (Heppner, Hillerbrand, 1982), öz-yeterlik (Bandura, 1997) ve öz saygı (Hewitt, 1998) gibi çeşitli diğer teoriler arasındaki farklılıkları ve benzerlikler açıklanmaktadır. (Nazir, 2020, s:374)

1.3.3. Kaynakların Korunması Teorisi

İnsanların gerek kişisel gerek sosyal kaynaklara sahip olmaya ve aynı zamanda sahip olduklarını korumaya dair temel güdülerin olduğunu ve kendisi için anlamlı ve değerli bu kaynaklarının tehdit altında olması ya da gerçekten kaybolmasının; strese neden olduğu varsayılmaktadır. Hobfoll (1990); insanların değerli gördüğü bu kaynakları; ev, araba gibi maddi nesneler, güzel bir iş ve iyi bir evlilik gibi durumlar, becerili veya özgüvenli olma gibi kişisel özellikler olarak sınıflamıştır. Psikolojik dayanıklılığın; kişisel kaynaklar içindeki önemli bir kaynak olarak görülmesi halinde de, bu zorlu değişikliklerle karşı karşıya kalınması durumunda daha anlamlı olacağı ileri sürülebilmektedir. (Ocak, Güler, 2017; s.120-127)

Kaynakların Korunması Teorisi, kişilerin kendileri için değerli olan kaynaklara sahip olmak, korumak ve kaynaklarını artırmak için çaba gösterdiğini savunmaktadır. Çünkü teoriden yola çıkarak bireyler gerek kişisel özelliklerini, gerek sosyal konumlarını geliştirdikçe ve aynı düzeni korumaya devam ettikçe, başarılı bir alan sağlama amaçlarına ulaşabilmektedirler. Bireylerin sahip oldukları statü, pozisyon, ekonomik güç, aile, temel inançları vb. değerler ve kaynaklar, çevresel koşullar nedeniyle tehdit altına girebilmektedir. Sahip olunan veya artırılmaya çalışılan bu kaynaklar, hem kişinin sahip olduğu mevcut

özellikleri sebebiyle hem de yeni kaynaklara sahip olma imkânı sağladığı için kıymetlidirler. Bireysel farklılıklar birer kaynak olarak ele alınmakta ve tükenmişlik veya stres karşısında bireysel dayanıklılığı etkilediği öne sürülmektedir. (Yürür, 2011, s.109)

1.4.Psikolojik Sermaye Alanında Yapılan Çalışmalar

Pozitif psikolojik sermaye kavramına dair çalışmalar, 1990'lı yıllarda Martin Seligman ve arkadaşları tarafından başlamıştır. (Luthans, 2002) 2002 yılı itibariyle de Luthans'ın çalışmaları ortaya çıkmaya başlamıştır.

Avey ve arkadaşları (2009) farklı sektördeki farklı meslek gruplarında üzerinde 416 çalışanla yürüttükleri çalışmada, işgörenlerin psikolojik sermayeleri ile iş stresinin algılanan belirtileri arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu analiz etmiş, psikolojik sermayenin stresin olumsuz etkilerini azaltmada kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Avey ve arkadaşlarının (2011) diğer araştırması; 51 farklı örneklem grubu üzerinden 12567 işgörenle yapılmıştır. Öz yeterlik, dayanıklılık, umut ve iyimserlik boyutlarıyla birlikte psikolojik sermaye ele alınmış ve işgören tutum, davranış ve performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde ülkemizdeki çalışmaların 2011 yılından sonra ortaya çıktığı görülmektedir. (Tetik vd., 2018, s:290) 2012'de Çetin ve Basım tarafından ele alınan "Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması"na dair makalede, bu alanda pek çok çalışması bulunan Luthans ve arkadaşları tarafından ortaya konan "Psikolojik Sermaye Ölçeği" Türkçe'ye uyarlanarak güvenilirlik ve geçerlilik incelemeleri yapılmıştır. Kamu çalışanları özelinde yürütülen ve 235 alt ve üst yöneticinin dahil olduğu araştırmada ölçeğin güvenilir ve geçerliliğinin doğru olduğu kanıtlanmıştır. (Çetin, Basım, 2012)

Özyeterlilik ile performans arasındaki ilişki ile ilgili bir meta analizi çalışmasına göre, bu iki değişken arasında güçlü ve pozitif ilişki tespit edilmiştir. İş tatmini ile performans arasında anlamlı pozitif ilişki olması sebebiyle, özyeterlilik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin de pozitif ve anlamlı olması beklenmektedir. Özyeterlilik ile iş tutumları arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalarda, özyeterlilik ile iş tatmini düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. (Akçay, 2012: s. 125).

Erkuş ve Fındıklı (2013), polis, doktor, hemşire, akademisyen gibi çeşitli örneklem gruplarındaki 572 işgören üzerine araştırmalarını yapmışlardır. Psikolojik sermaye ile iş tatmini ve iş performansı arasında olumlu bir ilişki ortaya koymuşlardır.

Topaloğlu ve Özer (2014) tarafından yapılan çalışmada "Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi" konusu irdelenmiş, bir özel şirket çalışanlarının katılımıyla 338 çalışan üzerinde çalışma yapılmış ve araştırma sonucunda düzenleyici etki desteklenmiştir (Topaloğlu, Özer, 2014: s.156). Aynı yıl Newman ve arkadaşları tarafından psikolojik sermaye konusunda 66 çalışma incelenmiş; psikolojik sermayenin aracılık ve düzenleyicilik etkisine sahip olduğu çalışmalara yer verilmiştir. (Newman vd., 2014: s.120).

Yıldız ve Örücü (2016) psikolojik sermaye düzeyleri alanında; 1141 sağlık çalışanı üzerinde çalışma yapmış ve elde edilen veriler sonucunda, sağlık çalışanlarının psikolojik sermaye düzeyleri ile kıdem, yaş, statü ve deneyim açısından anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Yıldız, Örücü, 2016)

Şengüllendi ve Şehitoğlu (2017) Türk Standartları Enstitüsü'nde çalışan 1200 beyaz yakalı üzerinde yürüttükleri çalışmada; pozitif psikolojik sermaye ile dönüşümcü liderlik tarzı ilişkisinde, eğitim durumunun düzenleyici etkisi olduğu ortaya konmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

2.ÖĞRENME ÇEVİKLİĞİ

Öğrenme çevikliği adaptasyonu, çalışanların iş performansına ilişkin duyguları, değişimlere olan tutumları, iş performansları ve yeniliklere olan katılma derecesidir (Kim, 2020: s. 163). İşletmeler, hızlı ve sürekli değişen dinamik rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmek, değişimlere hızlı yanıt vermek ve etkin olabilmek için stratejik açıdan öğrenme çevikliğine önem vermelidirler. Öğrenme çevikliği; işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesini ya da güvenilirliğini olumsuz etkilemeyecek şekilde pazar hareketliliğine karşı hızlı ve etkin şekillerde uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Buna göre öğrenme çevikliğini sağlayamayan yöneticilerin piyasada rekabet etmeleri ya da işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmamaktadır (Göv-Annaç, 2021: s. 155-172).

Temel bir liderlik özelliği, yeni düşünme biçimlerine açık olma ve sürekli olarak yeni beceriler öğrenme yeteneğidir. Başarılı insanlar ile kariyerleri sekteye uğrayanlar arasındaki en önemli fark, deneyimlerden anlam çıkarma becerileridir. Bu becerileri başarılı liderler çevik öğrenmekte; kariyerleri boyunca öğrenmeye istekli ve yetenekli olduklarını göstermektedirler (Mitchinson ve Morris, 2014: s. 11).

2.1. Öğrenme Çevikliği Kavramsal Çerçeve

Çeviklik; değişiklik, esneklik, belirsiz koşullar, liderlik, teknoloji gibi pek çok alandaki çalışmalarda kullanılmış ve önem kazanmasıyla birlikte çevik iş süreçleri, çevik örgütler, çevik sistemler, öğrenme çevikliği gibi pek çok yeni kavram ortaya çıkmaya başlamıştır (Banihashemi ve Dahmardeh, 2010: 178-184).

Bir başka deyişle, belirsizliğin olduğu durumların üstesinden gelme olarak da ifade edilebilir. Ayrıca çeviklik, tek bir duruma veya fikre tabi olmak yerine işe yarayabilecek tüm bilgilerden faydalanmayı zorunlu kılmaktadır. (Araza, Aslan, 2015)

Öğrenme çevikliğinde bilgiyi işleme ve bilgiyi anlama hızı bir arada gerçekleşmektedir. Öğrenme çevikliği yüksek bireyler, demode bilgileri terk ederek, yeniliklere hızlıca adapte olabilirler. İş yaşamında ise işletmeler, yenilik ve değişimlere hızlı

uyum sağlayabilen, becerikli, zorlu koşullarla rahatlıkla başa çıkabilen, bağımsız performans sergileyen, vizyon sahibi bireylere ihtiyaç duymaktadırlar. Nitekim bu özellikler, aynı zamanda öğrenme çevikliğinin de temelini oluşturmaktadır (Mitchinson ve Morris, 2014: 1-20).

2.1.1. Öğrenme Çevikliği Kavramı

Öğrenme Çevikliği; herhangi bir durum karşısında bir şeyleri öğrenmemizi ve olası herhangi yeni bir durumla karşılaştığımızda öğrendiklerimizi uygulamamızı sağlayacak bir beceri olarak tanımlanmıştır. Bu süreç; öğrenmek, öğrendiklerimizi kendi kullanacağımız şekilde benimsemek ve yeri geldiğinde uygulamak olarak da tanımlanabilir (Wartham, 2018).

Diğer bir tanımla Öğrenme Çevikliği, yeni tecrübeler edinerek hızlı ve etkili yeni davranışlar geliştirme ve uygulama becerisidir. Daha sonra karşılaşılacak durumlarda, edinilen bu deneyimleri işe yansıtabilmektir. Bu, kişinin kendi potansiyelini ortaya koyma becerisidir. Öğrenme Çevikliği yüksek olan kişiler, diğer kişilere nazaran daha hızlı öğrenecek ve öğrendiklerini daha kolay uygulayacaklardır (Schram, Meijning, 2018).

Öğrenmenin duygusal ve sosyal boyutlarının önemini vurgulamak için, öğrenme yeteneği yerine öğrenme çevikliği kullanılmaktadır (De Meuse, vd., 2012: s. 282).

Öğrenme çevikliği; organizasyonel anlamda tekrardan yapılandırılması mümkün olan kaynakların entegrasyonunu sağlayarak, hızla değişen pazar koşullarında müşteri odaklı ürün ve hizmetler sunmak, bilgi elde edebilmek için en iyi süreçleri yürütmek şeklinde tanımlanmaktadır (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999: s. 33).

Öğrenme Çevikliği, insan davranışlarına, yüksek bilişsek zihniyete ve önemli tecrübelerin yeni olaylara aktarımına dayanır. Tecrübe etme, bireysel becerilerinden yararlanarak kendini yansıtma, sürekli gelişme ve farkındalığı kapsamaktadır. Michael Lombardo ve Robert Eichinger 2000 yılında yayınladıkları “High Potentials as High Learners” isimli dergi makalesinde, Öğrenme Çevikliği hakkında ilk bulguları ortaya koyarak bu kavramı ele almışlardır. Başarılı liderlerin, yeni değişken ortamlarda daha etkili şekilde öğrendiklerini ve daha çevik olduklarını ortaya sunmuşlardır. Yapılan bir ankette, öğrenme çevikliğinin liderlik potansiyelini ölçmek için en sık kullanılan kriter olduğu ortaya çıkmıştır. 2000-2010 yılları arasında öğrenme çevikliği ve liderlik başarısının önemi hakkında pek çok iddia ortaya atılmış ve öğrenme çevikliği; dinamik ve global iş dünyasında 21.yüzyılın en popüler kriteri olmuştur (De Meuse, 2017: s. 268).

Öğrenme çevikliği, bireylerin karşılarına çıkabilecek zorlukları karşılamaya hazır, öğrenmeye ve yeni fikirlere açık, yenilikçi olmaları halinde ortaya çıkmaktadır (Appelbaum, vd., 2017: s. 6-14). Zorlu piyasa koşullarında varlığını korumak ve sürdürülebilir başarıyı elde etmek isteyen işletmeler, çevrelerindeki dinamikliğe uyum sağlayabilen, vizyon sahibi ve sonuç odaklı çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Araza ve Aslan, 2016: s. 12).

2.1.2. Öğrenme Çevikliğinin Önemi

Öğrenme çevikliğine ilişkin en yüksek insan sermayesine sahip kurumlar rekabette başarılı lider konumdadırlar. Çalışanların çeviklik düzeyinin yüksek olması, aynı zamanda işletme paydaşlarının çevik olmasına bağlı olmaktadır. İşletmelerin temelini oluşturan yöneticilerin de ne kadar nitelikli oldukları çevikliği etkilemektedir. Çünkü yeterli niteliklere sahip olan yöneticiler, öğrenmeye karşı istekli olmakta, böylece deneyimlerinin olmadıkları alanlara da hızlıca uyum sağlayarak, belirsizlikler karşısında öğrenme çevikliğini en üst düzeye çıkarmaktadır (Kaya ve Argon, 2021: s. 250).

Korn Ferry; öğrenme çevikliğinin insanlar arasındaki farkına ve bu profillerin en iyi nasıl kullanıldığına dair pek çok araştırma yapmıştır. İlk aşamada farklı profilleri ortaya koymak için; 4 farklı küresel coğrafi bölgedeki 25 işletmeden 2.242 müdür ve yönetici analiz edilerek, yüksek öğrenme çevikliğine sahip 1.245 kişilik bir grup oluşturulmuştur. Bu alt grup, öğrenme çevikliğini etkileyen 4 faktörün puanlarına bakılarak belirlenmiştir. Bu değerlendirme sonrası; Problem Çözücü, Düşünce Lideri, Öncülük Etme, En İyi Olma, Yapıyı Oluşturma, Global Bakma ve Enerjik Olma gibi 7 ayrı profilin olduğu tespit edilmiştir. Bu farklı profiller birbirlerinden daha iyi ya da daha kötü olarak yorumlanmamıştır. Hepsinin kendine ait güçlü ve gelişime açık yönleri olduğu ortaya konmuştur (Hallenbeck, vd., 2011: ss. 1-2).

Öğrenme çevikliği, yetenek yönetimi alanında uzun vadeli liderlik başarısı için hayati önem taşıdığı giderek daha fazla tanınan nispeten yeni bir yapıdır. Öğrenme çevikliği, deneyimden öğrenme yeteneği ve istekliliği olup, daha sonra bu öğrenmeyi yeni veya ilk kez durumlarda başarılı bir şekilde gerçekleştirme yeteneğidir. Öğrenme çevikliği yüksek olan bireyler sürekli olarak yeni zorluklardan çekinmez, büyümek ve gelişmek için geri bildirimlere önem verir ve öğrendiklerini öğretme eğilimindedir. Bu bireyler bir üst göreve terfi ettiklerinde, veya zorlu işler verildiğinde öğrenme çevikliği yeteneklerinden dolayı başarılı olmaları beklenir (De Meuse, Dai ve Hallenbeck, 2010: s. 128).

Öğrenme çevikliği süreci; hedef yönelimi, üstün görev bilinci ve deneyime açıklık konusunda sağladığı avantajlar sayesinde bireylerin başarılarına katkıda bulunmaktadır (Dweck, 1986: s. 1040). Diğer bir anlatımla; öğrenme çevikliği, yeteneklerin kullanılmasına olanak sağlayarak bireyleri harekete geçirmekte, öğrenme isteği ve algılanan yetenek sayesinde çalışanların verimlilikleri artmaktadır (Nicholls, 1984: s. 328).

Öğrenme çevikliğine sahip bireyler; yenilikçi, deneyimlerden öğrenen, öğrendikleri deneyimleri yansıtan ve riske girerek fırsatları değerlendiren öncü kişilerdir. Başarının garanti olmadığı, başarısızlığın olası olduğu işler ve görevler için gönüllü olurlar. Daha dışadönük, daha odaklı, daha yaratıcı ve daha dayanıklı olarak belirsiz ve karmaşık durumlarla baş edebilir, geri bildirim almak için fırsat kovalar ve yakaladığı fırsatlardan faydalanırlar (Flaum ve Winkler, 2015).

Öğrenme çevikliği; pazarın karmaşıklığı ve değişim hızı dikkate alındığında yenilikler karşısında daha verimli performans sergileyebilmek için bireylerin, öğrendiklerini uygulayabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Buna göre öğrenme çevikliğinin önemli olmasının nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Mumcu, 2022):

1. İş yaşamındaki karmaşıklıklara ve değişen dinamiklere kolaylıkla uyum sağlamayı, yenilikçi düşünmeyi ve dayanıklı olmayı sağlamaktadır.

2. Kriz anlarının iyi yönetilmesini ve problemleri hızlıca çözmeyi sağlayarak başarı sonuçlar elde etmeye zemin hazırlamaktadır.

3. Yetkinliklerin araştırılması ve bilgi elde etme süreçlerini hızlandırarak, bireysel çalışmaya teşvik etmektedir.

4. Sürekli öğrenme, gelişime açık olma, risk alma, başarısız olmaktan korkmama, hızlı karar verme gibi davranışların kazanılmasını sağlamaktadır.

5. Kurumsal kültür açısından değerlendirildiğinde büyümeyi hızlandırır, değişimi destekler ve gelişimi güçlendirir.

Öğrenme Çevikliği terimi; 21. yüzyılın başında, Amerika'da ortaya çıkmış ve liderlik becerileri ile de ilişkilendirilmiştir (Schram ve Meijning, 2022). Günümüz iş dünyası, içinde pek çok zorlu durumlar barındırmaktadır. Bu zorlu durumları fırsata çevirenler ise kendini yönetme, işini yönetme ve diğerlerini yönetme çerçevesi altında liderlik koltuğuna oturmaktadır. Bu zorlu süreçlerde liderlerde öne çıkan kritik davranışlar şu şekilde gruplanmıştır (Axon, vd., 2015: s. 9);

1. Karmaşıklığı Yönetme
2. Küresel İşletme Yönetimi
3. Stratejik Olma
4. Yenilikçi
5. Kişisel Uyumu Geliştirme
6. Öğrenme Çevikliği Geliştirme
7. Network Kurma
8. Bağlılığı Canlandırma

Çevikliğin işletmeler açısından önemine bakıldığında; Steven L. Goldman, Roger N. Nagel, ve Kenneth Preiss, *Agile Competitors and Virtual Organizations* isimli kitaplarında sürekli değişimlere kendini uyarlayabilen dinamik işyerlerinin yapısını şu şekilde açıklamışlardır: "*Çeviklik dinamiktir ve açık uçludur. Bir şirketin veya bireyin, çeviklik yolculuğunu tamamladığı bir nokta yoktur. Çevik olmak kişisel ve örgütsel performansa, ürün ve hizmetlerin önemine ve müşteri durumlarının sürekli değişen şartlarına dikkat edilmesini gerektirir. Çeviklik; şirketlerin ve insanların ne yaptıklarının ve nasıl yaptıklarının değişime, bazen de kökten değişmeye, sürekli hazır halde olmasını gerektirir. Çevik şirketler ve çevik insanlar yeni fırsatlardan yararlanmak için bilmeleri gereken her şeyi öğrenmeye, her zaman hazırdır."* Bugün sahip olunan donanım, beceri ve stratejiler; değişen koşullara göre gelişmez ve esneklik göstermezse; bunlar liderlik vizyonu için artık yeterli olmayacaktır. Başarılı şirketler ve güçlü liderler; mevcut yapıda kendini tekrarlayanlar değil, klasik yaklaşım ve uygulamaları bırakarak yeni bakış açıları geliştirerek sürekli değişim sürecini benimseyenlerdir (Wartham, 2018).

Derue ve Welman (2009) liderlik becerileri gelişmelerinin azalmaya başladığını tespit etmiş, Lombardo ve Eichinger (2000) potansiyeli yüksek yetenek göstergesi gibi görülen "Öğrenme Çevikliği" yapısını önermiştir. De Meuse ve arkadaşları (2010) ayrıntılı araştırmalar yapmış, Benjamin and O'Reilly (2011) değişimlerden beslenen ve bu süreçlerin kolayca üstesinden gelen genç yöneticilerin liderlik sürecinde nasıl etkin olabildiğini gözlemlemiştir. Church, Rotolo, Ginther ve Levine (2015) şirketlerin yarısından fazlasında yüksek potansiyelli kişileri belirlerken ve üst düzey yöneticileri seçerken öğrenme çevikliği kullanıldığını ortaya koymuştur. Öğrenme Çevikliği kavramı, son dönemlerde hızla önem kazanmış ve İnsan Kaynakları tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Böylece yüksek

potansiyeli olan ve bu yetenekleri olan kişiler ortaya çıkarılmaktadır. Günümüzde pek çok kuruluş lider olacak kişilerle, terfi alacak kişilerle, global görevleri yürütecek kişilerle vb. ilgili karar verirken öğrenme çevikliği unsurunu değerlendirmektedir (De Meuse, 2017: s. 269).

İnternetin hızla yaygınlaştığı, küresel rekabetin yayıldığı, değişim ve belirsizliğin sürekli arttığı, taleplerin karmaşıklaşmasından dolayı öngörebilmelerin azaldığı ve teknolojinin her alanda yoğun şekilde kullanıldığı bir dünyada, hızlı ve esnek olmak kimlerin hayatta kalacağını belirlemektedir (Sekman ve Utku, 2017: s. 11).

2.2. Öğrenme Çevikliğinin Boyutları

Öğrenme çevikliği, sürekli değişen ortamlara hızlı uyum sağlama yeteneği olarak ifade edilmektedir (Sherehiy ve Karwowski, 2014: s. 466). Bu kavramın boyutlarına dair literatürde farklı çalışmalar bulunmakta olup ilk çalışmalar, Lombardo ve Eichinger tarafından 2000 yılında ele alınmış ve boyutlar; zihinsel çeviklik, sosyal çeviklik, değişim çevikliği ve sonuç çevikliği olarak 4 grupta toplanmıştır (Gravett ve Caldwell, 2016: s. 98).

Günlük iş uygulamalarında bir öğrenme kültürü geliştirebilen bir çalışan; çeşitliliğe, çoklu kaynaklara ve bir dizi görüşe maruz kalabilir (zihinsel çeviklik); neyin değişeceği konusunda ısrarcı ve felsefi olabilir (değişim çevikliği); sonuç olarak bakış açılarını etkileyen yapılanlardan (sonuç çevikliği) hareketle iyileştirme isteğine ulaşabilir ve insanların düşüncelerini geliştirmelerine ve yeni şeyler keşfetmelerine (insanların çevikliği) yardımcı olmaya gayret eder (Saputra, vd., 2018: s. 126).

Beşinci boyut olarak eklenen "Öz-Farkındalık" boyutu, EDGE modelinde De Meuse, Dai, Zewdie, Page, Clark, & Eichinger tarafından 2011 yılında ortaya çıkmış ve bireylerin yeteneklerinin farkında olmaları, güçlü-zayıf yönlerini bilmeleri, saklı olan güçlü yönleri ve kör noktalarını bilerek kendilerini tanıma yoğunlukları olarak tanımlanmıştır (De Meuse, 2017: s. 272).



Şekil 1. "Öz-farkındalık" faktörü içeren gözden geçirilmiş öğrenme çevikliği modeli

Kaynak: (De Meuse, 2017: s. 273).

Öğrenme çevikliği, gelecekteki bireysel performans için en iyi belirleyicidir. Öğrenme çevikliği, bireyin ilk etapta farklı koşullar altında yeni yetkinlikler öğrenme yeteneği ve istekliliğidir ve bu modelde öğrenme çevikliği boyutları; insan ilişkilerinde çeviklik, değişim çevikliği, sonuç çevikliği, zihinsel çeviklik ve öz-farkındalık şeklinde sıralanabilir (Yadav ve Dixit, 2017: s. 48).

2.2.1. İnsan İlişkilerinde Çeviklik

İnsan ilişkilerinde çevik olan kişiler; öz farkındalığı yüksek, hoşgörülü, fikir çatışmalarında sakin, pekçok role rahatlıkla girebilen, empatik davranan, kendisinden başka kişilerin de başarıya ulaşmasına ve başarılı olmasına yardım eden, açık fikirli, politik farkındalığı yüksek ve iletişimi kuvvetlidir (Eichinger, Lombardo ve Capretta, 2010).

İnsan ilişkilerinde çeviklik için çalışanlar arasında iyi iletişimin ve motive edici örgüt ikliminin sağlanması da gerekmektedir (Everett, 1995: s. 22). Örgüt kültürü; örgüt üyelerinin birlikte paylaştığı sosyal değerleri, normları, inançları, hikayeleri ve anlayışları kapsadığı için örgütün yaşam biçimidir ve belirsizlikleri engelleyerek grup içerisindeki kaosu engellemektedir. Çalışanlar, yöneticiler ve gruplar arasında kurulacak olumlu bir örgüt kültürü; birliği beraberliği kuvvetlendirip iletişimi artıracaktır (Saruhan ve Yıldız, 2014: s. 49).

21. yüzyıl itibariyle toplum yaşamında meydana gelen hızlı değişimler, bu değişimlere uyum sağlayabilecek insan modelinin tasvir edilmesi ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla mevcut planlamalarda değişen ihtiyaçlar doğrultusunda insan ilişkilerinde

çeviklik de ön plana çıkmaya başlamıştır (Gochman ve Storfer, 2014: s. 24-28). İnsan ilişkilerinde çeviklik, zorlu gelişimsel deneyimlerle başa çıkabilmek, becerilerini sürekli geliştirmek, karmaşık sorunları anlamak ve çözmek için yüksek performans gerektiren önemli bir faktör olarak tanımlanmaktadır (Meuse, vd., 2008: s. 1-22).

2.2.2. Sonuç Yaratmada Çeviklik

Sonuç yaratmada çeviklik, zorlu koşullar altında sonuç alan, başkalarına ilham veren kişileri tanımlar. Sonuç yaratma çevikliği, normalin ötesinde bir performans sergilemek, başkalarına güven veren bir duruş sergilemek, bireylerin zor koşullar altında başarılı olmalarını sağlayan, sonuç elde etmelerine yardımcı olan kişisel bir dürtüye sahip olan yetenektir (Lombardo ve Eichinger, 1997: s. 144). Sonuç yaratma çevikliği, problem çözebilme becerisidir. Sonuç odağıyla çevik davranan bu kişiler sahip oldukları öz-disiplinle hareket edip, karşılaştığı her durumda sistemli bir şekilde problem çözme yaklaşımıyla hareket etmektedir (Gravett ve Caldwell, 2016: s. 7).

Sonuç çevikliği, bir başka tanımla insanların zorlu ya da yeni koşullarla karşılaştıklarında dahi sonuç alma ve başkalarına ilham olma ve güven oluşturma becerisidir. Bu kişiler, takım motivasyonunun önemli olduğunu bildikleri için diğer kişilerin de performanslarının yükselmesi için mücadele ederler. Hedefe kitlenirler ve hedefe varmanın veya istediklerini elde etmenin, kendilerine bağlı olduğunun farkındadırlar. Başarısızlıkla sonuçlanma durumu, bu kişileri yıldırmaz ve vazgeçmeden yeni alternatifler ve farklı çıkış yolları ararlar. (Kaya ve Argon, 2021: s.253)

Çeşitli esaslara bağlı olarak bilgi toplamak, biriktirmek, yeniden düzenlemek ve geliştirilen eylem planlarıyla olayların değerlendirilebilmesi için fırsat ve riskleri tespit etmek ise “Karar Verme Çevikliği” olarak tanımlanmaktadır. Sonuç yaratma çevikliği ile karar verme çevikliği arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla, sonuç yaratma çevikliği, karar verme sürecine bağlı olarak işletme kaynaklarının bütünleştirilmesi ve iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi faaliyetlerinden oluşmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000: s. 1107).

2.2.3. Zihinsel Çeviklik

Küresel alanda yaşanan sosyo-ekonomik, teknolojik, jeopolitik, demografik ve kültürel değişimler, tüm bunların odak noktası olan insan faktörünün rolünü ve ondan

beklenenleri de değiştirmektedir (Gochman ve Storfer, 2014: s. 24-28). Dolayısıyla bu değişim ve yenilikler karşısında varlığını sürdürmek ve rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler, insan kaynakları uygulamalarında, amaçlarında ve stratejilerinde tekrardan yapılandırmaya gitmektedir. Zihinsel çeviklik; meydana gelen değişimleri hızlıca karşılayabilme ve fayda yaratma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Sharifi ve Zhang 1999: s. 7-22).

Lombardo ve Eichinger'e göre (1997: s. 144) zihinsel çeviklik; sorunları yeni bir bakış açısıyla ele alan, karmaşıklık, belirsizlik ve düşüncelerini başkalarına açıklama konusunda rahat olan bireyleri tanımlamaktadır. Zihinsel çeviklik, kendilerini iyi tanıyan, deneyimlerden öğrenen, başkalarına yapıcı davranan ve değişimin baskısı altında serin ve esnek olan bireylerin davranışlarını tanımlamaktadır. Ayrıca zihinsel olarak hızlı olan bireyler, sorunları derinlemesine analiz eden ve iletişim kurmada usta olan diğer bireylere karşı rasyoneldirler (Lombardo ve Eichinger, 1997).

Zihinsel çevikliği yüksek kişiler öğrenmeye ve yeni tecrübelere meraklıdır. Eski ve yeni bilgiler arasında rahatlıkla bağlantı kurup, öngörülemeyen belirsiz veya karışık problemleri etkin bir şekilde sonuca ulaştırabilmektedir (Swisher vd., 2013).

Belirsiz durumlarla baş edebilme inancı yüksek olan kişiler, bu belirsizliği bir tehdit olarak değil bir fırsat olarak görmektedir. Böylece riskleri fırsata dönüştürme yönünde motive olarak yenilikçi tavırlar sergilemektedirler (Tabak, vd., 2010: s. 160).

Değişimlere hızlı çözümler üretmek, yapılacak işlere uyarlamak, olası değişimleri öngörmek, değişimlere hızlı tepkiler vererek doğru kararlar almak, süreçleri takip etmek, gerekli aksiyonları almak ve meydana gelebilecek değişimlere hazırlıklı olmak zihinsel çeviklik becerisiyle ilgili çalışanların yerine getirmesi gereken eylemlerdir. Örgütler açısından bakıldığında da müşteri analizlerini iyi yapmak, takip etmek, pazardaki değişimleri hızlı yakalamak ve işletmeyi buna göre uyarlamak şeklinde ifade edilmektedir (Akkaya ve Tabak, 2018: s. 185-206).

Akkaya ve Tabak'ın (2018) yapmış oldukları bir çalışmaya göre çalışanların, zihinsel çevikliği yakalayabilmek için kurum içinde ve dışında değişen çevresel koşulları, öngörülemez olsalar dahi hızlıca yakalamaları ve doğru şekillerde karşılama yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir (Akkaya ve Tabak, 2018: s. 185-206). Zihinsel çeviklik becerisine sahip çalışanlar, sürdürülebilir olmak ve rekabet edebilmek için, sürekli gelişen, değişen

müşteri ihtiyaçlarına, teknolojilere hızlıca uyum sağlamakta ve karşılık vermektedirler (Özgen ve Akbayır, 2011: s. 76).

2.2.4. Değişimde Çeviklik

Değişimde çeviklik; çalışanların gelecekteki değişimleri öngörme, yeni koşullara hızlıca uyum sağlama ve adapte olabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Sekmen ve Utku 2009: s. 36). Bir başka tanımla değişim çevikliği, yeni ve zorlu durumları deneyimlemeye meraklı olma ve böylece sahip olunan becerileri daha da geliştirme olarak ifade edilmektedir (Yockey, 2015: s. 77).

Yönetim rollerinin giderek daha karmaşıklaştığı, dolayısıyla yönetsel rollerde bulunacak kişilerin daha esnek, daha uyumlu ve deneyimlerden en hızlı şekilde öğrenme becerisine sahip olmaları gerektiğini savunan Lombardo ve Eichinger (2000); değişim çevikliğini meraklı olma, yeni fikirlere tutkuyla yaklaşma, yeni şeyler denemekten kaçınmama ve sahip olunan becerileri geliştirme olarak tanımlamıştır (Lombardo ve Eichinger, 2000: s. 44). Aynı olayları tecrübe eden bireylerden kimileri becerilerini geliştirip yeni bakış açıları kazanırken, bazıları hiçbir şey öğrenmeyebilir. Değişim ve dinamizmin sürekli var olduğu günümüz organizasyonlarında bazı insanları diğerlerinden ayıran ve onlara rekabet avantajı sağlayan, bu değişim ve deneyimlerinden öğrenme yeteneğidir (Spreitzer, vd., 1997: s. 6). Değişimde çeviklik, yönetim ortamındaki değişikliklerin hızlı bir şekilde anlaşılmasını, durum muhakemesini, doğrudan ve dolaylı iş deneyimi yoluyla öğrenilen bilgi birikimine dayalı olarak bireysel verimliliği geliştiren, böylece örgütsel performansın geliştirilmesini de teşvik eden kilit bir faktördür (Kim, 2020: s. 163).

Dijital altyapının dünya piyasalarında oluşması, elektronik hizmetlerin sürekli olarak gelişmesi ve piyasada oluşan rekabetin, öğrenme çevikliğinin uygulamaya alınmasında önemli etkileri olmuştur. Bu kapsamda, teknolojik üretimin, kaliteli hizmet sunumunun ve genel olarak verimli iş süreçlerinin oluşturulabilmesi için insan ilişkilerinde öğrenme çevikliğinin tüm çalışanlar arasında yaygınlaşması gerekmektedir. Kişisel bilgisayar, internet, mobil iletişim, dijital iletişim araçları vb. yönleri kapsayan dijital kültür olguları, insan bilgi ve beceri; insan ilişkilerinde çevikliği geliştirmek için fırsatlar olarak düşünülmelidir (Zaborovskaia, vd., 2020: s. 22).

Çalışanların değişimlere cevap verme kabiliyetleri, onları ayakta tutan ve gelişimlerini sağlayan en önemli unsur olarak ifade edilmektedir. Teknolojideki gelişmeler, işletmelerin

çalışanlardan beklentilerinde de değişimlere neden olmaktadır. Bu nedenle çalışanlar değişim karşısında cevap verme yeteneklerini başarıyla yerine getirdikleri zaman beklenen performansı gösterebilmektedirler. Çalışanların değişimlere cevap verme kabiliyetleri "değişimi öngörerek, değişimin getirdiği fırsatları görebilme yeteneği" olarak ifade edilmektedir (Akkaya ve Tabak, 2018: s. 189).

2.2.5. Öz-Farkındalık

Öz-farkındalık kişinin kendine has duygu, düşünce ve isteklerini tüm gerçekleriyle ele alması, kendisine dair hem güçlü hem zayıf yönlerini ve yeteneklerini bilmesidir (Kernis, 2003: s. 2). Kişisel farkındalığı yüksek olup yeteneklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan bireyler, becerilerinin yenilenmesi gerekti zamanları, öz-farkındalık sayesinde fark ederek eyleme geçer (Douglas ve Chandler, 2005: s.163).

Sharifi ve Zhang (1999); çalışanların verimliliklerini, yaratıcıklarını ve becerilerini ortaya çıkarabilmesi açısından öz-farkındalığın çok önemli olduğunu belirtmişlerdir (Sharifi, Zhang 1999: s. 7-22). Teece, Pisano ve Shuen göre (1997); bireylerin hız, değişime adapte olma, cevap verme ve esneklik konusundaki gelişimlerinde öz-farkındalığın önemli bir yeri vardır. Bu kapsamda öz-farkındalık; çalışanların işletme içi ve dışında meydana gelen değişimlere uyum gösterme, iş birliği ortamı oluşturma ve uzun vadedeki hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalarına destek olmaktadır (Teece, Pisano ve Shuen, 1997: s. 509-533).

Liderlik açısından öz-farkındalık, kişinin ruh halini, duygularını, dürtülerini ve bunların diğer insanlara olan etkilerini tanıma ve anlama yeteneğidir. Yüksek düzeyde öz farkındalığı olan liderler gerçekçi bir öz değerlendirme ve öz düzenlemeyi sergilerler (Dutta, 2016: s. 1514).

De Meuse ve Feng'e (2015) göre, öz farkındalık iç uyaranlara odaklanırken, çevresel farkındalık dış uyaranlara odaklanır. Farkındalığın yönü "insan çevikliği" faktörünün yanı sıra "öz farkındalık" ile ilişkili olsa da, muhtemelen bireyin genel öğrenme çevikliği seviyesine ek olarak katkıda bulunur ve bireylerin öğrenme çevikliğini belirlemeye yardımcı olacak benzersiz bilgiler sağlar (De Meuse ve Feng, 2015: s. 280). Öz-farkındalık, her birey için farklı seviyede olabilir, ancak işletme yöneticilerinin çalışanların öz-farkındalıklarını artırabilmeleri için örnek davranışlar sergilemesi, çalışanlar arası yardımlaşmayı

desteklemesi, takım çalışmalarını teşvik etmesi ve yetkinlik dağılımındaki farklılıkları etkilemesi gerekmektedir (Çetinkaya ve Özutku, 2012: s. 143).

New York Times yazarlarından psikolog Tasha Eurich, üç yıl sürdürdüğü çalışma neticesinde, insanların %95'inin kendilerini öz- farkındalığa sahip insanlar olarak gördüklerini, ama aslında insanların sadece %15'inin öz-farkındalığa ulaşabilmiş olduğunu ortaya koymuştur. (Esentaş vd., 2018: s. 495)

2.3. Öğrenme Çevikliğiyle İlişkili Kavramlar

Lombardo ve Eichinger' göre (2000) çevik bireyler, deneyimlerden "doğru dersler" çıkarırlar, bu dersleri yeni durumlara uygularlar, sürekli olarak yeni zorluklar arayarak büyümek ve gelişmek için başkalarından aktif olarak geri bildirim alır, kendi kendini yansıtma eğilimindedir ve deneyimlerini değerlendirerek pratik sonuçlar çıkarırlar. (Lombardo, Eichinger, 2000: s. 321)

Çalışanların, iş piyasasında faaliyetlerini sürdürürken, değişimlere ayak uydurabilen, belirsizliklerden kolayca çıkabilen, yetenekli ve oluşacak sorunlardan etkilenmeden performans göstermeleri gerekmektedir ve bu öğrenme çevikliğinin özünü teşkil etmektedir (Gochman ve Storfer, 2014: s. 24-28). Diğer bir anlatımla öğrenme çevikliği, bireylerin deneyimlerinden yararlanarak yeni fikirler üretme yeteneğini ve isabetli karar verebilmelerini ifade etmektedir (Kyllonen ve Christal, 1990: s. 389-433).

Hazzan ve Dubinsky (2014) 'Agile Everywhere' isimli eserlerinde, çevikliğin; her yerde, her örgütte ve her insanda istenilen bir özellik olduğunu ve her yerde çevikliğin uygulanabileceğini vurgulamışlardır. Özellikle eğitim kurumlarında çevikliğin önemli değişim ve uyum enerjisi olduğunu belirtmişlerdir. (Doğan, Baloğlu, 2018: s.106)

2.3.1. Yeni Fikir ve Çözümlere Açık Olma

Çalışanların yeniliklere açık olması, öğrenme yeteneği, bilgiyi yönetebilme becerisi; onların başarılarında önemli rol oynamaktadır. Bu kapsamda rekabette başarılı olmak isteyen işletmelerin, çalışanlarına verdiği önem gittikçe artış göstermektedir (Kucia ve Gravett, 2014: s. 3-13).

Teknolojinin sürekli olarak gelişmesi, farklılık oluşturabilecek seviyede vasıflı işgücünün olmaması, öğrenme çevikliği konusunda yetenekli çalışanların bulunmaması,

piyasada meydana gelen krizler; çalışanların işlerindeki sürekliliğini sürdürmelerinde zorlanmalarına sebep olmaktadır. Bu tür olumsuz durumların olmaması veya önlenmesi için çalışanların yeni fikir ve çözümlere açık olmaları ve kendilerini güncel tutmaları gerekmektedir (Howard, 2017: s. 1-98).

2.3.2. Öğrenme Yeteneği

Teknolojinin ve bilginin çok hızla ilerlediği piyasalarda çalışanların beklenen performansı gösterebilmeleri için yeniliklere uyum sağlayarak, öğrenme ve öğrenilenleri hayata geçirmeleri gerekmektedir. Diğer bir anlatımla, gelecekte rekabette başarılı olabilecek bireylerin, öğrenmeyi en hızlı gerçekleştirebilenler olacağı belirtilmektedir (Braham, 1998: s. 13).

Meydana gelen hızlı gelişimlere ayak uydurabilen çalışanlar; öğrenme kapasitesini ve yeteneklerini geliştirerek rekabet başarılarını artırabilmektedir (DeRue, Ashford ve Myers, 2012: s. 258-279). Başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayıran önemli farklardan bir diğeri, çalışanların öğrenme kapasitesi ve hızıdır. Dolayısıyla öğrenme yeteneği çevik olan bireyler; amaçlarını gerçekleştirmek üzere yüksek performans gösterebilen, kapasitelerini sürekli geliştirebilen, iyi iletişimin sağlayabilen ve takım çalışmalarıyla uyumlu çalışabilenler olarak tanımlanmaktadır (Senge, 2002: s. 11).

2.3.3. Farklı Görüşleri Yansıtma

Çalışanların başarıyı elde edebilmek, varlığını hissettirebilmek adına; değişen ve hızla gelişen dinamiklere uyum sağlaması, farklı görüşleri rahatça söyleyebilmesi ve bunu işlerine yansıtabilmesi gerekmektedir (De Meuse, 2017: s. 267–295). Öz'e göre ise çalışanların risklerden kaçınmaması, yeni fırsatları değerlendirmesi, girişimci olması, farklı görüşlerini rahatça ifade etmeleri; başarılarını artırmalarına ve performanslarını yükselmelerine neden olmaktadır. (Öz, 2019: s. 311) Bu kişiler, geri bildirimle beslenerek kendi davranışlarını da daha iyi anlayabilmek adına donanımlarını işlemeye başlayacak ve Öğrenme Çevikliği yüksekse, hem kendilerine hem çevresine daha derin bakış açısı katacaklardır. (Burke vd., 2016,

2.3.4. Deneyim Odaklılık

Çalışanların, deneyimlerinden elde ettiklerini yeni ve farklı durumlara uygulamaları, esnekliklerini arttırmakta ve öğrenme çevikliklerine katkı sağlamaktadır (Ng, Van-Dyne ve Ang, 2009: s. 225-250).

Deneyim odaklı olmak, zaman içerisinde oluşan bir yapıdır. Öğrenme çevikliği güçlü olan bireyler, farklı deneyimler edinerek yeni bakış açıları edinmekte ve güçlü bir iç görüye sahip olmaktadırlar (Drinka, 2018: s. 1-59).

Deneyimlerini paylaşan bireylerden bazıları öğrendikleri doğrultusunda kendilerine değer yaratırken bazıları ise hiçbir şey öğrenememekte ve yanlış dersler çıkarmaktadırlar. Dinamizm ve değişimi benimseyen bireyleri diğerlerinden ayıran ve performans üstünlüğü elde etmelerini sağlayan faktör, deneyimlerinden elde ettikleri öğrenme yetenekleri olmaktadır (Spreitzer, McCall ve Mahoney, 1997: s. 6-29).

Öğrenme çevikliği yüksek seviyede olan bireyler, kendilerini zorlayan durumları tercih ederler ve bireysel gelişimleri için deneyimlerini değerlendirip deneyimlerini uygulamaya koyarak pratik sonuçlar çıkarırlar. Bu sayede bazı çalışanların meslektaşlarına göre zorlukları daha rahat aşmaları, güçlü yönlerini kullanarak zayıf yönlerini geliştirebilmeleri ve tecrübelerini kullanarak çalışanlar arasında performans açısından fark yaratmalarına neden olmaktadır (De Meuse, vd., 2012: s. 280-286).

2.3.5. Bilgi Toplama

Öğrenme çevikliği; bireylerin, bilgi toplamayı, teknolojiden faydalanarak yeteneklerini daha etkin şekilde kullanmalarını, hızlı karar vermelerini ve yeniliklere daha kısa sürede uyum sağlamalarına neden olmaktadır. 21. yüzyılda sık sık konuşulan konulardan birisi olan bireysel öğrenme çevikliği; bilgi, tecrübe, yetenek, çalışma arzusu ve öğrenme isteği ile bütünleşerek çalışanların başarılarına kişisel gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır. Aynı zamanda bilgi birikimlerinin; ilk kez karşı karşıya kalınan koşullarda öğrenme işlevinin başarıyla yerine getirilmesini sağladığı belirtilmektedir (Eichinger ve Lombardo, 2004: s. 12-15).

2.3.6. Geri Bildirim

İnsan ilişkilerine yönelik çeviklik, bireylerin kendilerini tanıması ve ilişki kurma yetenekleri bakımından işletmelerde hayati öneme sahip olmaktadır. 21. yüzyılda bireylerin iş dünyasında iyi pozisyonlarda çalışabilmeleri ve kariyer gelişimlerini sürdürebilmeleri için performanslarıyla ilgili geri bildirimleri dikkate alarak kendilerini geliştirmeleri, eğitimlere katılmaları ve farklı iş kollarındaki meslektaşlarıyla iletişim içinde olmaları gerekmektedir.

Çalışanların, kendileriyle ilgili geri bildirimleri önemseyerek, yönetimle iş birliği içerisinde çalışmalarını geliştirerek sürdürmesi kişisel gelişimlerine ve performanslarının artmasına katkıda bulunmaktadır. Çünkü başarılı bir geri bildirim; çalışanların sorumluluk hissettiği, kendini geliştirdiği, verimliliğini artırdığı, diğer mesai arkadaşlarına katkıda bulunmayı önemseyen bir düşünce biçimidir (Gravett ve Caldwell, 2016: s. 1-143).

2.3.7. Güven

Öğrenme çevikliğinde güven; korku, kuşku ve çekince gibi duygular olmaksızın yeniliklere, grup çalışmalarına, teknolojiye, üretilen mal ve hizmete iyimser yaklaşım gösteren çalışanların duygu ve davranışlarını kapsamaktadır (TDK, 2016).

Çalışan bireylerin liderlerine ve işletmeye karşı duydukları güven duygusu; örgüt ikliminde pozitif veya negatif duyguların geliştirilmesinde önemli bir role sahip olmaktadır (Çelik ve Bilginer, 2018: s. 138-160). ‘Açık Kapı Politikası’nın uygulandığı bir kurumdaki çalışanlar, rahatlıkla ve istedikleri zaman amirleri ile görüşme imkanına sahipse, iletişimin de güven noktasında önemli bir değer olduğunu göstermektedir. (Güçlü, 2003: s.151)

Çalışanlardan elde edilen verimin en üst seviyede olması için çalışma ortamında güvenin tüm çalışanlar arasında sağlanması ve çalışanların liderlerine karşı güven duygusu içerisinde olması gerekmektedir. Güven ve değişim arasındaki bağ karşılıklıdır (Taşkın ve Dilek, 2010: s. 39).

Öğrenme çevikliğinde bireylerin güven olgusu, beklenti-değer ve şüphelerden uzaklık ile ilişkilendirilmektedir. Beklenti-değer; bireylerin, kendilerinden bekleneni yerine getirmelerini, kendileri için belirledikleri hedeflere ulaşabilmelerini ve çevrelerinde bulunanları başaracaklarına ikna etmelerini ifade etmektedir. Şüphelerden uzaklık ise; bireylerin, davranışlarında şüpheye yer bırakmamaları ve çevrelerine bunu hissettirmelerini ifade etmektedir (Karadağ, İşeri ve Kahraman, 2019: s. 534-535). Bu bağlamda, çalışma

ortamında güven olgusu; çalışanlar ve yöneticilerin davranışlarındaki dürüstlük, yardımseverlik, doğruluk, öngörü, saygı, güdüleme, uygunluk, uzmanlık, tutarlılık gibi pozitif yönlü kavramlarla ilişkilendirilmektedir (Eroğlu, 2014: s. 53-66).

2.3.8. Risk Alma

Geleceğe yönelik iş yaşamında yeni bilgiye ulaşmak ve bu bilgiler doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmek için çalışanlarının öğrenme stillerine uygun bir yapılandırmaya gitmeleri ve gerektiğinde risk almaları kaçınılmazdır. Bu bağlamda, küreselleşen dünyada farklı öğrenme stillerine uygun oluşturulacak bir eğitim modeliyle, çalışanların iş kayıplarına uğramaması için teknolojik yeniliklere uyum göstermeleri gerekmektedir (Kaya ve Argon, 2021: s. 249-273). Bunun olabilmesi için zihinsel çevikliği yüksek yapıdaki bireylerin olması gerekmektedir. Çalışanlar, genellikle risklerden kaçınma eğiliminde olmaktadırlar. Nedeni ise, gelirlerini ve işlerini kaybetme korkusu olmaktadır (Wu, Su ve Lee, 2008: s. 2311). Çalışanların risklere karşı pasif kalmak yerine, fırsatı görüp çevik öğrenme adaptasyon sürecini değerlendirmeleri, oluşan sorunlara yeni çözümler üretmeleri ve yaratıcı düşünmeleri gerekmektedir (Amato ve Molokhia, 2016: s. 1-8).

Günümüzde çevik liderler, ekiplerinin başarılı olması için ortam koşullarını geliştirmekle ilgilenmektedirler. Çevik liderlerin öne çıkan özelliği; belirsiz ve sürekli değişen ortamlara uyum sağlayabilmeleridir. Odaklarını daima fırsatlar ve yeniliklerle şekillendirmektedirler. (Özgünay, 2022: s.3) Aynı zamanda çevik liderlik modeli; hızlı ve karar alıcı olduğu kadar; riski göze alan ve krizlerle başa çıkabilen bir özelliği yansıtmaktadır (Prasongko ve Adianto, 2019, s.130).

3.1. Öğrenme Çevikliği Alanında Yapılmış Çalışmalar

Dries vd. (2012) tarafından öğrenme çevikliğinin kariyer çeşitliliği ile artıp artmadığını araştırılmış ve yetenek yönetimini en iyi uygulayan yedi kuruluşta anket çalışması yapılmıştır. Çalışma, son zamanlarda yüksek potansiyel olarak tanımlanan çalışanların yönetici puanlarını, yüksek potansiyele sahip olmayan bir kontrol grubunun yönetici puanlarıyla karşılaştıran bir vaka kontrol tasarımıyla gerçekleşmiştir. Araştırma neticesinde kariyer çeşitliliğinin öğrenme çevikliği ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur.

Tripathi vd. (2020) öğrenme kültürünün ve öğrenme çevikliğinin, çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Güney Hindistan'da oluşturulan BT yazılım şirketlerinde çalışan giriş seviyesi ve orta düzey yöneticilerden oluşan 258 örneği analiz etmiştir. Araştırma sonucu ortaya çıkan bulgular; öğrenme kültürünün işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkisini gösterirken, öğrenme çevikliği üzerinde doğrudan bir etki ve ayrıca öğrenme çevikliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğudur.

Zümrüt (2020) ele aldığı "*Öğrenme Çevikliği ile Performans Arasındaki İlişkiye İşbirlikçi Ortamın Etkisi*" konulu yüksek lisans tez çalışmasında, farklı sektörlerde çalışan 413 kişi ile çalışma yürütmüş, çalışma analizi sonucunda işbirlikçi iklim boyutlarının ayrı ayrı, öğrenme çevikliği ile performans ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Kaya ve Argon (2021) tarafından Sakarya'daki resmi ve özel ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan 1218 öğretmen üzerinde çalışma yapılmıştır. Verileri toplarken "Öğrenme Çevikliği Ölçeği" ve analiz kısmında parametrik analizler kullanılmıştır. Araştırma neticesinde öğretmenlerin kişisel faktörlerden cinsiyet, branş, kurum türü, toplam kıdem ve okuldaki çalışma süreleri öğretmenlerin öğrenme çevikliğine dair bakış açılarında anlamlı fark ortaya koymuş; okul türü, medeni hal, mezun olunan fakülte, sendika üyeliği ve maaş memnuniyeti anlamlı bir fark oluşturmamıştır.

Ghosh vd. (2021), kültür ve e-öğrenme teknolojisinin öğrenme çevikliği üzerindeki rolünü araştırmıştır. Ayrıca öğrenme çevikliği ve sonuç arasındaki kültür ve e-öğrenmenin aracılık ilişkisini de ele almıştır. Her seviyeden 776 yöneticiden anket yoluyla veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda; öğrenme çevikliğinin sonuçla önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya konmuştur. İkinci olarak, kültür ve e-öğrenme teknolojisinin, öğrenme çevikliği ve sonuç arasında aracılık ettiği tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Çalışan performansı; işi yapabilme yeteneği, üstesinden gelme becerisi ve üzerine düşen görevi başarıyla yerine getirebilme kapasitesi şeklinde tanımlanmaktadır (Kesen, 2015a: s. 61-89). Performans değerlendirme ise çalışan performansının belirli periyotlar arasında ölçümü ve meydana gelen değişimlerin karşılaştırılması sürecidir. Bu nedenle çalışan performansını iyileştirilebilmesi için işletmelerde donanımlı bir teknolojik sistemin kurulu olması, ölçme, değerlendirme ve planlamayı içeren faaliyetlerin başarılı bir şekilde sürdürülmesi gerekmektedir (Tool, 2012: s. 285).

Çalışan performansının ölçülmesi, çalışanların verimliliğinde kaydedilen ilerlemelerin takibi, oluşabilecek sorunların önlenebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda performans ölçme süreci; önceden belirlenmiş kriterler ve göstergeler ışığında performans seviyesini takip etmek anlamına gelmektedir. Çalışan performansında faaliyetler sırasında belirlenen standartlardan sapmalar olabilir, bu nedenle oluşan bu sapmalar incelenmeli, nedenleri belirlenmeli ve ilgili yöneticiler tarafından önlenmeye çalışılmalıdır. Dolayısıyla, işletmeler tarafından belirlenen performans kriterleri ne kadar açık ve kesin olursa; performans ölçümü de o kadar kolay, hızlı ve net olacaktır. (Al Shobaki, vd., 2018: s. 106-118);

Rekabette başarı sağlamak isteyen işletmelerde; performans verilerini düzenleyen sistemin olması, performans ölçme ve değerlendirme sürecinin sürekli olarak yapılması, adil bir ölçme ve değerlendirme sürecinin sağlanması ve istisnasız tüm personelin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Günümüz küreselleşme çağında üretim maliyeti birçok faktöre bağlı olarak artmaktadır, bu nedenle kuruluşlar bu maliyeti verimli çalışanları elde tutarak karşılamaya çalışmaktadır. Çünkü yeni bir çalışanın işe alınması, işe uyumu süreci, işe adaptasyonu, eğitimleri ek masraflar gerektirmekte ve zaman kayıplarına neden olmaktadır. Bu nedenle de yöneticilerin çalışan devrini azaltabilmek için, çalışanların memnuniyetini ve motivasyonu artıran uygulamaları sürekli olarak geliştirmeleri gerekmektedir (Ahmad, vd., 2014: s. 90).

3.1. Çalışan Performansı Kavramsal Çerçeve

Hedeflere ulaşabilmek ve başarılı olabilmek için, gereksinim duyulan hizmetin sürekli üretilmesine ve bu hizmetin üretilebilmesi için de kaliteli bir iş gücüne ihtiyaç bulunmaktadır. Çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde yerine getireleceği veya en iyi şekilde çalışabilmeleri için yeteneklerinin belirlenmesi önemli bir sorundur ve bu sorun örgütlerde performans kavramının önem kazanmasına neden olmuştur (İraz ve Akgün, 2011, s. 227).

3.1.1. Çalışan Performansı Kavramı

Kelime anlamı olarak performans; beceri, kapasite, başarı, bir işin üstesinden gelme ve üzerine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşlevsel olarak bakıldığında, görev ve kişi uyumu ile ilgili olup, işin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri sağlayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması oranıdır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: s.57).

Bates ve Holton'a göre (1995) performans, birbiriyle bağlantılı değişik faktörlerden oluşan ve çok boyutlu bir yapıdır. Bernadin (1995) performansın iş sonuçları, organizasyonun stratejik hedefleri, müşteri memnuniyeti ve ekonomik sonuçlarla güçlü bir ilişki içinde olduğuna değinmiş, Brumbarch (1988) da performansın sonuçlar ve davranışlardan oluştuğunu belirtmiştir. (Öztürk, 2009: s.4) Performans, amaçlara götürecek olan planlı faaliyetler sonucunda ulaşılanı hem nitel hem nicel şekilde belirleyen bir kavramdır. Verimlilik, etkinlik ve tutumluluk, genel olarak performansı tanımlamaktadır (Kubalı, 1999: 32)

Performans, örgütsel açıdan üretilen hizmet ve ya ürünün miktarı olarak betimlenirken, bireysel açıdan amaca ulaşma yolunda uygulanan kişisel verim ve etkililik şeklinde ifade edilmektedir (Tutar ve Altınöz 2010, s. 201). Performans; bir işin yerine getirilmesi esnasında belirlenen amaca ne derece ulaşıldığı ve başarı derecesi olarak tanımlanmaktadır (Kesen ve Kaya, 2016: s. 187).

Çalışan performansı, iş yerinde çalışanların gerçekleştirdikleri faaliyetler sonrasında elde edilen çıktırlar ya da kazanılan başarılardır (Cardy, 2004: s. 11). Çalışanların performansı büyük ölçüde, işletmelerin iklimine, çalışanlara yönelik tutumlarına, uygulamalarına, kurumsal politikalarına ve tasarım özelliklerine bağlıdır (Mone ve London, 2010: s. 98).

Çalışan performansı temel olarak iş yerinde elde edilen sonuçlar ve kazanılan başarılar olarak ifade edilirken; performans ise, sonuçları hedeflerken planlara uymayı ifade etmektedir (Cardy, 2004: s. 11). Bir işletmenin performansı büyük ölçüde tüm çalışanların performansına, başarılı uygulamalara ve hizmet alan tüketicilerin memnuniyetine bağlıdır (Mone ve London, 2010: s. 98). Rivai'ye (2004) göre performans; bir çalışanın faaliyetleri kapsamında, işin standardına, önceden belirlenmiş ve üzerinde anlaşmaya varılmış hedeflere veya kriterlere kıyasla elde ettiği genel sonuç veya başarı olup, performansın tek başına olmadığını, iş tatmini ve ücretle ilişkili olduğunu, beceri, yetenek ve bireysel özelliklerden etkilendiğini belirtmektedir(Rivai, 2004: s. 76). Başka bir deyişle, çalışan performansı yetenek, istek ve çevre tarafından belirlenir ve her bireyin çeşitli özelliklerinden etkilenir (Dobrin, vd., 2012: s. 310).

Çalışan performansı incelendiğinde, 3 ana unsurdan oluştuğu görülmektedir (Büte, 2011: s. 178):

1. Odaklanma; Çalışanın ne yapacağını bilmesidir.
2. Yetkinlik; Çalışanın işi yapabilecek beceriye sahip olmasıdır.
3. Adanma; Çalışanın işe katkı sunmak için istekli olmasıdır.

Çalışan performansı model olarak da ele alınmış ve sekiz boyutta sınıflandırılmıştır. Bu sekiz boyutun, performansa dair bütünleştirici bir sentez olması amaçlanmakta ve hem liderlik hem yönetim performansı ile ilgili tüm çalışmaları kapsadığı belirtilmektedir. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde gruplanmıştır (Campell, Wiernek, 2015: s.53)

- İletişim,
- Liderlik davranışı,
- Girişim-sebat-çaba,
- Üretken olmayan davranışlar,
- Hiyerarşik yönetim performansı,
- Teknik performans,
- Takım üyesi liderlik performansı,
- Takım üyesi yönetim performansı.

Performansın istenilen düzeyde olması için doğru yönetilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla performans yönetimi ile bireyler, yaptıkları ya da yapacakları işler için sorumluluk üstlenmekte, daha iyi nasıl yapabileceklerini araştırmakta ve bu anlayış kurumsal kültürün bir parçası haline gelmektedir (Shmailan, 2016: s. 1-8).

Çalışan performansı ise bireylerin iş ile ilgili zayıf ve güçlü taraflarını ortaya koymalarıdır. Aynı zamanda yöneticilere işten çıkarma, ücret artışı, kariyer, eğitim ve terfi gibi konularla ilgili karar alma süreçlerinde rehberlik görevi üstlenmektedir (Henerathgoda ve Dhammika, 2016: s. 5).

Çalışan performansı herhangi bir olayı başarabilme gücü ve isteği şeklinde de tanımlanabilir. Tüm tanımlamalar göz önün alındığında performans ile başarı arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Çankır ve Çelik, 2018: s. 55).

3.1.2. Çalışan Performansının Boyutları

Çalışan performansı kavramı ile ilgili literatürde "görev performansı'' ve "bağlamsal performans'' şeklinde iki farklı bakış açısıyla ortaya koyulmaktadır. Buna göre görev performansı; bir süreç içerisindeki belirli bir bölümün faaliyetlerini ya da gereken araç-gereç ve hizmetleri sağlayabilmek amacıyla doğrudan veya dolaylı olarak işletmeye katkı sağlayan eylemleri yerine getirebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Pawar, 2013: s. 339-359). Bağlamsal performans, örgütsel performansa direkt katkıda bulunmayan ancak sosyal, örgütsel ve psikolojik ortamı destekleyen davranışlardan oluşmaktadır. Bağlamsal performansı yüksek olan bir çalışan görev performansını artırdığı zaman dolaylı şekilde örgütsel performansa katkıda bulunmuş olmaktadır. Başkalarına yardımcı olmak, iş birliği yapmak, hatalarda uyarmak gibi ekstra çabalar; bağlamsal performansa örnek gösterilebilir. (Sonnentag vd., 2010). Bağlamsal performans çıktıları tüm işler için karşılaştırılabilirken, görev performansı işe özgüdür. Bağlamsal performans daha çok motivasyonla ölçülürken, görev performansı yetenekle ölçülmektedir. Bağlamsal performans için zorlayıcı davranışlar olmaz, isteğe bağlıdır ancak görev performansı resmi işin tanımıdır. (Borman & Motowidlo, 1997)

Görev performansı da kendi içinde iki boyut olarak ele alınmıştır: (Mohammed v.d., 2002: 797-799).

1. Teknik – İdari Görev Performansı: Liderlik dışında belge, yönetim, planlama, kalite, karar alma gibi görevleri kapsamaktadır.

2. Liderlik Görev Performansı: Motivasyon sağlama, astların değerlendirilmesi, denetleme gibi ekibi ve insan yönetimini içermektedir.

Bağlamsal performans ile benzerlik gösteriyor olsa da liderlik görev performansı amaçlara yöneliktir ve motivasyon, rehberlik etme gibi konulara odaklanmaktadır. Bağlamsal performans ise ilgi gösterme, moral arttırma gibi konulara odaklanmaktadır. Liderlik görev performansı, görev performansı ve bağlamsal performansın karışımı olarak görülebilmektedir (Conway,1999: 5).

Van Scotter ve Motowidlo (1996) bağlamsal performansı daha da zenginleştirerek iki boyutta incelenmiştir:

1. Kişilerarası Kolaylaştırıcılık: Çalışma arkadaşlarının performanslarını destekleyen, hedefler için ortak çalışmaya yatkın ve yardımsever davranışlardır. Çalışanların etkileşimde olduğu ve örgüt hedeflerine ulaşılmayı sağlayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır.
2. İşe Adanma: Bireyin içsel disiplinle hareket ederek motive bir şekilde; çok çalışma, inisiyatif alma ve örgüt hedeflerine ulaşma için disiplinli ve kurallara uygun sergilediği davranışlarını kapsamaktadır. Hedefe ilerlerken ortaya çıkan kriz ve problemlerin çözülmesi için gerçekleştirilen davranışlardır. (Ünlü, Yürür, 2011: s.185)

Bağlamsal performans pek çok araştırmacı tarafından ele alınarak incelenmiş bir değişkendir. Podsakoff, Whiting, Podsakoff ve Blume (2009) tarafından yapılan bir meta analiz çalışmasında, bağlamsal performansın bireyler ve örgütler bakımından pozitif bulgular ortaya çıkardığını gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmanın çıktılarına bakıldığında, bağlamsal performans davranışlarının çalışana yansıyan olumlu sonuçları arasında yöneticiler tarafından performansın olumlu değerlendirilmesi durumunda; işe devamsızlık yapmama, işten ayrılma düşüncesine kapılmama, ödül sisteminden daha fazla pay alma şeklindedir. Örgütler açısından ortaya çıkan sonuçlar arasında maliyetlerin düşmesi, üretimin artması, birim başına düşen çalışan kaybının azalması yer almaktadır. Bağlamsal performans davranışlarının olumlu sonuçlar doğuracağı görüşü pek çok araştırmacı tarafından da rapor edilmiştir (Öcel, 2013: s.38) Bağlamsal performans, direkt olarak işi oluşturan faaliyetlerle ilgilenmeyip, görevin daha ileriye taşınarak tamamlanması ile ilgili kısımları içermektedir (Borman, 2004: 338).

Bağlamsal performans, kurumsal performans olarak da tanımlanmış ve davranışsal olarak örgütsel vatandaşlıkla benzetilmiştir. Ancak karşılık bekleme bakımından iş tanımlarında yer almayan ve gönüllülüğe dayalı örgütsel vatandaşlık davranışından ayrışmaktadır. Organ (1988, 1987) örgütsel vatandaşlık davranışını isteğe bağlı davranışların bir sınıfı olarak "*görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik bağlamların sürdürülmesi ve değerinin artırılmasına*" katkıda bulunan davranışlar olarak açıklamaktadır. (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: s.61).

Görev performansının yüksek olmasında elverişli çalışma ortamı, net görev tanımları, mesleki donanım ve etik değerler önem arz etmektedir. Görev tanımının net olmadığı durumlarda, performansı belirlemek ve ölçmek zor olmaktadır. Çalışanın performansı, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanın gösterdiği davranışlar olarak belirlenmekte ve yalnız işle ilgili görevleri değil işe yönelik olmayan diğer görev ve davranışları da içermektedir. İşe yönelik olmayan bağlamsal görevler arasında; takım çalışması, yardımseverlik, gönüllülük, örgütsel vatandaşlık ve iç disiplinin korunması gibi davranışlar bulunmaktadır. Görev performansı daha çok işin uzmanlık ve teknik yönüyle ilgilidir. (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: s.59).

Görev performansı ve bağlamsal performans dışında "Uyarlanabilir Performans" kavramı da ortaya atılmıştır. Uyarlanabilir Performans "bir çalışanın iş rollerinde veya ortamdaki değişikliklere uyum sağlama konusundaki yeterliliği" olarak tanımlanmaktadır. Yeniliğe hizmet edecek fikirler ortaya koymak, hedefleri ayarlamak, esnek davranmak, yeni teknolojiler öğrenmek, başkalarına karşı şeffaf davranmak, farklı kültürleri anlamak, hızlı analiz etmek ve uygun davranmak görevlerini içermektedir. (Griffin, 2007: s.331)

Uyarlanabilir performans, bir başka deyişle bir çalışanın iş ortamında değişikliklere veya görevine uyum sağlamasını kapsamaktadır. Sürekli olarak devam eden teknolojik gelişmeler nedeniyle, çalışma koşulları ve ortamları da değişmekte ve bu yeni çalışma ortamlarına uyum sağlayabilmek önem kazanmaktadır. Bağlamsal performans çalışma ortamını pozitif etkileyen davranışlardan meydana gelirken, uyarlanabilir performans değişen çalışma ortamına cevap verebilen davranışlardan meydana gelmektedir. Yenililikçi performans, bazı işlerde görev performansının bir parçası olarak kabul edilirken, olumlu bir örgütsel ve sosyal çalışma ortamına katkı sunduğu düşünüldüğünden bağlamsal performansın bir bölümü olarak da kabul edilmektedir (Koopmans v.d. 2011: s.862).

Campel ve Wiernek (2015), performans, performans belirleyicileri ve performans sonuçlarını birbirinden farklı olarak ele almış ve bunların birbirinden farklı kavramlar olduğunu savunmuştur. Kişisel özellikler, durumsal özellikleri ve durum değişkenleri ile bunlar arasındaki etkileşimler, farklılığı ortaya çıkarmaktadır. Kişisel özellikler; bilişsel özellikleri, fiziksel özellikleri ve yetenekleri kapsamaktadır. Durumsal özellikler; ödüllendirme sistemi, yönetimsel liderlik veya akran liderliğini kapsamaktadır. Durum değişkenleri ise; işe dair sahip olunan bilgi, beceri ve motivasyonu içermektedir. Tüm bu farklı özellikler, kişinin rolüne özgü olarak belirleyici olup çalışan performansına etki etmektedir. (Campell ve Wiernek, 2015: 49).

3.1.3. Çalışan Performansının Önemi

Çalışan gelişimi, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisi olup; insan kaynaklarında meydana gelen gelişim, işletmelerin verimliliğinin artmasına neden olmaktadır. (Antonacopoulou, 2000: s. 492). Bu nedenle, çalışanların gelişimlerine olanak sağlandığında; çalışanlar işinden daha fazla tatmin olmakta, örgütsel bağlılıkları ve performansı artmaktadır (Champathes, 2006: s. 16). Franco, Bennett ve Kanfer, performansı iç motivasyona bağlı olarak tanımlasa da işi yapmak için gerekli beceriler, entelektüel kapasite ve kaynaklar gibi iç faktörlerin varlığının açıkça etkili olduğunu belirtmiştir. İşverenlerin, çalışanların performansının gerekli standartları karşıladığından emin olmak için uygun çalışma koşullarını sağlamaları önem arz etmektedir. (Franco vd., 2002: s. 1255-1266)

Çalışan performansı, genel olarak endüstriyel örgüt psikolojisi ve insan kaynakları yönetimi alanındaki en önemli kavramlardan biri olarak ifade edilmektedir (Tubré, Arthur-Jr, ve Bennett-Jr, 2006: s. 175). Çalışan performansı kavramının önemi, gerek akademisyenler gerekse yöneticiler bakımından anahtar bir rol üstlenmesi ile doğrudan alakalıdır. Bu nedenle çalışan performansı ile ilgili yazılan ve yapılan araştırmalar, diğer konulara oranla hacim olarak çok daha fazladır (Wiswesvaran, 2002: s. 110).

Performans yönetimini sağlamanın temel adımları çalışanın iş tanımı, işe alım oryantasyonu ve yöneticisiyle yapılan ilk görüşmelerle yakından ilgilidir. İşveren tarafından sağlanan doğru rehberlik ve yakın gözetim ile yeni gelecek çalışanlar için uygun bir öğrenme çerçevesi oluşturmak çok önemli bir adımdır. İşe adapte olma yeni süreçlerinde çalışanların öğrenme, iş arkadaşlarıyla tanışma, çalışma ekiplerine katılma, şirketin politikalarını tanıma ve kurallara alışma büyük bir zaman harcamakla birlikte, işverenlere yeni çalışanların

performansını ölçme ve varsa eksiklikleri giderme imkânı da sağlamaktadır (Kahn 1990: s. 694).

Bir işletme, yalnızca çalışanlarının sergilediği performans düzeyinde hedeflerine ulaşabilecektir. Bunun yanı sıra çalışan performansının artırılmasında hem ekonomik motive ediciler hem de sosyal motive ediciler çok önemli bir yere sahiptirler (Kaya ve Kesen, 2014: s. 107).

Stup'a göre (2003) çalışanların performansının başarısına yönelik olarak tanımlanan çeşitli faktörler vardır ve bu faktörler; fiziksel çalışma ortamı, ekipman, anlamlı iş, performansa ilişkin geri bildirim, ödüllendirme, standart çalışma prosedürleri, bilgi, beceri ve tutumlardır. Ayrıca, standart bir performansa sahip olmak için işverenlerin, çalışanların görevlerini kuruluşun amacına veya hedefine ulaşacak şekilde yapmalarını sağlamaları gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin çalışan algısına ilişkin önemli özelliklerinden biri, kurumun başarısını garanti altına alan tüm yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi bir ilişki kurmaktır (Cavico ve Mujtaba, 2008: 77). Dolayısıyla performans yönetim planının bir parçası olarak tüm çalışanlar ve satıcılar için uygun bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması, işyerinde etkinlik ve verimliliğin artmasıyla sonuçlanabilir. (Mujtaba ve Shuaib, 2010: 11).

Bir işletmenin amaçlarına ulaşması ile performans kavramı arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle hedeflere ulaşma ölçüsü ile performans düzeyi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre performans kavramı; çalışanların, görevlerinde ne yapmaları gerektiğine yönelik beklentileri ile gerçekte ne yaptıkları arasındaki ilişkinin açıklanmasıdır (Kesen, 2015b: s. 540). Performans değerlendirmesinde amaçlanan, çalışanların iş süreçlerini iyileştirmeye yönelik ne derece katkı sağladıklarını tespit etmek ve becerileri düzeyinde sorumluluk üstlenmelerini sağlayarak, örgütsel bir kültür oluşturmaktır (Cornelıus, 2001: s. 157).

Hawthorne araştırmaları ve çalışan performansı alanında yürütülen pek çok araştırma sonucuna göre; işlerinden memnun olan çalışanların memnun olmayan çalışanlara göre daha yüksek iş performansına ve daha yüksek iş tatminine sahip olacağı vurgulanmıştır. Çalışanların memnun olmadığı ve motivasyonlarını kaybettikleri zamanlarda işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Elnaga, Imran, 2013, s. 140)

İşletmeler, güç geçtikçe artan bir rekabet ortamı içerisinde varlıklarını sürdürmek için çabalamaktadırlar. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri ise insan kaynakları

birimlerinin gelişmesine ve yöneticiler ile çalışanların beklenilenin üzerinde performans göstermelerine bağlıdır. Bu nedenle çalışanların gelişimi ve üstün performans göstermeleri için başarılı bir performans yönetimi sistemi oluşturulmalıdır. İşletmeler için hayati öneme sahip performans yönetimi uygulamalarıyla çalışanlar yeteneklerini tanıyabilecek, eğitim ihtiyaçları ortaya çıkacak, çalışmalar yeterli düzeyde değerlendirilebilecek ve böylece çalışan performansı pozitif yönlü etkilenebilecektir (Uysal, 2015: s. 32-39).

Örgütsel hedeflere ulaşırken önemli bir rekabet avantajı sağlayan insan kaynağına dair performansın belirlenmesi, değerleme yapılması ve performansların geliştirilmesi, kritik bir konudur. Performans değerlendirme sistemleri sayesinde, işletmelerdeki çalışanların başarı durumları ortaya konur ve geleceğe dair güçlenme ve gelişme potansiyelleri belirlenmektedir. Gidilmek istenen nokta, çalışanın örgüt için daha verimli ve daha yararlı olmasıdır. Rekabet üstünlüğü sağlamak için çalışan performansı ile işletme performansının hedefleri birbirini tamamlayacak şekilde uyumlu olmalıdır. (Sadullah v.d., 2015: 211-214).

3.1.4. Çalışan Performansına Etki Eden Faktörler

Çalışanların performansları arasındaki farklılıklar, bazı etkenlerin etkisi ya da olmaması ile açıklanmaktadır.

3.1.4.1. Bireysel Faktörler

Demografik özellikleri içeren cinsiyet, yaş, kişilik özelliklerini içeren beceri, donanım, bilgi, birikim, kıdem, beceri ve motivasyon, tutum, ilgi, değerleri içeren psikolojik özellikler performans farklılıklarına etki eden bireysel faktörlerdir. Çalışanlar, görevlerini yerine getirirken sahip oldukları bu farklı yetenekler doğrultusunda, farklı performans çıktılarına ulaşırlar. Tüm bu farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda, değerlendirilmesi gereken esas nokta; personelin bu işe ne denli uygun olup olmadığıdır. İşe uygun olan personel, işin gereklerini sahip olduğu beceri ve niteliklerle ortaya koyacak ve uyumlu olacaktır. Sahip olduğu bu özelliklerin işe uygun olmaması durumunda, ne denli iyi bir performans değerlendirme sistemi de olsa kurumsal performansın desteklenmesi mümkün olmayacaktır. (Saruhan ve Yıldız, 2014: s. 313-314).

Tutar ve Altınöz (2010) çalışan performansını ele alırken bireysel faktörlerin ve farklı bilişsel yetkinliklerin, örgütsel hedefler ile uyuşmasının önemli olduğunu belirtmiştir. Bireysel faktörler, çalışan performansı ve örgütsel hedefler arasındaki ilişkide etkili

olmaktadır. Çalışan performansı bir nevi, örgütsel amaçlar ile bireysel beklentiler arasındaki ilişkinin bir sonucudur. (Tutar ve Altınöz 2010, s. 197).

Kişisel faktörlerin çalışan performansını nasıl etkilediğine dair yapılan araştırmalar sonucunda, çalıştıkları örgütün hedefleriyle uyumlu olan işgörenlerin, örgütün hedefleriyle uyumlu olmayan işgörenlere göre daha yüksek performans sergileyeceği tespit edilmiştir (Özpehlivan, 2015, s. 139).

3.1.4.2. Ekip ve Örgütsel Destek Faktörü

Çalışan performansına yön veren örgütsel faktörler; bir örgütte var olan etik değerler, ahlaki yapı, denetim sistemleri, disiplin uygulamaları, stratejiler ve politikalar olarak sayılmaktadır. Etik değerlerin önemsenmediği bir ortamda sıkıntılar yaşanabilmekte ve bu da çalışan performansının düşmesine, en sonunda da çalışanın verimsiz bir performans sergilemek yerine işten ayrılma isteğinin artmasın ve ayrılmasına kadar uzanabilmektedir. Fazla katı disiplin uygulamalarının olduğu ortamlar, performansı düşürerek çalışanda tükenmişliğe neden olabilmektedir. Sıkı denetimin aksine fazla serbest bırakılan çalışma ortamları da, çalışan görevlerinde karmaşıklık görülmesine ve bu durumların çalışanın performansını olumsuz etkilemesine neden olmaktadır (Denison ve Spreitzer, 1991, s:20). İş motivasyonu, iş memnuniyeti gibi örgütsel faktörler performansı etkilemesi açısından önem arz etmektedir. (Yavuzkılıç, 2020)

İşletmede var olan kurallar veya düzenlemeler göz ardı edilirse, çalışanlar zayıf bir iş disiplinine sahip olacaktır. İş disiplini, yöneticilerin çalışanlarla iletişim kurarak bir davranışı değiştirmeye istekli olmalarını sağlamak için kullandıkları bir araç olmanın yanı sıra, geçerli olan işletme kurallarına ve sosyal normlara uyma konusunda farkındalık ve isteklilik yaratma çabası olarak ifade edilebilir. Çalışan disiplini olmadan kurumsal organizasyonların verimli sonuçlar elde etmesi zordur. Disiplinin performansa ve işletme hedeflerine ulaşmak için geçerli olan kurallara uyma tutumu olduğu sonucuna varılmaktadır (Rivai ve Sagala, 2011: s. 22).

Kurumsal performans ile çalışan performansı arasındaki doğrusal ilişkiye bakılırsa; işletme, personeli için gerekli ortamı ve olanakları sağlamalıdır. Aksi halde yaşanacak düşük performans ve başarısızlıkta işletme yönetiminin payı büyük olacaktır. (Saruhan ve Yıldız, 2014: s.314).

Örgütsel destek; örgütün, çalışanlarına gösterdiği ilgi ve onların gelişimlerine verdiği değer olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar iyi bir çalışma ortamına sahip olduklarında ve işletmelerinden destek gördüklerinde, gerek görevleri gerek görevleri dışındaki konularda daha iyi performans göstermektedirler. Örgütsel destek ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda performans farklı şekillerde ele alınmaktadır. Birtakım çalışmalar, performansı görev ya da iş performansı olarak sadece görev sorumlulukları açısından ele alırken, bazı çalışmalar ekstra rol veya bağlamsal performans kavramları ile görev dışı sorumluluklar bakımından ele almaktadır. Singh (2010) tarafından yapılan çalışmada; örgütsel desteği daha fazla hisseden çalışanların gerek çalışma arkadaşlarına hem çalıştıkları işletmeye karşı daha fazla bağlamsal performans gösterdikleri ortaya konmuştur. Eisenberger ve arkadaşlarına (1990) göre, yüksek düzeyde örgütsel destek hisseden çalışanlar; gösterdikleri fazla çaba karşısında ücret ve/veya terfi, ya da onaylanma, kabul görme şeklinde beklenti içine girmektedirler. Örgütsel destek algısı ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelendiği polis örneklemi üzerindeki çalışma ise bu iki kavram arasındaki ilişkinin onaylanma, saygı, ilişki ve duygusal destek gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Giray, 2013; s.69-71)

Yeni işe başlayan bireyler ile yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında kurulan ilişkiler, başarılı bir sosyalleşmenin önemli bir aracı olarak ifade edilmektedir. Yeni çalışanların sosyalleşmesine yardımcı olacak faydalar bilgi, beceri, tavsiye, stres azaltma ve sosyal destek sağlama gibi rol davranışları olarak sıralanabilir (Griffin, vd., 2000: s. 459).

Ast-üst arasındaki hiyerarşik ilişki, örgütlerdeki ilişki bağı açısından önem arz etmektedir. Bu hiyerarşik düzende kırılmalar veya belirsizlikler olması, örgüte güven açısından önemli bir durumdur. Yönetici, çalışanlarının belirli amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan kişi olduğu için, yöneticiye duyulan güven örgütün bütününe yansımaktadır. Literatürdeki çalışmalarda, güvenin yöneticilerce başlatılması gereken bir süreç olduğu belirtilmektedir (Arslan, 2009:14).

Çalışanlar arasında iş birliğinin olması, diğer çalışanların haklarına saygı gösterilmesi, faaliyetlere aktif katılım gösterme, diğer çalışanlara yardımcı olma gibi gönüllülük esasına dayalı fonksiyonlar, çalışan bağlılığını dolayısıyla örgütsel bağlılığı ortaya çıkaracaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: s. 323). Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ne kadar yüksek olursa, çalışan performansındaki artış da o kadar fazla olmaktadır (Hendri, 2019: s. 1228). Bu bağlamda, yeni çalışanların, üstlendikleri görevleri başarıyla yerine getirebilmeleri için

desteklenmeleri, teşvik edilmeli, işi başarabileceklerine dair motive edilmelidirler. Böylece yeni çalışanların kendilerine olan güvenleri artacak ve verimli çalışmaları sağlanacaktır (Karacan ve Erdoğan, 2011: s. 102-117). Çalışanlar arasındaki işbirliği ilişkisinin güçlü olması, çalışan performansını artırmak için birbirlerini desteklemelerini de sağlamaktadır. Pozitif bir örgüt iklim; motivasyonu da artıracak ve çalışanların kişisel ilişkilerini destekleyerek çalışmaya daha fazla motive olmalarını sağlayacaktır (Rimbayana, vd., 2022: s. 570).

3.1.4.3. Çevresel Faktörler

Ekonomik durum, sosyo-kültürel yapı, yasalar, ulusal ya da küresel boyutta izlenen politikalar; performansı etkileyen çevresel faktörler içerisinde yer almaktadır. Olası bir yapı değişikliğinde, içinde bulunulan performans süreci de etkilenecektir. İşi yaparken gerekli olan bazı yetenekler veya bilgiler olası değişiklikler sonrasında önemini yitirebilmekte veya daha da önem kazanmaktadır. Bu nedenle her alanda olduğu gibi, bu düzende de performans değerlendirme sisteminin esnek bir yapıda olması önem arz etmektedir. (Saruhan ve Yıldız, 2014: s.314). Tüm bu ekonomik, siyasi boyutlar dışında son yıllarda yaşadığımız ve küresel anlamda mücadele ettiğimiz salgın gibi hastalık durumları da, iş performansını etkileyen çevresel faktörlere en güncel örneklerden biridir (Yavuzkılıç, 2020)

3.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme; çalışanların mevcut yetenek ve yetkinliklerini, yeni gelişmelere karşı esnek olup olmadıklarını, mesleki tutumlarını ve diğer niteliklerini sistematik bir düzende farklı yöntemler kullanarak kıyaslamaktır (Eren vd. 2000: 105).

Barutçugil (2002), "*bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç*" olarak, Fındıkçı (2003), "*örgütteki görevi ne olursa olsun işgörenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir*" şeklinde, Erdoğan (1991) "*çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren, ölçen, ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, hatalar ve başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına, eğitim ve gelişmeye olanak sağlayan*

dinamik bir sistem" olarak performans değerlendirme tanımlaması yapmıştır. (Bayram, 2006: s. 49)

Çalışma hayatında bireylerin performanslarının değerlendirilmesi, çoğunlukla öncelikli konulardan biri olarak görülmektedir. İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerin başında çalışanlarının geldiği düşünüldüğünde, çalışanlara ve işletmeye yönelik, doğru ve zamanında kararların alınabilmesi için, iyi bir performans yönetimi sistemine ihtiyaç vardır. Ancak her bir işletme için uygun kabul edilen bir performans yönetimi sistemi bulunmamaktadır. Ancak birim hedefler doğrultusunda bireysel hedeflerin belirlendiği, çıktı ve sonuçlara odaklanan, mesleki bilgi ve beceriyi, davranışları dikkate alan sistemleri benimsemek gerekmektedir. Buna göre etkili bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması ve yürütülmesi için, yöneticilerin, insan kaynakları birimlerinin ve çalışanların sorumluluklarını başarıyla yerine getirmeleri gerekmektedir (Uyargil, 2013: s. 54).

Çalışan verimliliği, örgütsel performansı ve büyümeyi desteklemek için çok önemlidir. Çalışan performansı ise özellikle hizmet kuruluşlarında daha iyi büyüme için belirleyici bir faktördür (Hasanuddin, vd., 2021: s. 445). Elde edilen sonuçların pozitif yönlü olması durumunda çalışanlar, görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirmiş ve beklenen performans düzeyine ulaşmışlar demektir. Ancak sonuçlar negatif yönlü ise çalışan performansı düşük ve beklenilen performans düzeyine ulaşılmamış demektir (Doğanay ve Şen 2016: s. 324-348). Buna göre performans değerlendirme sistemi, kurum düzeyinde motivasyona, bireysel düzeyde ise psikolojiye yönelik bir ihtiyaç olarak kabul edilmektedir (Eraslan ve Algün, 2005: s. 95).

İKY açısından bakıldığında performans değerlendirme önemli bir konumdadır. İşletmenin amaç ve hedeflerine erişebilmesinin önündeki en büyük engel verimsiz işgörenlerin çalışmasıdır. Günümüzde pek çok işletme donanımlı işgörenlerle çalışabilmek için performans değerlendirme sistemini kullanmaktadır. (Erel, 1997: 288). Hakkaniyetli performans değerlendirme yapılırsa; işten ayrılmalarda azalış, iş tatmin düzeyinde artış, gerek kişisel gerek örgütsel boyutta verimlilikte artışlar yaşanacaktır. İşletmelerin kariyer, ücret ve terfi gibi süreçlerde doğru ve adil karar almasına katkı sağlamaktadır (Akın, 2002: 100).

Performans değerlendirme sisteminin amacı kariyer planlamasında bireyin nerede olduğunun tespiti değil, çalışanlara yönelik geri bildirimler sağlanması, sistemi örgütsel amaçlar kapsamında geleceğe yönlendirmesi ve işletmeyi geleceğe taşımasıdır (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010: s. 101). Performans değerlendirme sayesinde; başarılı veya başarısız

personele dair bir yargıya varılarak ücret, terfi veya iş ilişkisini sonlandırma kanılarına varılmakta, işletmenin stratejileri için yöneticilere yön gösterilmekte ve verimli bir iş yapma geleneğinin işletmede sağlam bir şekilde temellenmesi sağlanmaktadır. (Saruhan ve Yıldız, 2014: s. 315).

Performans değerlendirme, yöneticiler için kritik ve önemli bir görevidir. Çalışanların iş tatmini sağlayabilmesi adına çalışan beklentilerine önem veren liderler; çok daha iyi çalışanlara sahip olacaktır. Ancak bu ihtiyacı yeterince anlamayan veya önem vermeyen liderler olursa, yalnızca kısa süreli sonuçlar sağlayacak, gerek nitelik gerek nicelik bakımından eksik kalan çalışanlarla uğraşmak durumunda kalacaklardır (Barutçugil, 2004:391). Performans bilgisi olmazsa, yöneticiler çalışanlarının doğru hedeflere doğru şekilde ve beklenen standartlara göre çalışıp çalışmadığını ancak tahmin edebilirler. (Çetin, Aslan, Dinç, 2014: s.142)

Hedeflere uyumlu bir kazan-kazan stratejisi olan performans yönetiminin temel amacı; başarılı olmaları için çalışanları motive etme, tüketicilerin beklentilerini karşılama ve bu sayede işletmeninin karlılığını sağlayabilmektir (Muliati, vd., 2022: s. 158). Performans yönetimi süreçleri aynı zamanda çalışanların yeteneklerini geliştirmeyi, potansiyelini değerlendirmeyi ve ödüllendirilmesini içermekte (Alkış ve Güngörmez, 2015: s. 937) bu nedenle de, her yöneticinin performansı yönetmek için mevcut sistemi geliştirmesi gerekmektedir (Jad Al-rab, 2009: s. 3).

Örücü ve Köseoğlu (2003) tarafından yürütülen çalışmada, performans değerlendirmenin yöneticilere sağladığı faydalar, üç madde şeklinde tanımlanmaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003);

1. İşletmenin hedef ve amaçlarının tüm departmanlara iletilmesini için olanak sağlanması,
2. Yöneticilerin sahip olduğu yeteneklerini gösterebilmesine için imkân sağlaması,
3. Çalışanların nelerden tatmin olduklarına dair duygu ve davranışlarını anlayarak geliştirmek için tutarlı bilgiler üretilmesi.

Performans kriterleri belirlenirken, dikkat edilmesi gereken kritik noktalar bulunmaktadır (Bakan, Kelleroğlu, 2003: s.111):

1. Performans değerlendirme yapılırken ölçülen şeyler, işletmenin amaç ve hedeflerine paralel hazırlanmış hedefler olmalıdır.

2. Kriterler belirlenirken, çalışanların görüş ve önerileri alınmalı ve katılımcı bir ortam sağlanmalıdır. Aksi halde çalışan, benimsemediği kriterleri kabul etmeyecektir.
3. Ölçülebilir kriterler belirlenmelidir.
4. Belirlenen performans kriterleri, tutarlı ve güvenli olmalıdır.
5. Performansı ölçümlenecek kişinin beceri ve sorumluluk düzeyine uygun olmalıdır.
6. İş verimi kadar çalışan davranışları da göz önünde bulundurulmalıdır.

Performans değerlemesi, örgütler ve yöneticiler bakımından kritik olduğu kadar, çalışanlar açısından da çok önemlidir. Yüksek performanslı çalışanlar, verdikleri emeğin karşılığını almak ve başarılı çalışmalarından ötürü kariyer basamaklarını yöneticileri ile belirlemek, değerlendirme neticesinde de eksikleri varsa bunları tamamlamak ve geliştirmek istemektedir. Yapılacak her performans değerlendirmesi, çalışanın becerilerinin ve potansiyelinin gelecekte nasıl performans sergileneceğine dair fikir vererek hem başarı hem başarısızlıkların takip edilmesine imkân sağlamaktadır. Bir bütün olarak ele alındığında çalışanı daha iyi çalışmaya yönlendiren ve becerilerini geliştiren bir araç olarak tanımlanabilir. Temel amaç; başarısızlıklardan yola çıkarak çalışanı cezalandırmak değil, başarıları baz alarak çalışanı ödüllendirmektir (Bakan, Kelleroğlu, 2003: s.103-107)

Performans yönetimi, bireysel amaçları, işletme amaçlarına doğru yönlendirerek, kurumsal değerlerin çalışanlar tarafından sürdürülmesini garanti etmektedir. Buna göre performans yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Armstrong, 2006: s. 12-13):

1. Yüksek performans kültürü oluşturur.
2. Çalışanları, en iyisini yapmaları için motive eder, güçlendirir ve ödüllendirir.
3. Çalışanların görevlerine odaklanmalarını ve başarıyla tamamlamalarını sağlar.
4. Proaktif bir yönetim sonucunda belirlenen sorumluluk ve amaçlar için performansı kullanır.
5. Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için odaklanmayı, hem bireysel hem de grup potansiyelini işletmenin ve grubun yararına olacak şekilde artırır.

Performans değerlendirme neticesinde, işletmenin başarı ya başarısızlık durumu; çalışanların performanslarına göre belirlenmektedir. Yaptıkları işlere yönelik olarak çalışanların eksiklikleri, fazlalıkları, yetersiz kaldıkları konular gibi özellikler ortaya konmaktadır. Türkiye'de ilk kez kamu kurumlarında başlamış olan performans değerlendirme, 80 yıllık bir geçmişe sahiptir. Özel sektörde, son 20 yıl içinde performans kavramı daha çok yer etmeye başlamış ve işletmelerin bu konuya eğilmesiyle önemi giderek artış göstermiştir (Pehlivan, 2008: 172).

Performans değerlendirme sistemi etkin kullanılamıyorsa ve önemi doğru anlaşılmamışsa bazı olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bir performans değerlendirme sisteminin etkin olması için, dinamik ve esnek yapıda olması gerekmektedir. Değerlendirme yapılan kriterlerin objektiflikten ve adillikten uzak, güven oluşturmayan bir yapıda olması etkinliğini azaltacaktır (Çalık, 2003: 50).

3.3. Performans Alanında Yapılmış Çalışmalar

Ilies, Nahrgang ve Morgeson (2007), yaptıkları bir analizde lider-üye etkileşiminin güçlü olmasının, bağlamsal performans ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009) turizm sektöründe otel çalışanlarının ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının, görev ve bağlamsal performanslarına etkisine dair turizm sektöründe araştırma yapmışlardır. 267 kişilik örneklem grubu ile yapılan araştırmada, ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerinde pozitif etkisi olduğuna dair sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Çetin ve Varoğlu (2015) tarafından psikolojik sermayenin, iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyetine olan etkileri konusunda yapılan ve iş tatmini ve cinsiyetin aracılık ve düzenleyicilik rollerini inceleyen çalışma Ankara'da özel sektörde çeşitli pozisyonlardaki 237 çalışan üzerinde yapılmış ve psikolojik sermayenin algılanan performansı artırdığı sonucu ortaya konmuştur.

Öğüt ve Kaplan (2015) yaptığı çalışmada, psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Nevşehir'de kamu hastanesindeki 278 çalışanın katıldığı araştırma sonuçlarına göre; psikolojik sermayenin alt boyutları olan özyeterlilik ve

iyimserliğin iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, umut ve dayanıklılığın ise iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Akdoğan ve Polatçı (2016) tarafından Tokat'ta çalışan ve akademisyen, doktor, hemşire, polis ve bankacı olmak üzere toplam 361 çalışan üzerinde yürütülen çalışmada bireyin sahip olduğu psikolojik sermayenin performansı önemli ölçüde etkilediği ortaya konulmuştur.

Korkmazer, Ekingen ve Yıldız'ın (2016) bir kamu hastanesinde çalışan 152 sağlık çalışanında yaptığı araştırma sonucunda, psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu ve psikolojik sermayenin tüm alt boyutlarıyla beraber çalışan performansındaki değişimin %47'sini açıkladığı görülmüştür.

Durrah vd., (2016) iş performansı üzerindeki psikolojik sermaye etkisini ölçmek amacıyla Philadelphia Üniversitesi'nde 110 öğretim üyesi üzerinde araştırma yapmışlardır. Psikolojik sermaye ölçeğinin alt boyutlarından psikolojik dayanıklılık, öz yeterlilik ve umut alt boyutlarının iş performansını olumlu yönde etkilediği, iyimserlik alt boyutunun ise iş performansını etkilemediği görülmüştür.

Duman ve Akdemir (2016) tarafından çalışan performansı mobbing ile ele alınmış ve Malatya'daki bir çağrı merkezinde çalışan 460 müşteri temsilcisi ile araştırma yürütülmüştür. Araştırma sonucuna göre, örgütsel verimsizlik ve performans düşüklüğünün en önemli nedenlerinden biri olan mobbingin, çalışan performansı adına kritik bir etken olduğu ve mobbing ile çalışan performansı arasında önemli ve ters yönde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Ateş, Turgut ve Çelik (2018) lojistik sektöründe çalışan 1401 çalışan üzerinde çalışma yürütmüş ve psikolojik sermayenin işgören performansı üzerinde anlamlı ve olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Uğan vd. (2018) tarafından, psikolojik sermayenin çalışan performansı üzerinde etkileri ve bu etkide iş stresinin aracılık rolünü inceleyen ve İstanbul'daki özel bir hastanenin çalışanlarından oluşan örneklem grubu ile araştırma yürütülmüş ve araştırma sonucunda, psikolojik sermayenin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu kanıtlamıştır.

Uludağ (2018) örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi ele alarak, örgütsel bağlılığın işgören performansına nasıl etki ettiğine dair Ankara'da bir kamu kurumunda çalışan personeller üzerinde araştırma yapmış ve örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Karaman, Macit ve Karatepe (2020) tarafından yürütülen çalışmada; psikolojik sermayenin iş performansı üzerinde istatiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Çam, Elçi ve Müceldili (2020) Marmara Bölgesi'nde kamu ve özel sektörde çalışan 331 katılımcıyla çalışma yapmış ve yapılan analizler sonucunda; kişi-örgüt uyumunun görev ve bağlamsal performans ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu, iş tutumlarının da bu ilişkide aracılık rolü bulunduğu ortaya konmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntem olarak, niceliksel ilişkisel tarama metodu tercih edilmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında neden-sonuç ilişkilerinin araştırılmasına yönelik olarak belirlenen anket kullanılmıştır. Anketin ilk kısmında, katılımcılara ait "Demografik Özellikler" ile ilgili sorular, ikinci kısımda "Psikolojik Sermaye Ölçeği", üçüncü kısımda "Öğrenme Çevikliği Ölçeği" ve dördüncü kısmında "Çalışan Performansı Ölçeği" ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Anket katılımcıları, her bireyin ankete katılma olasılığı eşit olan "Basit Tesadüfi Örneklem" yöntemiyle belirlenmiştir, böylece araştırma evrenindeki herkesin ankete katılma şansı eşitlenmiştir. Araştırma anketlerinden gelen yanıtlardan yararlanılarak elde edilen verilere SPSS 26 istatistiksel programı uygulanmış; güvenirlik analizi, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak araştırma analizi tamamlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu tezin amacı, daha önce birçok çalışmada incelenen psikolojik sermaye ve çalışan performansı değişkenlerinin, son yıllarda ortaya çıkarak daha da popülerleşmeye başlayıp önemi artan öğrenme çevikliği kavramı ile birlikte ele alınarak incelenmesidir. Bu kapsamda, işletmelerdeki psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılıkla ilgili konular; öğrenme çevikliğinin alt boyutları olan insan ilişkilerinde çeviklik, sonuç yaratmada çeviklik, zihinsel çeviklik, değişimde çeviklik ve öz-farkındalık boyutları, ayrıca çalışan performansı için literatürden taramalar yapılarak kavramsal ve kuramsal açıklamalar yapılacak ve değişkenler arasındaki ilişkiler anketlerden elde edilen verilerden yararlanılarak istatistiksel olarak analiz edilecektir.

4.3. Araştırmanın Önemi ve Özgün Değeri

Bu araştırmada psikolojik sermaye, öğrenme çevikliği ve çalışan performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilebilmesi için çalışmanın kuramsal kısmında tümdengelim yöntemi izlenerek konu kapsamındaki makale, kitap, tez ve internetten elde edilen kaynaklar taranarak çalışmanın literatür bölümü tamamlanmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında ise neden-sonuç ilişkilerinin araştırılmasına yönelik anketler kullanılmıştır. Söz konusu anketin

ilk kısmında demografik, ikinci kısmında psikolojik sermaye, üçüncü kısmında öğrenme çevikliği ve dördüncü kısmında çalışan performansı ile ilgili sorular katılımcıların cevaplaması için anket şeklinde uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen verilerin Excel tablolarında sınıflandırılmasından sonra SPSS 26 programı yardımıyla güvenirlik analizi, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarından yararlanılarak çalışmanın araştırma ile ilgili sonuçları hazırlanmıştır.

Psikolojik sermaye, öğrenme çevikliği ve çalışan performansı arasındaki ilişkilerin ampirik olarak analiz edildiği bu çalışma Türkiye'de ilk kez yapılan özgün bir çalışma niteliğini taşımaktadır. Bu üç değişkenin tek bir yazında incelendiğini bir çalışma, henüz ülkemizdeki çalışmalarda yer almamıştır.

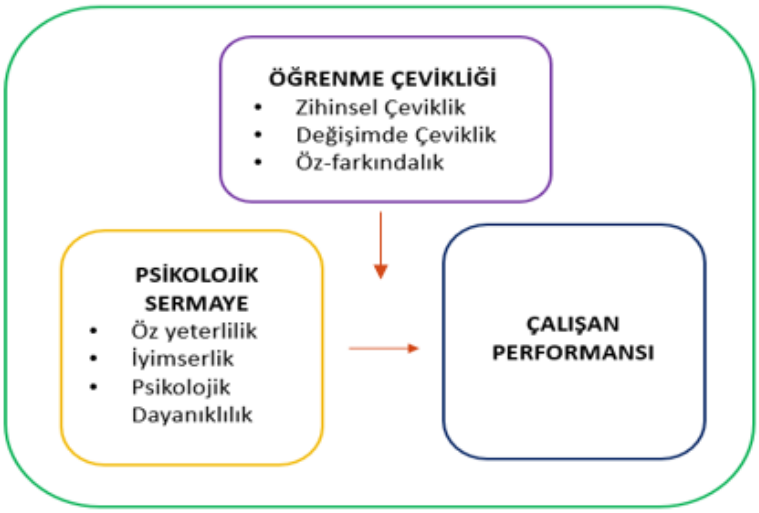
4.4. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırma anketi 07.06.2022-11.08.2022 tarihleri arasında uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini, İstanbul'da perakende sektöründe faaliyet gösteren firmalarının genel müdürlük beyaz yaka çalışanları oluşturmaktadır. Yaklaşık 10.000 kişilik araştırma evreninde, %5 örneklem hatası göz önünde bulundurularak kolayda örnekleme yöntemi ile 537 beyaz yakalı çalışana WhatsApp ve Linkedin mesajları üzerinden anket gönderilmiştir. Ankete katılım oranı %73 olmuş, geri dönüş sağlayan 392 kişi anketi doldurmuştur. Ancak anket güvenilirliğini değiştirdiği için, bazı yanıtlar çalışma dışı bırakılarak 371 anlamlı yanıt, analizin nihai halini oluşturmaktadır.

4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu tezin amacı, psikolojik sermaye, öğrenme çevikliği ve çalışan performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Tez kapsamında, bireylerin demografik özellikleri, psikolojik sermaye, öğrenme çevikliği ve çalışanların performansları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Çalışmanın problem cümleleri; psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkide, öğrenme çevikliğinin düzenleyici etkisi ve aracılık etkisi var mı? ve psikolojik sermaye, çalışan performansı ve öğrenme çevikliği, demografik özelliklere göre farklılık gösterir mi? şeklinde belirlenmiştir.

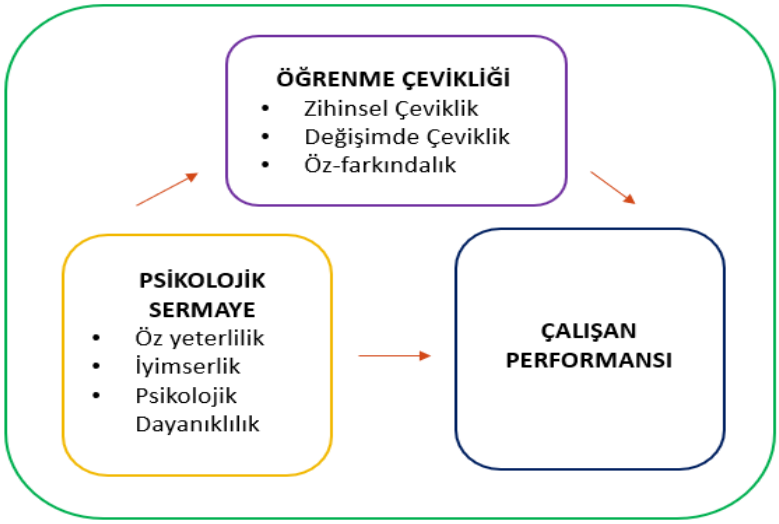
Tablo 3. Psikolojik Sermaye, Öğrenme Çevikliği ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Kavramsal Model – Düzenleyici Etki



Araştırmanın tablo 3'de yer alan kavramsal modeline bakıldığında; psikolojik sermaye (Bağımsız Değişken) çalışan performansı (Bağımlı Değişken), öğrenme çevikliği (Moderatör Değişken) ve demografik değişkenler (Kontrol Değişkeni) olarak şekilde yer almıştır. Bu kapsamda çalışmanın teorik anlamda ana hipotezleri ve alt hipotezleri aşağıda yer almaktadır ve çalışmanın ana ve alt hipotezlerin detaylı açıklaması, SPSS analizleri sonrasında son şeklini almıştır.

H1: Öğrenme çevikliğinin, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır.

Tablo 4. Psikolojik Sermaye, Öğrenme Çevikliği ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Kavramsal Model – Aracı Etki



H2: Öğrenme çevikliğinin, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

Alt Hipotezler:

H2₁: Öz farkındalık boyutunun, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

H2₂: Değişimde çeviklik boyutunun, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

H2₃: Zihinsel çeviklik boyutunun, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

H3: Psikolojik sermaye, çalışan performansı ve öğrenme çevikliği, bireylerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.

Alt Hipotezler:

H3₁: Psikolojik sermaye, bireylerin cinsiyetine göre farklılık gösterir.

H3₂: Çalışan performansı, bireylerin cinsiyetine göre farklılık gösterir.

H3₃: Öğrenme çevikliği, bireylerin cinsiyetine göre farklılık gösterir.

H3₄: Psikolojik sermaye, bireylerin yaşına göre göre farklılık gösterir.

H3₅: Çalışan performansı, bireylerin yaşına göre göre farklılık gösterir.

H3₆: Öğrenme çevikliği, bireylerin yaşına göre göre farklılık gösterir.

H3₇: Psikolojik sermaye, bireylerin eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

H3₈: Çalışan performansı, bireylerin eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

H3₉: Öğrenme çevikliği, bireylerin eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

H3₁₀: Psikolojik sermaye, bireylerin medeni durumuna göre farklılık gösterir.

H3₁₁: Çalışan performansı, bireylerin medeni durumuna göre farklılık gösterir.

H3₁₂: Öğrenme çevikliği, bireylerin medeni durumuna göre farklılık gösterir.

H3₁₃: Psikolojik sermaye, bireylerin çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

H3₁₄: Çalışan performansı, bireylerin çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

H3₁₅: Öğrenme çevikliği, bireylerin çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

4.5.1. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada araştırma verilerinin toplanmasında neden-sonuç ilişkilerinin araştırılmasına yönelik olarak belirlenen anket kullanılmıştır. Veri toplama araçları ile ilgili anketin ilk kısmında, katılımcılara ait "Demografik Özellikler" yer almıştır ve devamında ankette yer alan psikolojik sermaye ölçeği için 24 soru, performans için 6 soru, öğrenme çevikliği için 30 sorudan oluşan, aşağıda detaylı yer alan ölçekler kullanılmıştır:

4.5.1.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Bu çalışmada orijinali İngilizce geliştirilen ve kullanım haklarına sahip olan Mind Garden Enstitüsü tarafından onay verilmiş Türkçe versiyonu, Psikolojik Sermaye Ölçeği olarak kullanılmıştır. Anketin Türkçe formatı, Keçeci ve Öncel'in (2021) çalışmasından alınmıştır. Psikolojik Sermaye Ölçeği Öz Yeterlik (1,2,3,4,5,6); İyimserlik (7,8,9,10,11,12), Psikolojik Dayanıklılık (13,14,15,16,17,18) ve Umut (19,20,21,22,23,24) olmak üzere 4 boyut ve 24 ifadeden oluşmaktadır. Kesinlikle katılmıyorum (1)'dan, kesinlikle katılıyorum (5)'a doğru uzanan cevap seçenekleri içeren 5'li Likert tipinde kullanılmaktadır. 13,20 ve 23 maddeler ters maddelerdir.

4.5.1.2. Çalışan Performansı Ölçeği

Bu çalışmada, Rahman ve Bullock'un (2005), geliştirdikleri Çalışan Performansı Ölçeği kullanılmış olup, bu ölçek Tayfun ve Çatır (2013) tarafından da kullanılmış ve bu ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,818 bulunmuştur. Ölçek 6 soru, tek faktör ve cevap seçenekleri Seçenekler; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde kullanılmaktadır.

4.5.1.3. Öğrenme Çevikliği Ölçeği

Bu araştırmada moderatör değişken olarak Yazıcı ve Özgenel (2020) tarafından tarafından geliştirilen "Öğrenme Çevikliği Ölçeği"nden yararlanılmıştır. Ölçek, 5 alt boyut ve 30 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. 5li Likert ölçeği şeklinde kullanılmaktadır. Cevap seçenekleri; (1) Hiçbir Zaman; (2) Nadiren; (3) Bazen; (4) Çoğu Zaman; (5) Her Zaman" şeklindedir. Alt Boyutlar: İnsan İlişkilerinde Çeviklik: 1, 2, 3, 4

Değişimde Çeviklik: 5, 6, 7, 8, 9, 10 Zihinsel Çeviklik: 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 Sonuç Yaratmada Çeviklik: 19, 20, 21, 22, 23, 24 Öz Farkındalık: 25, 26, 27, 28, 29, 30 sorularıdır.

4.6. Araştırmanın Analizleri

4.6.1. Ölçeklerin Faktör Analizi

Bu çalışma, çeşitli boyutlara sahip üç farklı ölçekle analiz edilmiştir. Bu ölçekler psikolojik sermaye, çalışan performansı ve öğrenme çevikliğinden oluşmaktadır. Alt boyutlarıyla beraber bu üç farklı kavramı değerlendirmek için katılımcılara her bir ölçek için sırasıyla 24, 6 ve 30 soru sorulmuştur. Araştırmaya konu olan psikolojik sermaye ölçeğinde öz yeterlilik (1.-6. sorular), iyimserlik (7.-12. sorular), psikolojik dayanıklılık (13.-18. sorular) ve umut (19.-24. sorular) alt boyutları üzerinden kişilerin psikolojik sermayesi incelenmiştir. Öğrenme çevikliği ölçeğinde ise insan ilişkilerinde çeviklik (31.-34. sorular), değişimde çeviklik (35.-40. sorular), zihinsel çeviklik (41-48. sorular) sonuç yaratmada çeviklik (49.-54. sorular) ve öz-farkındalık (55.-60. sorular) alt boyutlarıyla öğrenme çevikliği ele alınmıştır. Çalışan performansı (25.-30. sorular) ölçeğinde ise alt boyut bulunmamaktadır. Her üç ölçek grubunda beşli likert değerlendirmesi kullanılmıştır. Çalışmanın ana unsurlarında yer alan hipotezleri test etmek için verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı ve ölçek güvenirlikleri incelenmiştir. Ankette yer alan ölçeklerin iç tutarlılığını kontrol etmek için "Cronbach Alfa" katsayı değerleri özetlenmiştir. Her bir ölçek grubunun ölçek güvenirlikleri değerlendirilmiş ve ardından faktör analizi uygunluğu için "Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)" ve "Bartlett's Test of Sphericity" istatistikleri araştırılmıştır. Çalışmada verilerin istatistiksel analizi için SPSS v26 programı kullanılmıştır.

Tablo 5. Çalışma Ölçeklerine ait KMO, Bartlett's Testleri

Ölçek	**KMO**	**Bartlett Küresellik Testi**		
		Yak. Ki-Kare	*sd*	*Anlamlılık(Sig)*
Psikolojik Sermaye	0,877	1298,065	66	0,000
Çalışan Performansı	0,813	544,234	10	0,000
Öğrenme Çevikliği	0,916	3818,164	153	0,000

Kaiser'e göre minimum KMO örnekleme yeterlilik skoru 0,50'dir. 0,70 ile 0,80 arası iyi skor, 0,80 üstü ise çok iyi olarak kabul edilmektedir. Tablo 2'de yer alan istatistiklere göre %95 güven düzeyinde tüm anket içindeki her bir ölçekte KMO değeri 0,80'nin üzerinde, Bartlett's küresellik testi anlamlı($p=0,000<0,05$) olup faktör analizinin uygulanabilir olduğu görülmektedir. Bu nedenle her bir ölçeğin faktör analizine uygun yapıda olduğu saptanmıştır.

Tablo 5'te verilen KMO ve Bartlett's Küresellik Test sonuçları incelendiğinde ölçeklerde yer alan soruların, hedefimize ulaştıracak nitelikte olduğu görülmektedir. Anketteki her ölçek için güvenilirlik analizleri uygulanmış ve ardından faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bu işlemler sonucunda ölçekteki soruların faktör modelindeki, faktör yükleri ve toplam açıklanan değişkenlik(varyans) miktarları elde edilmiş ve aşağıdaki tablolarla özetlenmiştir.

Ölçekler üzerine uygulanan Açıklayıcı/Açımlayıcı Faktör Analizlerinde (AFA), Temel Bileşen Analiz (PCA) metodu kullanılmış, varyansı açıklamada 1'den büyük öz değerlerin varyansa katkısı baz alınmıştır. Bu analizlerde genelliğin dışına çıkmamak adına varyansa katkı düzeyi için 1'den büyük değerler dikkate alınmıştır. Varyans döndürme için maksimum varyans döndürme (varimax rotaion) tercih edilmiş ve ölçekteki faktör yapılarıyla birlikte her bir faktörü oluşturan soru yükü(katsayıları) elde edilmiştir.

Tablo 6. Psikolojik Sermaye Ölçeğinde Faktör Analizi

	Faktörler				
	1	2	3	4	5
2. Yönetimle yapılan toplantı ve vb. de kendi çalışan alanımı temsil ederken kendime güvenirim.	0,734				
3. Organizasyonun stratejisi hakkındaki tartışmalara katkıda bulunmak konusunda kendime güvenirim.	0,719				
5. Sorunları tartışmak için organizasyon dışındaki kişilerle iletişime geçme konusunda kendime güvenirim.	0,684				
1. Bir çözüm bulmak için uzun süreli bir sorunu analiz etmede kendime güvenirim.	0,66				
4. Çalışan alanımda hedefler belirlemeye yardım etme konusunda kendime güvenirim.	0,651				
6. Bir grup iş arkadaşıma bilgi sunma konusunda kendime güvenirim.	0,614				

8. Şu günlerde çalışma amaçlarımı enerjik bir şekilde yerine getiriyorum.	0,648			
12. Şu anda kendim için belirlediğim çalışma amaçlarımı gerçekleştiriyorum.	0,633			
13. İşte bir sorun yaşadığımda bunu giderip hayatıma devam etmekte zorlanırım.	0,627			
23. Bu işimde olaylar hiçbir zaman istediğim şekilde gelişmiyor.	0,62			
10. Şu anda çalışma hayatında kendimi oldukça başarılı görüyorum.	0,559			
22. İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.	0,525			
15. Eğer zorunlu kalırsam işte kendi kendime çalışabilirim.		0,747		
17. Daha önceden yaşadığım zorluklarda edindiğim tecrübeler sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebiliyorum.		0,552		
14. Genellikle işteki zorlukları bir şekilde yönetebilirim.		0,548		
18. Şu andaki işimde karşıma çıkan birçok şeyle başa çıkabileceğimi hissediyorum.		0,447		
24. Şu andaki işimde her kötü günün ardından iyi günler gelecektir yaklaşımına sahibim.		0,382	0,346	
16. Genellikle işyerinde bana sıkıntı veren şeylerden uzak durmaya çalışırım.			0,664	
19. İşimde belirsizlikler olduğu zaman genellikle en iyisini beklerim.			0,64	
21. İşim açısından her zaman olayların iyi yönlerine bakarım.			0,627	
7. İş yerinde kendimi bir çıkmazda bulursam kurtulmak için çok çeşitli yollar düşünebilirim.				0,723
11. Çalışma amaçlarıma ulaşmak için çeşitli yollar deneyebilirim.				0,691
9. Herhangi bir sorunu çözebilecek birçok yol vardır.				0,489
20. Benim için işimle ilgili bir şey yanlış gidecekse gider.	0,45			-0,454

Psikolojik sermaye ölçeğinde yapılan ilk analiz sonucunda faktör yüklerinin 0,5'ten küçük olmasından dolayı umut alt boyutunda yer alan 20. 22. ve 24. ifadeler, iyimserlik boyutunda yer alan 9. ifade ve psikolojik dayanıklılık boyutunda yer alan 18.ifade analizden çıkartılmıştır. 2. alt boyut altında olan ama farklı boyutların ifadeleri olduğu için iyimserlik boyutu içerisinde yer almaması daha doğru olan psikolojik dayanıklılık boyutunda yer alan 13. ifade ve umut boyutunda yer alan 23. ifade analizden çıkartılmıştır. 5. alt boyutta ise 2 ifadeden oluşuyor ayrıca iyimserlik alt boyutu zaten 2. alt boyutta mevcut, bu yüzden bu alt boyut da analizlerden çıkartılmıştır. 4. alt boyut olan umut alt boyutu (16-19-21) güvenilir çıkmadığı için, o boyut ve ifadeler sonraki analizlerde kullanılmamıştır.

Sonuç olarak psikolojik sermaye ölçeğinde 3 alt boyut elde edilmiştir. Birinci alt boyut öz yeterlilik, ikinci alt boyut iyimserlik (İ6-İ2-İ4) ve üçüncü alt boyut psikolojik dayanıklılık (PD3-PD2-PD5) olarak belirlenmiş ve nihai faktör analizi sonuçları aşağıdaki tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Nihai Psikolojik Sermaye Ölçeğinde Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Sorular	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans (%)
Öz Yeterlilik	2. Yönetimle yapılan toplantı ve vb. de kendi çalışan alanımı temsil ederken kendime güvenirim.	0,713	37,587
	3. Organizasyonun stratejisi hakkındaki tartışmalara katkıda bulunmak konusunda kendime güvenirim.	0,718	
	5. Sorunları tartışmak için organizasyon dışındaki kişilerle iletişime geçme konusunda kendime güvenirim.	0,718	
	1. Bir çözüm bulmak için uzun süreli bir sorunu analiz etmede kendime güvenirim.	0,662	
	4. Çalışan alanımda hedefler belirlemeye yardım etme konusunda kendime güvenirim.	0,643	
	6. Bir grup iş arkadaşıma bilgi sunma konusunda kendime güvenirim.	0,626	
yi m se	8. Şu günlerde çalışan amaçlarımı enerjik bir	0,802	11,707

	şekilde yerine getiriyorum.		
	12. Şu anda kendim için belirlediğim çalışan amaçlarımı gerçekleştiriyorum.	0,782	
	10. Şu anda çalışan hayatında kendimi oldukça başarılı görüyorum.	0,748	
Psikolojik Dayanıklılık	15. Eğer zorunlu kalırsam işte kendi kendime çalışabilirim.	0,821	
	14. Genellikle işteki zorlukları bir şekilde yönetebilirim.	0,656	8,543
	17. Daha önceden yaşadığım zorluklarda edindiğim tecrübeler sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebiliyorum.	0,595	
		Kümülatif Varyans(%)	57,835
		Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	0,877
		Yak. Ki-Kare.	1298,065
	Bartlett's Küresellik Testi	**sd**	66
		Anlamlılık(Sig.)	0,000

Çalışan performansı ölçeğinde yapılan faktör analizinde 25. ifadenin faktör yükü 0,443 olduğundan dolayı analiz dışına çıkarılmıştır. Son faktör analizi sonuçları tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Nihai Çalışan Performansı Faktör Analizi

Faktör Adı	Sorular	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans(%)
Çalışan Performansı	28. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	0,820	
	29. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	0,802	
	27. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0,762	48,582
	30. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	0,679	
	26. Moralim yüksektir.	0,601	

	Kümülatif Varyans(%)	48,582
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		0,825
	Yak. Ki-Kare.	586,206
Bartlett's Küresellik Testi	**sd**	15
	Anlamlılık(Sig.)	0,000

Tablo 9. İlk Öğrenme Çevikliği Faktör Analizi

	Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
36. Değişime kolaylıkla uyum sağlarım.	0,866					
35. Değişim karşısında rahatım.	0,843					
37. Değişimde aktif rol alırım.	0,821					
40. Değişim esnasında esnek olurum.	0,76					
38. Yeni şeyler denemeyi severim.	0,718					
39. Eskimiş fikirlere yeni bakış açısı katarım.	0,467					
34. Kişiler arası ilişki kurmakta başarılıyım.	0,449					
59. Duygularımı değerlendirebilirim.		0,732				
55. Kendimi tanırım.		0,714				
56. Becerilerimi, güçlü ve zayıf yönlerimi bilirim.		0,69				
57. Deneyim edinmek için gayret gösteririm.		0,649				
58. Zorluklarla baş başa kaldığımda duygularımı yönetebilirim.		0,633				
60. Hatalarımdan ders alırım.		0,62				
54. Başarısız olduğum durumlarda harekete geçerim.		0,528				
47. Olayların zıt ve paralel yönlerini bulurum.			0,795			
46. Problemlerin kaynağını bulurum.			0,724			
48. Olaylara geniş bir bakış açısıyla bakarım.			0,645			
45. Farklı kavramlar arasında yeni bağlantılar kurabilirim.			0,522			

50. Verilen görevleri meslektaşlarımdan daha kısa sürede yerine getiririm.	0,75		
53. Nasıl bir performans sergileyeceğimi bilirim.	0,617		
52. Doğru kararları hızlı verebilirim.	0,564		
49. Meslektaşlarımla yaptığımız ortak işlerde farkımı gösteririm.	0,476		
42. Karmaşık şeyler ilgimi çeker.		0,814	
43. Karmaşık problemleri rahatça çözerim.		0,664	
41. Hızlı öğrenirim.		0,519	
32. Zorlandıkları görevlerde insanlara yardım ederim.			0,705
44. Yeni bir şeyler öğrenmeye meraklıyımdır.			0,488
33. Önemli projelerde yer almakta istekli olurum.			0,485
51. Problemler karşısında kendimi ve meslektaşlarımı motive ederim.			0,441
31. Farklı rollerdeki görevleri yerine getirebilirim.			0,433

Öğrenme çevikliği ölçeğinde yapılan ilk faktör analizinde, faktör yüklerinin 0,5'ten küçük olmasından dolayı 39., 34., 44, 49., 33., 51., ve 31. ifadeler analizden çıkarılmıştır.

Tablo 10. Öğrenme Çevikliği Faktör Analizi devamı

	Faktör		
	1	2	3
36. Değişime kolaylıkla uyum sağlarım.	0,861		
35. Değişim karşısında rahatım.	0,85		
37. Değişimde aktif rol alırım.	0,821		
40. Değişim esnasında esnek olurum.	0,796		
38. Yeni şeyler denemeyi severim.	0,788		
55. Kendimi tanırım.		0,768	
56. Becerilerimi, güçlü ve zayıf yönlerimi bilirim.		0,758	
57. Deneyim edinmek için gayret gösteririm.		0,725	

59. Duygularımı değerlendirebilirim.	0,716	
60. Hatalarımdan ders alırım.	0,621	
58. Zorluklarla baş başa kaldığımda duygularımı yönetebilirim.	0,599	
47. Olayların zıt ve paralel yönlerini bulurum.		0,749
46. Problemlerin kaynağını bulurum.		0,698
43. Karmaşık problemleri rahatça çözerim.		0,689
50. Verilen görevleri meslektaşlarımdan daha kısa sürede yerine getiririm.		0,646
48. Olaylara geniş bir bakış açısıyla bakarım.		0,619
45. Farklı kavramlar arasında yeni bağlantılar kurabilirim.		0,595
52. Doğru kararları hızlı verebilirim.		0,579
42. Karmaşık şeyler ilgimi çeker.	0,461	0,48

Analiz tekrarlandığında yine 0,5 altında faktör yüküne sahip 41. ifade, analiz dışında kalmıştır. Yer aldıkları boyutlara ait olmayan 32., 53. ve 54. ifadeler de analiz dışında bırakılmıştır. Bunun yanında 42. ifadenin faktör yükleri, birbirine çok yakın olduğu için bu yüzden tam anlamıyla bir boyuta ait kabul edemediğimiz için analiz dışında kalmıştır.

Sonuç olarak öğrenme çevikliğinde 3 alt boyut elde edilmiştir. Birinci alt boyut değişimde çeviklik (36, 35, 37, 40, 38) ikinci alt boyut öz farkındalık (55, 56, 59, 57, 60, 58) ve üçüncü alt boyut zihinsel çeviklik (47, 46, 50, 48, 43, 52, 45) şeklindedir. Sonuç yaratmada çeviklik boyutunda yer alan iki ifade, içeriği gereği zihinsel çeviklik boyutu kapsamında anlaşılmış olabilir. O yüzden bu ifadeler, bu alt boyut altında kabul edilmiştir. Nihai faktör analizi sonuçları tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Nihai Öğrenme Çevikliği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Sorular	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans(%)
Değişimde Çeviklik	36. Değişime kolaylıkla uyum sağlarım.	0,88	42,188
	35. Değişim karşısında rahatım.	0,86	
	37. Değişimde aktif rol alırım.	0,836	

	40. Değişim esnasında esnek olurum.	0,796	
	38. Yeni şeyler denemeyi severim.	0,792	
Öz Farkındalık	55. Kendimi tanırım.	0,762	11,736
	56. Becerilerimi, güçlü ve zayıf yönlerimi bilirim.	0,757	
	59. Duygularımı değerlendirebilirim.	0,724	
	57. Deneyim edinmek için gayret gösteririm.	0,722	
	60. Hatalarımdan ders alırım.	0,635	
	58. Zorluklarla baş başa kaldığımda duygularımı yönetebilirim.	0,613	
Zihinsel Çeviklik	47. Olayların zıt ve paralel yönlerini bulurum.	0,781	8,523
	46. Problemlerin kaynağını bulurum.	0,742	
	50. Verilen görevleri meslektaşlarımdan daha kısa sürede yerine getiririm.	0,663	
	48. Olaylara geniş bir bakış açısıyla bakarım.	0,651	
	43. Karmaşık problemleri rahatça çözerim.	0,631	
	52. Doğru kararları hızlı verebilirim.	0,602	
	45. Farklı kavramlar arasında yeni bağlantılar kurabilirim.	0,598	
		Kümülatif Varyans(%)	62,447
		Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	0,916
		Yak. Ki-Kare.	3818,164
	Bartlett's Küresellik Testi	**sd**	153
		Anlamlılık(Sig.)	0,000

4.6.2. Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma ve Güvenilirlik Değerlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

Çalışmada yer alan ölçeklerdeki soruların ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 12. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	Sorular	Ortalama	Std. Sapma
1	Bir çözüm bulmak için uzun süreli bir sorunu analiz etmede kendime güvenirim.	4,55	0,645
2	Yönetimle yapılan toplantı ve vb. de kendi çalışan alanımı temsil ederken kendime güvenirim.	4,52	0,675
3	Organizasyonun stratejisi hakkındaki tartışmalara katkıda bulunmak konusunda kendime güvenirim.	4,34	0,756
4	Çalışan alanımda hedefler belirlemeye yardım etme konusunda kendime güvenirim.	4,55	0,636
5	Sorunları tartışmak için organizasyon dışındaki kişilerle iletişime geçme konusunda kendime güvenirim.	4,44	0,742
6	Bir grup iş arkadaşıma bilgi sunma konusunda kendime güvenirim.	4,63	0,608
7	İş yerinde kendimi bir çıkmazda bulursam kurtulmak için çok çeşitli yollar düşünebilirim.	4,31	0,854
8	Şu günlerde çalışan amaçlarımı enerjik bir şekilde yerine getiriyorum.	3,73	1,02
9	Herhangi bir sorunu çözebilecek birçok yol vardır.	4,57	0,643
10	Şu anda çalışan hayatında kendimi oldukça başarılı görüyorum.	4,17	0,754
11	Çalışan amaçlarıma ulaşmak için çeşitli yollar deneyebilirim.	4,36	0,669
12	Şu anda kendim için belirlediğim çalışan amaçlarımı gerçekleştiriyorum.	4,02	0,848
13	İşte bir sorun yaşadığımda bunu giderip hayatıma devam etmekte zorlanırım.	3,76	1,167
14	Genellikle işteki zorlukları bir şekilde yönetebilirim.	4,21	0,685
15	Eğer zorunlu kalırsam işte kendi kendime çalışabilirim.	4,44	0,689
16	Genellikle işyerinde bana sıkıntı veren şeylerden uzak durmaya çalışırım.	3,5	1,116
17	Daha önceden yaşadığım zorluklarda edindiğim tecrübeler sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebiliyorum.	4,46	0,654
18	Şu andaki işimde karşıma çıkan birçok şeyle başa çıkabileceğimi hissediyorum.	4,41	0,697
19	İşimde belirsizlikler olduğu zaman genellikle en iyisini beklerim.	3,53	0,982
20	Benim için işimle ilgili bir şey yanlış gidecekse gider.	3,72	1,071
21	İşim açısından her zaman olayların iyi yönlerine bakarım.	3,65	0,961
22	İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.	3,88	0,885

23	Bu işimde olaylar hiçbir zaman istediğim şekilde gelişmiyor.	3,91	1,029
24	Şu andaki işimde her kötü günün ardından iyi günler gelecektir yaklaşımına sahibim.	3,85	0,98

Psikolojik sermaye ölçeğindeki soruların ortalaması 3,5 ile 4,63 değerleri arasında değişmektedir. Beşli likert ölçek üzerinden cevaplanan soruların ortalama sonuçları incelendiğinde çoğunlukla "Katılıyorum" (4) ile "Kesinlikle Katılıyorum" (5) arasında cevaplar verildiği anlaşılmaktadır. En büyük ortalama değeri 6. soru alırken, en yüksek standart sapmaya 20. sorunun sahip olduğu görülmektedir. Ortalama değerler göz önüne alındığında sola çarpık bir dağılışa sahip olduğu kabaca söylenebilir (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum).

Tablo 13. Çalışan Performansı Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	Sorular	Ortalama	Standart Sapma
25	Devamsızlık oranlarım düşüktür.	4,68	0,83
26	Moralim yüksektir.	4,27	0,738
27	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	4,5	0,651
28	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	4,32	0,687
29	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	4,35	0,683
30	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	4,44	0,627

Çalışan performansı ölçeği sorularının ortalaması 4,27 ile 4,68 değerleri arasında değişmekte ve standart sapma değerlerinin ise 0,6 değeri civarında değiştiği görülmektedir. Beşli likert ölçek üzerinden cevaplanan soruların ortalama sonuçları incelendiğinde çoğunlukla "Katılıyorum" (4) ile "Kesinlikle Katılıyorum" (5) arasında cevaplar verildiği anlaşılmaktadır. En büyük ortalama ve standart sapma değerini 25. sorunun aldığı görülmektedir (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum).

Tablo 14. Öğrenme Çevikliği Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	Sorular	Ortalama	Standart Sapma
31	Farklı rollerdeki görevleri yerine getirebilirim.	4,42	0,67
32	Zorlandıkları görevlerde insanlara yardım ederim.	4,66	0,557
33	Önemli projelerde yer almakta istekli olurum.	4,51	0,663
34	Kişiler arası ilişki kurmakta başarılıyım.	4,53	0,642
35	Değişim karşısında rahatım.	4,32	0,748
36	Değişime kolaylıkla uyum sağlarım.	4,33	0,719
37	Değişimde aktif rol alırım.	4,3	0,725
38	Yeni şeyler denemeyi severim.	4,42	0,679
39	Eskimiş fikirlere yeni bakış açısı katarım.	4,31	0,645
40	Değişim esnasında esnek olurum.	4,27	0,689
41	Hızlı öğrenirim.	4,62	0,563
42	Karmaşık şeyler ilgimi çeker.	4,08	0,882
43	Karmaşık problemleri rahatça çözerim.	4,11	0,756
44	Yeni bir şeyler öğrenmeye meraklıyımdır.	4,65	0,555
45	Farklı kavramlar arasında yeni bağlantılar kurabilirim.	4,39	0,667
46	Problemlerin kaynağını bulurum.	4,42	0,65
47	Olayların zıt ve paralel yönlerini bulurum.	4,3	0,681
48	Olaylara geniş bir bakış açısıyla bakarım.	4,47	0,65
49	Meslektaşlarımla yaptığımız ortak işlerde farkımı gösteririm.	4,36	0,64
50	Verilen görevleri meslektaşlarımdan daha kısa sürede yerine getiririm.	4,04	0,754
51	Problemler karşısında kendimi ve meslektaşlarımı motive ederim.	4,38	0,7
52	Doğru kararları hızlı verebilirim.	4,17	0,735
53	Nasıl bir performans sergileyeceğimi bilirim.	4,35	0,641
54	Başarısız olduğum durumlarda harekete geçerim.	4,32	0,679
55	Kendimi tanırım.	4,61	0,571
56	Becerilerimi, güçlü ve zayıf yönlerimi bilirim.	4,63	0,536
57	Deneyim edinmek için gayret gösteririm.	4,63	0,557
58	Zorluklarla baş başa kaldığımda duygularımı yönetebilirim.	4,17	0,792
59	Duygularımı değerlendirebilirim.	4,31	0,707
60	Hatalarımdan ders alırım.	4,66	0,544

Öğrenme çevikliği ölçeğinde soruların ortalaması 4,04 ile 4,66 değerleri arasında değişmektedir. Diğer ölçeklerde olduğu gibi 5'li likert ölçeğine göre cevaplanan soruların ortalama sonuçları incelendiğinde ağırlıkla "Çoğunlukla" (4) ile "Her Zaman" (5) değerlendirmeleri yapıldığı görülmektedir. (1- Hiçbir Zaman, 2- Nadiren, 3- Bazen, 4- Çoğunlukla, 5- Her Zaman).

Tablo 15. Psikolojik Sermaye Ölçeği - Öz Yeterlilik Alt Boyutu Güvenirlik Analizi Sonuçları

No	Sorular	Soru-Bütünlük Korelasyonları	Soru silindiğinde Cronbach Alfa katsayısı	Cronbach Alfa katsayısı
1	Bir çözüm bulmak için uzun süreli bir sorunu analiz etmede kendime güvenirim.	,561	,783	
2	Yönetimle yapılan toplantı ve vb. de kendi çalışan alanımı temsil ederken kendime güvenirim.	,610	,772	
3	Organizasyonun stratejisi hakkındaki tartışmalara katkıda bulunmak konusunda kendime güvenirim.	,568	,783	0,811
4	Çalışan alanımda hedefler belirlemeye yardım etme konusunda kendime güvenirim.	,609	,773	
5	Sorunları tartışmak için organizasyon dışındaki kişilerle iletişime geçme konusunda kendime güvenirim.	,547	,787	
6	Bir grup iş arkadaşıma bilgi sunma konusunda kendime güvenirim.	,544	,787	

Tablo 15'te psikolojik sermaye ölçeğine öz yeterlilik alt boyutuna ait güvenirlik ve geçerlilik sonuçlar verilmiştir. Elde edilen bulgularda cronbach alfa katsayısı 0,811 olup yeterli seviye güvenilir bulunmuştur. Soru bütünlük korelasyonları dikkate alındığında 0,55 civarında bir korelasyon yapısı olduğu görülmektedir. Nihai en yüksek güvenirliğe sahip alt küme grubu sunulmuş ve analize bu sorularla devam edilmiştir.

Tablo 16. Psikolojik Sermaye Ölçeği - İyimserlik Alt Boyutu Güvenirlik Analizi Sonuçları

No	Sorular	Soru-Bütünlük Korelasyonları	Soru silindiğinde Cronbach Alfa katsayısı	Cronbach Alfa katsayısı
12	Şu anda kendim için belirlediğim çalışma amaçlarımı gerçekleştiriyorum.	,598	,578	
8	Şu günlerde çalışma amaçlarımı enerjik bir şekilde yerine getiriyorum.	,531	,680	0,715
10	Şu anda çalışma hayatında kendimi oldukça başarılı görüyorum.	,539	,657	

Tablo 16'da psikolojik sermaye ölçeğine iyimserlik alt boyutuna ait güvenirlik ve geçerlilik sonuçlar verilmiştir. Verilenlere göre cronbach alfa katsayısı 0,715 olup yeterli seviye güvenilir bulunmuştur. Soru bütünlük korelasyonları dikkate alındığında 0,530 civarında bir korelasyon yapısı olduğu görülmektedir. Nihai en yüksek güvenirliğe sahip alt küme grubu sunulmuş ve analize bu sorularla devam edilmiştir.

Tablo 17. Psikolojik Sermaye Ölçeği - Psikolojik Dayanıklılık Alt Boyutu Güvenirlik Analizi

No	Sorular	Soru-Bütünlük Korelasyonları	Soru silindiğinde Cronbach Alfa katsayısı	Cronbach Alfa katsayısı
14	Genellikle işteki zorlukları bir şekilde yönetebilirim.	,497	,495	
15	Eğer zorunlu kalırsam işte kendi kendime çalışabilirim.	,421	,601	0,648
17	Daha önceden yaşadığım zorluklarda edindiğim tecrübeler sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebiliyorum.	,457	,552	

Tablo 17'de psikolojik sermaye ölçeğinin psikolojik dayanıklılık alt boyutuna ait güvenirlik ve geçerlilik sonuçlar verilmiştir. Verilenlere göre cronbach alfa katsayısı 0,648 olup yeterli seviye güvenilir bulunmuştur. Soru bütünlük korelasyonları dikkate alındığında 0,425 civarında bir korelasyon yapısı olduğu görülmektedir.

Tablo 18. Psikolojik Sermaye Ölçeği – Umut Alt Boyutu Güvenirlik Analizi

No	Sorular	Soru-Bütünlük Korelasyonları	Soru silindiğinde Cronbach Alfa katsayısı	Cronbach Alfa katsayısı
16	Genellikle işyerinde bana sıkıntı veren şeylerden uzak durmaya çalışırım	,242	,519	
19	İşimde belirsizlikler olduğu zaman genellikle en iyisini beklerim.	,319	,375	0,491
21	İşim açısından her zaman olayların iyi yönlerine bakarım.	,376	,283	

Tablo 18'de psikolojik sermaye ölçeği umut alt boyutuna ait güvenirlik ve geçerlilik sonuçlar verilmiştir. Verilenlere göre cronbach alfa katsayısı 0,491 olup yeterli seviye güvenilir olmadığı görülmektedir. Bu nedenle analize dahil edilmemiştir.

Tablo 19. Psikolojik Sermaye Ölçeği – İyimserlik Alt Boyutu Güvenirlik Analizi

No	Sorular	Soru-Bütünlük Korelasyonları	Soru silindiğinde Cronbach Alfa katsayısı	Cronbach Alfa katsayısı
11	Çalışma amaçlarıma ulaşmak için çeşitli yollar deneyebilirim.	,464	.	
7	İş yerinde kendimi bir çıkmazda bulursam kurtulmak için çok çeşitli yollar düşünebilirim.	,464	.	0,621

Tablo 19'da iyimserlik alt boyutunun 11. ve 7. ifadeleri bir boyut belirttiği için güvenirliliği araştırılmış ve bulgular sunulmuştur. 2 ifade olduğundan dolayı, güvenirlik için yeterli sayıda soruya ulaşamadığından bu alt boyutun anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu nedenle bu ifadeler analizden çıkarılmıştır.

Tablo 20. Çalışan Performansı Güvenirlik Analizi Sonuçları

No	Sorular	Soru-Bütünlük Korelasyonları	Soru silindiğinde Cronbach Alfa katsayısı	Cronbach Alfa katsayısı
26	Moralim yüksektir.	,431	,803	0,793
27	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,611	,742	
28	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	,672	,720	
29	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	,646	,729	
30	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,523	,769	

Tablo 20'de çalışan performansına ait güvenirlik ve geçerlilik sonuçlar verilmiştir. Verilenlere göre cronbach alfa katsayısı 0,793 olup yeterli seviye güvenilir olduğu görülmektedir. Soru bütünlük korelasyonlarında ise 0,6 civarında olduğu görülmektedir.

Tablo 21. Öğrenme Çevikliği – Değişimde Çeviklik Güvenirlik Analizi Sonuçları

No	Sorular	Soru-Bütünlük Korelasyonları	Soru silindiğinde Cronbach Alfa katsayısı	Cronbach Alfa katsayısı
35	Değişim karşısında rahatım.	,850	,898	0,924
36	Değişime kolaylıkla uyum sağlarım.	,877	,892	
37	Değişimde aktif rol alırım.	,799	,908	
38	Yeni şeyler denemeyi severim.	,746	,918	
40	Değişim esnasında esnek olurum.	,746	,918	

Tablo 21'de öğrenme çevikliği değişimde çeviklik alt boyutuna ait güvenirlik ve geçerlilik sonuçlar verilmiştir. Verilenlere göre cronbach alfa katsayısı 0,924 olup oldukça yüksek seviye güvenilir olduğu görülmektedir. Soru bütünlük korelasyonlarında ise 0,750'de yüksek olup, bütünlük açısından homojen olduğu söylenebilir.

Tablo 22. Öğrenme Çevikliği – Öz Farkındalık Alt Boyutu Güvenirlik Analizi Sonuçları

No	Sorular	Soru-Bütünlük Korelasyonları	Soru silindiğinde Cronbach Alfa katsayısı	Cronbach Alfa katsayısı
55	Kendimi tanırım.	,643	,813	0,842
56	Becerilerimi, güçlü ve zayıf yönlerimi bilirim.	,632	,816	
57	Deneyim edinmek için gayret gösteririm.	,649	,812	
58	Zorluklarla baş başa kaldığımda duygularımı yönetebilirim.	,612	,825	
59	Duygularımı değerlendirebilirim.	,719	,795	
60	Hatalarımdan ders alırım.	,523	,834	

Tablo 22'de öğrenme çevikliği öz farkındalık alt boyutuna ait güvenirlik ve geçerlilik sonuçları verilmiştir. Verilenlere göre cronbach alfa katsayısı 0,842 olup oldukça yüksek seviye güvenilir olduğu görülmektedir. Soru bütünlük korelasyonlarında ise 0,600 civarında olup, iç tutarlıkları makul seviyede olduğu görülmektedir.

Tablo 23. Öğrenme Çevikliği – Zihinsel Çeviklik Alt Boyutu Güvenirlik Analizi Sonuçları

No	Sorular	Soru-Bütünlük Korelasyonları	Soru silindiğinde Cronbach Alfa katsayısı	Cronbach Alfa katsayısı
46	Problemlerin kaynağını bulurum.	,698	,818	0,851
47	Olayların zıt ve paralel yönlerini bulurum.	,722	,816	
48	Olaylara geniş bir bakış açısıyla bakarım.	,653	,825	
43	Karmaşık problemleri rahatça çözerim.	,594	,834	
45	Farklı kavramlar arasında yeni bağlantılar kurabilirim.	,628	,829	
50	Verilen görevleri meslektaşlarımdan daha kısa sürede yerine getiririm.	,439	,858	
52	Doğru kararları hızlı verebilirim.	,590	,834	

Tablo 23'te öğrenme çevikliği zihinsel çeviklik alt boyutuna ait güvenirlik ve geçerlilik sonuçları verilmiştir. Verilenlere göre cronbach alfa katsayısı 0,851 olup oldukça yüksek seviye güvenilir olduğu görülmektedir.

4.6.3. Korelasyon ve Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular

Tablo 24. Psikolojik Sermaye alt boyutlarının çalışma performansı arasındaki korelasyonları

N=371		Öz Yeterlilik	İyimserlik	Psikolojik Dayanıklılık	Psikolojik Sermaye(genel)	Çalışan Performansı
Öz Yeterlilik	r	1	,402**	,540**	,872**	,547**
	p		0.000	0,000	0,000	0,000
İyimserlik	r		1	,399**	,741**	,602**
	p			0,000	0,000	0
Psikolojik Dayanıklılık	r			1	,752**	,540**
	p				0,000	0,000
Psikolojik Sermaye(genel)	r				1	,702**
	p					0,000
Çalışan Performansı	r					1
	p					

** 0,01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Psikolojik sermaye ve alt boyutlarının çalışan performansı ile doğrusal ilişki düzeyleri (korelasyonları) tablo 24'te verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasında pozitif (r=0,702>0) ve anlamlı(p=0,000<0,05) iyi düzeyde bir korelasyon olduğu söylenebilir. Benzer şekilde öz yeterlilik ile çalışan performansı için korelasyon katsayısı 0,547 olup orta seviyede anlamlı pozitif bir korelasyon(p=0,000<0,05) olduğu görülmektedir. İyimserlik alt boyutu göz önüne alındığında ise yine anlamlı(p=0,000<0,05) orta seviyede (r=0,602) pozitif bir korelasyon olduğu görülmektedir. Psikolojik dayanıklılık ve çalışan performansı arasında yine orta düzeyde (r= 0,540) anlamlı(p=0,00<0,05) pozitif bir korelasyon vardır.

Tablo 25. Öğrenme Çevikliği alt boyutlarının çalışma performansı arasındaki korelasyonları

N=371		Öğrenme Çevikliği(genel)	Değişimde Çeviklik	Öz Farkındalık	Zihinsel Çeviklik	Çalışan Performansı
Öğrenme Çevikliği(genel)	*r*	1	,480**	,520**	,660**	,676**
	p		0	0	0	0
Değişimde Çeviklik	*r*		1	,495**	,495**	,799**
	p			0	0	0
Öz Farkındalık	*r*			1	,584**	,819**
	p				0	0
Zihinsel Çeviklik	*r*				1	,859**
	p					0
Çalışan Performansı	*r*					1
	p					

** 0,01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Öğrenme çevikliği ve alt boyutlarının çalışan performansı ile olan doğrusal ilişkileri tablo 25'te verilmiştir. Öğrenme çevikliği(genel) ile çalışan performansı arasında pozitif (r= 0,676) orta seviyede anlamlı bir (p=0,000<0,05) doğrusal ilişki olduğu görülmektedir. Alt boyutların her biri ayrı ayrı olarak ele alınırsa; değişimde çeviklik ile çalışan performansı arasında iyi düzeyde pozitif(r=0,799) ve anlamlı (p=0,000<0,05) bir ilişki olduğu görülmektedir. Zihinsel çeviklik ile çalışan performansı arasında benzer bir durum söz konusudur. Zihinsel çeviklik ile çalışan performansı arasındaki korelasyon incelendiğinde %85,9 oranında ve iyi seviyede pozitif anlamlı (p=0,000<0,05) bir ilişki olduğu söylenebilir. Öz farkındalık ile çalışan performansı arasındaki korelasyonda ise pozitif iyi düzeyde (r=0,819) ve anlamlı bir (p=0,000<0,05) ilişki elde edilmiştir.

Tablo 26. Psikolojik Sermaye ve alt boyutları ile öğrenme çevikliği ve alt boyutlarının ilişkisi

N=371		Öz Yeterlilik	İyimserlik	Psikolojik Dayanıklılık	Psikolojik Sermaye(genel)	Değişimde Çeviklik	Öz Farkındalık	Zihinsel Çeviklik	Öğrenme Çevikliği(genel)
Öz Yeterlilik	*r*	1	,402**	,540**	,872**	,450**	,462**	,609**	,620**
	p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
İyimserlik	*r*		1	,399**	,741**	,354**	,456**	,447**	,506**
	p			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Psikolojik Dayanıklılık	*r*			1	,752**	,395**	,495**	,499**	,560**
	p				0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Psikolojik Sermaye(genel)	*r*				1	,507**	,583**	,662**	,710**
	p					0,000	0,000	0,000	0,000
Değişimde Çeviklik	*r*					1	,495**	,495**	,799**
	p						0,000	0,000	0,000
Öz Farkındalık	*r*						1	,584**	,819**
	p							0,000	0,000
Zihinsel Çeviklik	*r*							1	,859**
	p								0,000
Öğrenme Çevikliği(genel)	*r*								1
	p								

**0,01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Tablo 26'da öğrenme çevikliği ve psikolojik sermaye ölçekleri ve alt boyutlarının korelasyonları gösterilmiştir. Tablo 24 ve tablo 25'in genel özeti niteliğinde olan bu tabloda alt boyutların birbirleriyle olan korelasyonları da gösterilmiştir. Genel anlamda hep pozitif bir ilişki olduğu göze çarpmaktadır. Öz yeterlilik alt boyutunun öğrenme çevikliği alt boyutlarından sırasıyla değişimde çeviklik, öz farkındalık, zihinsel çeviklik ve öğrenme çevikliği arasında anlamlı (p=0,000<0,05) 0,45, 0,462, 0,609 ve 0,620 düzeylerinde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. İyimserlik alt boyutu ile değişimde çeviklik, öz farkındalık, zihinsel çeviklik ve öğrenme çevikliği arasında anlamlı (p=0,000<0,05) 0,354, 0,456 ve 0,447 ve 0,506 düzeylerinde pozitif az düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. İyimserliğin değişimde çeviklikle az seviyede korelasyon gösterdiği söylenebilir. Psikolojik dayanıklılıkta ise benzer bir durum vardır. Tablo incelendiğinde psikolojik dayanıklılık alt boyutu ile

değişimde çeviklik, öz farkındalık, zihinsel çeviklik ve öğrenme çevikliği arasında anlamlı (p=0,000<0,05) 0,395, 0,495 ve 0,499 ve 0,560 düzeylerinde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Psikolojik dayanıklılık ile değişimde çeviklik arasındaki korelasyonun az seviye olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliği arasındaki korelasyon ise 0,710 olup anlamlı ve iyi düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

H_1: Öğrenme çevikliğinin, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır.

Hipotezini test etmek için önce bir regresyon modeli kurulup test edilmelidir. Regresyon analizi neden-sonuç ilişkisi kurulabilecek iki ya da daha fazla değişken arasında gerçekleştirilen istatistiksel metottur. Çalışmanın bir boyutunu teşkil eden psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliğinin çalışan performansı üzerindeki regresyon çıktıları, model olarak sunulmuştur.

Model A1:

$$Çalışma\ Performans = \beta_0 + \beta_1 \cdot Öz\ yeterlilik + \beta_2 \cdot İyimserlik + \beta_3 Psikolojik\ dayanıklılık + \varepsilon$$

Tablo 27. Psikolojik Sermaye alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi

Model	Katsayı	B	Std. Hata	Beta(β)	t	Anlamlılık
A1	**Sabit**	1,035	0,187		5,532	0,000
	Öz Yeterlilik	0,263	0,046	0,255	5,718	0,000
	İyimserlik	0,286	0,029	0,403	9,844	0,000
	Psikolojik Dayanıklılık	0,233	0,043	0,241	5,398	0,000
		R^2	**Düz. R^2**	**F**	**Anlamlılık**	
		0,512	0,508	128,553	0,000	

Tablo 27'de bağımlı değişken çalışan performansı, bağımsız değişken psikolojik sermaye alt boyutları arasında kurulan istatistiksel ilişkisi ile kurulan(model-aa) regresyon analizi sonuçları özetlenmiştir. Analiz sonucunda modelin bir bütün olarak anlamlı (F=128,533, p=0,0000<0,05) olduğu sonucu çıkmıştır. Model düzeltilmiş R^2 değeri 0,508

olup bağımlı değişkendeki varyansın yaklaşık %51'i psikolojik sermaye alt boyutlarıyla açıklanabilmektedir. Modelin katsayıları incelendiğinde öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanaklığın sırasıyla katsayıları 0,263, 0,286 ve 0,233 elde edilmiş ve anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu görülmüştür. Bu bulgulara göre öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklığın çalışan performansı üzerinde anlamlı pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir. Tüm değişkenlerde benzer ölçüm birimleri (5'li likert) kullanıldığından tahminlenmiş "B" katsayılara bakmak yeterlidir. Öz yeterlilikte meydana gelen bir birimlik artış çalışan performansını 0,263 birim, iyimserlikte meydana gelen bir birimlik artış çalışan performansını 0,286 ve psikolojik dayanıklılıkta bir birimlik artış çalışan performansını 0,233 birim artırmaktadır. Öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanaklığın sırasıyla beta(β) katsayıları 0,255, 0,403 ve 0,241 bulunmuştur. Böylece sırasıyla öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanaklığın standart sapması bir birim arttığında, çalışan performansının standart sapması 0,255, 0,403 ve 0,241 birim arttığı görülmektedir. İyimserliğin çalışan performansının standart sapmasını daha fazla artırdığı görülmektedir.

Model A2: $Çalışan\ Performansı = \beta_0 + \beta_1 Psikolojik\ Sermaye + \varepsilon$

Tablo 28. Psikolojik sermayenin çalışan performansı üzerindeki etkisi

Model	Katsayı	B	Std. Hata	Beta(β)	t	Anlamlılık
A2	**Sabit**	0,907	0,184		4,927	0,000
	Psikolojik Sermaye	0,800	0,042	0,702	18,957	0,000
		R^2	**F**	**Anlamlılık**		
		0,493	359,371	0,000		

Tablo 28'de bağımlı değişken çalışan performansı, bağımsız değişken psikolojik sermaye ilişkisi ile kurulan(model-a2) regresyon analizi sonuçları özetlenmiştir. Analiz sonucunda modelin bir bütün olarak anlamlı (F=359,371, p=0,0000<0,05) olduğu sonucu çıkmıştır. Model R^2 değeri 0,493 olup bağımlı değişkendeki varyansın yaklaşık %49'u psikolojik sermaye ile açıklanabilmektedir. Modelin katsayıları incelendiğinde psikolojik sermaye katsayısı anlamlı (p=0,000<0,05) olup 0,800 olarak elde edilmiştir. Bu bulgulara

göre psikolojik sermayenin çalışan performansı üzerinde anlamlı pozitif yönlü bir etkisinin olduğu söylenebilir. Psikolojik sermayede meydana gelen bir birimlik artış çalışan performansını 0,800 birim artırmaktadır. Bunun yanında, "β" katsayısı da yorumlanabilmektedir. Beta(β) katsayısı pozitif olup 0,702 olarak bulunmuştur. Böylece psikolojik sermayenin standart sapması bir birim arttığında, çalışan performansının standart sapması 0,702 birim artmaktadır.

Model A3:

$$Çalışan\ Performans = \beta_0 + \beta_1 Değişimde\ Çeviklik + \beta_2 \text{Öz farkıdalık} + \beta_3 \text{Zihinsel Çeviklik} + \varepsilon$$

Tablo 29. Öğrenme Çevikliği alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi

Model	Katsayı	B	Std. Hata	Beta(β)	t	Anlamlılık
A3	**Sabit**	1,008	0,196		5,151	0,000
	Değişimde Çeviklik	0,129	0,036	0,160	3,538	0,000
	Öz Farkındalık	0,166	0,052	0,155	3,197	0,002
	Zihinsel Çeviklik	0,484	0,048	0,491	10,143	0,000
		R^2	**Düz. R^2**	**F**	**Anlamlılık**	
		0,482	0,477	113,623	0,000	

Tablo 29'da çalışan performansı ve öğrenme çevikliği alt boyutları (model-a3) regresyon analizi sonuçları özetlenmiştir. Analiz sonucunda modelin bir bütün olarak anlamlı (F=113,623, p=0,000<0,05) olduğu sonucu çıkmıştır. Model düzeltilmiş R^2 değeri 0,477 olup bağımlı değişkendeki varyansın yaklaşık %48'i öğrenme çevikliği alt boyutlarıyla açıklanabilmektedir. Modelin katsayıları incelendiğinde değişimde çeviklik, öz farkındalık ve zihinsel çevikliğin sırasıyla katsayıları 0,129, 0,166 ve 0,484 elde edilmiş ve her birinin anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre değişimde çeviklik, öz farkındalık ve zihinsel çevikliğin çalışan performansı üzerinde anlamlı pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir. Değişimde çeviklikte meydana gelen bir birimlik artış çalışan performansını 0,129 birim, öz farkındalıkta meydana gelen bir birimlik artış çalışan

performansını 0,166 ve zihinsel çeviklikte bir birimlik artış çalışan performansını 0,484 birim artırmaktadır. Zihinsel çevikliğin diğer değişkenlere dolayısıyla zihinsel çevikliğin diğer değişkenlere göre daha fazla artışa yol açtığı görülmektedir. Yapılan analizde değişimde çeviklik, öz farkındalık ve zihinsel çevikliğin sırasıyla beta(β) katsayıları 0,160, 0,155 ve 0,491 bulunmuştur. Böylece sırasıyla değişimde çeviklik, öz farkındalık ve zihinsel çevikliğin standart sapması bir birim arttığında, çalışan performansının standart sapması 0,160, 0,155 ve 0,491 birim artırdığı görülmektedir. Zihinsel çevikliğin çalışan performansının standart sapmasını daha fazla artırdığı söylenebilir.

Model A4: $Çalışan\ Performansı = \beta_0 + \beta_1 Öğrenme\ Çevikliği + \varepsilon$

Tablo 30. Öğrenme Çevikliğinin çalışan performansı üzerindeki etkisi

Model	Katsayı	B	Std. Hata	Beta(β)	t	Anlamlılık
A4	**Sabit**	0,984	0,193		5,090	0,000
	Öğrenme çevikliği	0,778	0,044	0,676	17,638	0,000
		R^2	**F**	**Anlamlılık**		
		0,457	311,101	0,000		

Tablo 30'da çalışan performansı ve öğrenme çevikliği ilişkisi ile kurulan(model-a4) regresyon analizi verilmiştir. Analiz sonucunda modelin bir bütün olarak anlamlı (F=311,101, p=0,0000<0,05) olduğu sonucu çıkmıştır. Model R^2 değeri 0,457 olup bağımlı değişkendeki varyansın yaklaşık %46'sı öğrenme çevikliği ile açıklanabilmektedir. Modelin katsayıları incelendiğinde öğrenme çevikliği katsayısı anlamlı (p=0,000<0,05) olup 0,778 olarak elde edilmiştir. Bu bulgulara göre öğrenme çevikliğinin çalışan performansı üzerinde anlamlı pozitif yönlü bir etkisinin olduğu söylenebilir. Öğrenme çevikliğinde meydana gelen bir birimlik artış çalışan performansını 0,778 birim artırmaktadır. Bunun yanında, "β" katsayısı da yorumlanabilmektedir. Beta(β) katsayısı pozitif olup 0,676 olarak bulunmuştur. Böylece öğrenme çevikliğinin standart sapması bir birim arttığında, çalışan performansının standart sapması 0,676 birim artmaktadır.

Model A2 ve model A4 yardımıyla bağımlı değişken olarak ele alınan çalışan performansında, psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliğinin ayrı ayrı regresyon sonuçları tablo 30 ve tablo 28'de elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre pozitif anlamlı etki olduğu ortaya

çıkmıştır. Ayrıca bu değişkenler arasındaki korelasyonlar yukarıdaki tablolarda (24, 25 ve 26) verilmiştir.

Tablo 31. Psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliğinin çalışan performansındaki düzenleyici etkisinde değişim istatistikleri

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata	Değişim İstatistikleri				
					R Kare Değişimi	F Değişimi	sd1	sd2	F Değişim Anlamlılığı
1a	,746a	0,557	0,555	0,33483	0,557	231,302	2	368	0,000
1b	,747b	0,558	0,554	0,33504	0,001	0,537	1	367	0,464

1a: Bağımsız değişkenler: Psikolojik Sermaye, Öğrenme Çevikliği

1b: Bağımsız değişkenler: Psikolojik Sermaye, Öğrenme Çevikliği, Psikolojik Sermaye x Öğrenme Çevikliği

Bağımlı değişken: Çalışan performansı

Tablo 32. Psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliğinin çalışan performansındaki düzenleyici etkisi genel model özeti

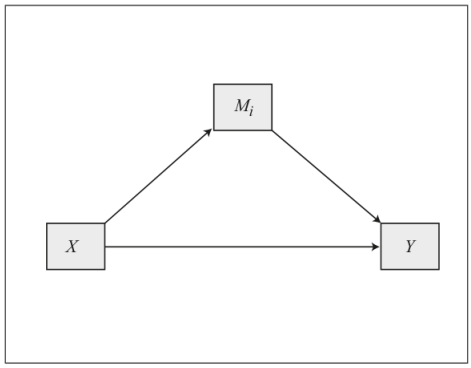
Model	Bağımsız değişkenler	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	0,367	0,188		1,953	0,052
	Öğrenme Çevikliği	0,412	0,057	0,358	7,266	0,000
	Psikolojik Sermaye	0,510	0,056	0,448	9,092	0,000
2	Sabit	0,953	0,822		1,159	0,247
	Öğrenme Çevikliği	0,272	0,199	0,236	1,364	0,173
	Psikolojik Sermaye	0,364	0,207	0,320	1,763	0,079
	Psk. Ser. x Öğr. Çevikliği	0,034	0,047	0,232	0,732	0,464

Bağımlı değişken: çalışan performansı

Tablo 31'de her iki model analizinden elde edilen bazı özet istatistikleri verilmiştir. Psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliğinin çalışan performansı üzerindeki etkisi model-1a olarak isimlendirilmiştir. Buna göre, çalışan performansı üzerindeki varyansın %55,5'si psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliği tarafından açıklanmaktadır. Model-1a bir bütün olarak %95 düzeyinde anlamlıdır (F=231,302, anlamlılık =0,00<0,05). Düzenleyici etkinin araştırılması için kurulan model, model-1b olarak isimlendirilmiştir. Aslında model-1a'ya

etkileşim etkisinin eklenmesiyle oluşmuştur. Model-1b'de düzeltilmiş R^2 değeri 0,554 olup çalışan performansındaki varyansın ancak %55,4'i bu model ile açıklanabilmektedir. R^2'deki değişim incelendiğinde %0,1 olup oldukça küçük bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Model-1b ile etkileşim etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (anlamlılık= 0,464>0,05)

Tablo 32'de verilen sonuçlar göz önüne alındığında, model 1 ile çalışan performansı üzerinde, öğrenme çevikliği ve psikolojik sermayenin ne kadar düzeyde bir ilişki gösterdiği görülmektedir. Her iki değişken de anlamlı bulunmuştur (anlamlılık = 0,000<0,05). Psikolojik sermayede meydana gelen bir birimlik artış çalışan performansını 0,51 birim artırmaktadır. Benzer şekilde öğrenme çevikliğinde meydana gelen bir birimlik değişim çalışan performansını 0,412 birim artırmaktadır. Model-2'de ise düzenleyici etkinin varlığı araştırılmıştır ve analize göre, öğrenme çevikliğinin anlamsız olduğu (anlamlılık = 0,173>0,05) ve psikolojik sermayesinin anlamsız olduğu (anlamlılık = 0,0,79>0,05) olduğu görülmektedir. Düzenleyici etkinin ise anlamsız (anlamlılık = 0,464 >0,05) olduğu sonucuna varılmıştır. Böylece H1 hipotezini destekleyecek yeterli kanıt elde edilememiş olup psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkide, öğrenme çevikliğinin düzenleyici etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. *H1 hipotezi desteklenmemiştir.*



Şekil 2. Aracılık Etkisi temel model şeması

X: Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutları
M: Öğrenme Çevikliği ve Alt Boyutları
Y: Çalışan Performansı

H2: Öğrenme çevikliğinin, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

$H2_1$: Öz farkındalık boyutunun, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

$H2_2$: Değişimde çeviklik boyutunun, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

$H2_3$: Zihinsel çeviklik boyutunun, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

Aracılık etkisinde önce bakılması gereken psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığıdır. Psikolojik sermaye ve alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi için sonuçlar tablo 27 ve tablo 28'de verilmiş ve yorumlamalar her bir tablonun altında yapılmıştır. İkinci olarak kontrol edilmesi gereken psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliği arasındaki ilişkidir. Aracılık etkisinin araştırılmasında bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı söz konusu olmalıdır. En son olarak psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliğinin birlikte çalışan performansı üzerinde etkisi incelenecektir.

Tablo 33. Psikolojik sermaye ve alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi

		B	**Beta**	**Anlamlılık**
Tüm ölçek	**Psikolojik Sermaye**	0,800	0,702	0,000
Alt Boyutlar	**Öz Yeterlilik**	0,263	0,255	0,000
	İyimserlik	0,286	0,403	0,000
	Psikolojik Dayanıklılık	0,233	0,241	0,000

Tablo 33'de psikolojik sermaye ve alt boyutlarının ayrı ayrı çalışan performansı üzerindeki etkisi görülmektedir. Psikolojik sermaye ve alt boyutlarının her birindeki anlamlılık(p-değeri) değeri 0,05'ten küçük olduğundan ilişkilerin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Psikolojik sermaye ve alt boyutlarının (öz yeterlilik, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) standart sapmalarında meydana gelen bir birimlik değişim çalışan performansını sırasıyla 0,702 0,255, 0,403 ve 0,241 birim artırmaktadır. Burada psikolojik sermaye ve alt

boyutlarının ayrı ayrı çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkilerinin ne düzeyde olduğu görülmektedir. Böylece psikolojik sermayenin çalışan performansı üzerinde aracılık etkisinin analizinde bakılması gereken diğer bir ön şart ise, psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliği arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bunun için elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 34. Psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliği arasındaki ilişki

	Standardize Olmayan Katsayı		**Standardize Katsayı**	**t değeri**	**Anlamlılık**
	B	**Std. Error**	**Beta**		
Sabit	1,312	0,158		8,285	0,000
Psikolojik Sermaye	0,703	0,036	0,71	19,378	0,000
	R	**R2**	**F**	**Anlamlılık**	
	0,710	0,504	375,517	0,000	

Bağımlı değişken: Öğrenme Çevikliği

Tablo 34 sonuçlarına bakıldığında modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu (F=375,517, anlamlılık=0,000<0,05) bulunmuştur. Öğrenme çevikliğindeki toplam varyansın %50,4'ü psikolojik sermaye tarafından açıklanabilmektedir. Ayrıca psikolojik sermaye katsayısı anlamlı olup (anlamlılık = 0,000<0,05) bu değişkende meydana gelecek bir birimlik değişim, öğrenme çevikliğini 0,703 birim artırmaktadır. Ayrıca psikolojik sermayenin standart sapmasında meydana gelen bir birimlik değişim, öğrenme çevikliğinin standart sapmasını 0,71 birim artırmaktadır.

Tablo 35. Psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliğinin çalışan performansı üzerindeki etkisi

	Standardize Olmayan Katsayı		**Standardize Katsayı**	**t değeri**	**Anlamlılık**
	B	**Std. Error**	**Beta**		
Sabit	0,367	0,188		1,953	0,052
Öğrenme Çevikliği	0,412	0,057	0,358	7,266	0,000
Psikolojik	0,510	0,056	0,448	9,092	0,000

Sermaye

R	Düz. R-kare	F	Anlamlılık
0,746	0,555	231,302	0,000

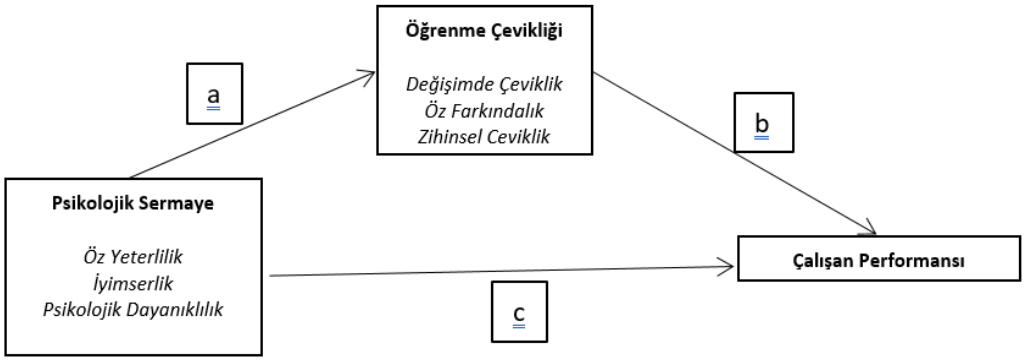
Bağımlı değişken: Çalışan performansı

Psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliğinin birlikte çalışan performansı üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, model bir bütün halinde anlamlı (F= 231,302 anlamlılık=0,000<0,05) olup her iki değişkenin çalışan performansındaki varyansın %55,5'ini açıkladığı anlaşılmıştır. Bununla birlikte öğrenme çevikliğinin, çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir (anlamlılık=0,000<0,05). Öğrenme çevikliğinde meydana gelen 1 birimlik artış çalışan performansını 0,412(B) birim artırmaktadır. Ayrıca öğrenme çevikliğinin standart sapmasındaki 1 birimlik değişim çalışan performansının standart sapmasını 0,358(Beta) birim artırmaktadır. Diğer yandan psikolojik sermayenin, çalışan performansı üzerinde doğrudan etkisine baktığımızda bu değişkenin anlamlı olduğu (anlamlılık=0,000<0,05) görülmüştür. Psikolojik sermaye üzerinde meydana gelen bir birimlik değişim, çalışan performansını 0,510 birim artırmaktadır. Psikolojik sermayenin standart sapmasındaki 1 birimlik değişim, çalışan performansının standart sapmasını 0,448(Beta) birim artırmaktadır.

Tablo 33, 34 ve 35 dikkate alındığında psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve öğrenme çevikliği ile çalışan performansı arasında bir anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Yani şekil 2'de verilen psikolojik sermaye → öğrenme çevikliği → çalışan performansı (dolaylı etki) yolunun anlamlı olduğu görülmektedir. Yine psikolojik sermaye → çalışan performansı arasındaki yol (doğrudan etki) incelendiğinde (tablo 33) anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 33'de kurulan modele ilaveten öğrenme çevikliği girdiğinde (tablo 35) psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin kalkmadığı görülmektedir ve bunun yanı sıra öğrenme çevikliği ile dolaylı bir etki kurulduğu görülmektedir. Böylece öğrenme çevikliği, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki doğrudan kurulan ilişkiyi kaldırmamakta, sadece biraz zayıflatma eğiliminde olduğunu beta katsayıları ve anlamlılık değerlerine bakarak söylemek mümkündür. Öyle ki doğrudan etkide elde edilen beta katsayısı 0,701 iken öğrenme çevikliğinin modele dahil olmasının ardından elde edilen beta katsayısı 0,448 olup biraz düşüş göstermiş ve her iki modelde tüm katsayılar anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle öğrenme çevikliği, psikolojik

sermaye ve çalışan performansı arasında bir kısmi aracılık etkisi göstermektedir. *H2 hipotezi desteklenmiştir.*

Benzer analizler psikolojik sermaye alt boyutları için yapılmıştır.



Şekil 3. Psikolojik sermaye alt boyutları ile öğrenme çevikliği alt boyutlarının çalışan performansı üzerinde aracılık etki modeli

Psikolojik sermaye alt boyutları ile öğrenme çevikliği alt boyutlarının çalışan performansı üzerinde aracılık etkisinin olup olmadığını araştırılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Öncelikle psikolojik sermaye alt boyutları ile öğrenme çevikliği alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo 36. Psikolojik sermaye alt boyutlarının öğrenme çevikliği üzerinde etkisi

	Standardize Olmayan Katsayı		**Standardize Katsayı**	**t değeri**	**Anlamlılık**
	B	**Std. Error**	**Beta**		
Sabit	1,270	0,164		7,753	0,000
Öz yeterlilik	0,342	0,040	0,382	8,500	0,000
İyimserlik	0,155	0,025	0,252	6,103	0,000
Psikolojik Dayanıklılık	0,214	0,038	0,254	5,653	0,000
	R	**Düz. R2**	**F**	**Anlamlılık**	
	0,711	0,502	125,403	0,000	

Bağımlı Değişken: *Öğrenme Çevikliği*

Tablo 36 incelendiğinde psikolojik sermaye alt boyutlarının öğrenme çevikliği üzerinde etkisinin anlamlı olduğu (F=125,403, anlamlılık=0,000<0,05) görülmektedir. Öğrenme çevikliğindeki varyansın %50,2'si bu alt boyutlarla açıklanabilmektedir. Modelde yer alan her bir değişkenin anlamlı olduğu görülmektedir (anlamlılık = 0,000 <0,05). Öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılıkta meydana gelen 1 birimlik değişim öğrenme çevikliğini sırasıyla 0,342, 0,155 ve 0,214 birim artırmaktadır. Benzer şekilde, Öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığın standart sapmasında meydana gelen 1 birimlik artış öğrene çevikliğinin standart sapmasını sırasıyla 0,382, 0,252 ve 0,254 birim artırmaktadır.

Tablo 37. Psikolojik sermaye alt boyutlarının değişimde çeviklik üzerinde etkisi

	Standardize Olmayan Katsayı		**Standardize Katsayı**	**t değeri**	**Anlamlılık**
	B	**Std. Error**	**Beta**		
Sabit	1,160	0,287		4,036	0,000
Öz yeterlilik	0,370	0,071	0,289	5,245	0,000
İyimserlik	0,150	0,045	0,169	3,351	0,001
Psikolojik Dayanıklılık	0,207	0,066	0,172	3,125	0,002
	R	**Düz. R2**	**F**	**Anlamlılık**	
	0,508	0,258	42,493	0,000	

Bağımlı Değişken: *Değişimde çeviklik*

Tablo 37 göz önüne alınırsa psikolojik sermaye alt boyutlarının değişimde çeviklik üzerinde etkisinin anlamlı olduğu (F=42,493, anlamlılık=0,000<0,05) görülmektedir. Değişimde çeviklikteki varyansın %25,8'si bu alt boyutlarla açıklanabilmektedir. Modelde yer alan her bir değişkenin anlamlı olduğu görülmektedir (anlamlılık = 0,000 <0,05). Öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılıkta meydana gelen 1 birimlik değişim değişimde çevikliği sırasıyla 0,370, 0,150 ve 0,207 birim artırmaktadır. Benzer şekilde; öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığın standart sapmasında meydana gelen 1 birimlik artış değişimde çevikliğin standart sapmasını sırasıyla 0,289, 0,169 ve 0,172 birim artırmaktadır.

Tablo 38. Psikolojik sermaye alt boyutlarının öz farkındalık üzerinde etkisi

	Standardize Olmayan Katsayı		Standardize Katsayı	t değeri	Anlamlılık
	B	**Std. Error**	**Beta**		
Sabit	1,819	0,201		9,053	0,000
Öz yeterlilik	0,198	0,049	0,206	4,000	0,000
İyimserlik	0,173	0,031	0,261	5,538	0,000
Psikolojik Dayanıklılık	0,252	0,046	0,279	5,441	0,000
	R	**Düz R2**	**F**	**Anlamlılık**	
	0,594	0,347	66,606	0,000	

Bağımlı Değişken: *Öz Farkındalık*

Tablo 38'e dikkat edildiğinde psikolojik sermaye alt boyutlarının öz farkındalık üzerinde etkisinin anlamlı olduğu (F=66,606, anlamlılık=0,000<0,05) görülmektedir. Öz farkındalıktaki varyansın %34,7'si bu alt boyutlarla açıklanabilmektedir. Modelde yer alan her bir değişkenin anlamlı olduğu görülmektedir (anlamlılık = 0,000 <0,05). Öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılıkta meydana gelen 1 birimlik değişim öz farkındalıkta sırasıyla 0,198, 0,173 ve 0,252 birim artırmaktadır. Benzer şekilde, öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığın standart sapmasında meydana gelen 1 birimlik artış öz farkındalığın standart sapmasını sırasıyla 0,206, 0,261 ve 0,279 birim artırmaktadır.

Tablo 39. Psikolojik sermaye alt boyutlarının zihinsel çeviklik üzerinde etkisi

	Standardize Olmayan Katsayı		Standardize Katsayı	t değeri	Anlamlılık
	B	**Std. Error**	**Beta**		
Sabit	0,878	0,203		4,322	0,000
Öz yeterlilik	0,446	0,050	0,426	8,936	0,000
İyimserlik	0,144	0,032	0,200	4,573	0,000
Psikolojik Dayanıklılık	0,185	0,047	0,188	3,952	0,000
	R	**Düz. R2**	**F**	**Anlamlılık**	
	0,665	0,443	97,224	0,000	

Bağımlı Değişken: *Zihinsel Çeviklik*

Tablo 39'a dikkat edildiğinde psikolojik sermaye alt boyutlarının zihinsel çeviklik üzerinde etkisinin anlamlı olduğu (F=97,224, anlamlılık=0,000<0,05) görülmektedir. Zihinsel çeviklikteki varyansın %44,3'ü bu alt boyutlarla açıklanabilmektedir. Modelde yer alan her bir değişkenin anlamlı olduğu görülmektedir (anlamlılık = 0,000 <0,05). Öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılıkta meydana gelen 1 birimlik değişim zihinsel çevikliği sırasıyla 0,446, 0,144 ve 0,185 birim artırmaktadır. Benzer şekilde, öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığın standart sapmasında meydana gelen 1 birimlik artış zihinsel çevikliğin standart sapmasını sırasıyla 0,426, 0,200 ve 0,188 birim artırmaktadır.

Tablo 40. Psikolojik sermaye alt boyutları ve öğrenme çevikliği alt boyutlarının çalışan performansı üzerinde etkisi

	Standardize Olmayan Katsayı		**Standardize Katsayı**	**t değeri**	**Anlamlılık**
	B	**Std. Error**	**Beta**		
Sabit	0,619	0,190		3,253	0,001
Öz Yeterlilik	0,084	0,047	0,082	1,788	0,075
İyimserlik	0,224	0,028	0,028	7,971	0,000
Psikolojik Dayanıklılık	0,151	0,041	0,041	3,644	0,000
Değişimde Çeviklik	0,076	0,033	0,033	2,302	0,022
Öz Farkındalık	0,022	0,048	0,048	0,455	0,649
Zihinsel Çeviklik	0,329	0,047	0,047	6,931	0,000
	R	**Düz. R2**	**F**	**Anlamlılık**	
	0,771	0,595	89,049	0,000	

Bağımlı Değişken: *Çalışan Performansı*

Tablo 40'ta verilen istatistiklere göre psikolojik sermaye alt boyutları ile öğrenme çevikliği alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki birlikte etkisi özetlenmiştir. Model bir bütün halinde anlamlı (F= 89,049 anlamlılık=0,000<0,05) olup tüm bağımsız değişkenler çalışan performansındaki varyansın %59,5'ini açıkladığı görülmektedir. Öz yeterlilik ve öz farkındalık alt boyutları ise (0,075>0,05 ve 0,649>0,05) olup anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu değişkenlerin dışında kalan değişkenlerin hepsinin, istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Sırasıyla iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, değişimde çeviklik, zihinsel

çeviklik değişkenlerinde meydana gelen 1 birimlik artış çalışan performansını sırasıyla 0,224, 0,151, 0,076 ve 0,329 birim artırmaktadır. Zihinsel çevikliğin etkisinin diğerlerine göre büyük olduğu görülmektedir. Benzer şekilde beta katsayıları hakkında şu söylenebilir; iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, değişimde çeviklik, zihinsel çeviklik değişkenlerinin standart sapmasındaki 1 birimlik değişim çalışan performansının standart sapmasını sırasıyla 0,028, 0,041, 0,033 ve 0,047 birim artırmaktadır.

Psikolojik sermaye alt boyutları ve öğrenme çevikliği alt boyutlarının, çalışan performansı üzerinde aracılık etkisi incelenecek olursa tablo 36, 37, 39 ve 40 ile psikolojik sermaye alt boyutlarının öğrenme çevikliği alt boyutlarının teker teker etkisi incelenmiş ve ayrıntılı yorumları sunulmuştur. Bu tablolarda ele alınan tüm değişkenlerin anlamlı olduğu görülmüştür. Yine tablo 34 ile psikolojik sermayenin ve alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkileri anlamlı bulunmuş ve ayrıntılı yorumları belirtilmiştir.

Şekil 3'te verilen psikolojik sermaye alt boyutları → öğrenme çevikliği alt boyutları → çalışan performansı (dolaylı etki) yolunda anlamlılık olduğu görülmektedir. Yine psikolojik sermaye alt boyutları → çalışan performansı arasındaki yol (doğrudan etki) incelendiğinde (tablo 34) anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 34'te kurulan modele ilaveten, öğrenme çevikliği alt boyutları girdiğinde (tablo 41) psikolojik sermaye alt boyutlarından öz yeterlilik ve öğrenme çevikliği alt boyutlarından öz farkındalık alt boyutlarında ilişkinin kalktığı görülmektedir. Bu boyutların tam aracılık etkisi gösterdiği söylenebilir. *$H2_1$ hipotezi desteklenmiştir.*

Diğer yandan iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, değişimde çeviklik ve zihinsel çeviklik alt boyutlarının beta katsayıları dikkate alındığında (tablo 34, 37, 39, 40) anlamlılıklarını koruduğu fakat katsayılarının azaldığı görülmektedir. Böylece bu değişkenler açısından kısmı aracılık etkisi olduğu söylenebilir. *$H2_2$ ve $H2_3$ hipotezleri de desteklenmiştir.*

Çalışmanın bir diğer boyutunda ise H3 hipotezi araştırılmıştır. Cinsiyet ve medeni duruma göre söz konusu değişkenlerin ortalamaları arasındaki farkı için bağımsız t testi yapılmış, 2'den fazla grup değişkenini içeren testler için tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir.

H3: Psikolojik sermaye, çalışan performansı ve öğrenme çevikliği, bireylerin demografik özelliklerine göre farklılaşır.

$H3_1$: Psikolojik sermaye, bireylerin cinsiyetine göre farklılık gösterir.

$H3_2$: Çalışan performansı, bireylerin cinsiyetine göre farklılık gösterir.

$H3_3$: Öğrenme çevikliği, bireylerin cinsiyetine göre farklılık gösterir.

Tablo 41. Değişkenlerin cinsiyet grubuna göre ortalama ve standart sapma değerleri

	Cinsiyet	**N**	**Ortalama**	**Std. Sapma**
Çalışan Performansı	*Erkek*	202	4,4620	,03472
	Kadın	169	4,3846	,03539
Psikolojik Sermaye	*Erkek*	202	4,3280	,02962
	Kadın	169	4,2138	,03183
Öğrenme Çevikliği	*Erkek*	202	4,4418	,03068
	Kadın	169	4,3032	,02948

Anketi yanıtlayan 371 bireyden 202 tanesi erkek olup çalışan performansı, psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliğine ait ortalamaları sırasıyla 4,46, 4,32 ve 4,44'tür. Buna karşın 169 kadın çalışan anketi yanıtlamış olup her değişen için ortalamaları sırasıyla 4,38, 4,21 ve 4,30'dir.

Tablo 42. Bireylerin cinsiyetine göre değişkenlerin ortalamaları arasındaki farklılaşma

		Varyans Homojenliği için Levene Testi		**Ortalamalar için t testi**		
Değişkenler	**Varyans Varsayımı**	*F*	*Anlamlılık*	*t*	*sd*	*Anlamlılık (çift yönlü)*
Çalışan Performansı	Eşit	0,006	0,940	1,552	369	0,121
	Eşit değil			1,652	364,663	0,119
Psikolojik Sermaye	Eşit	0,642	0,423	2,623	369	0,009
	Eşit değil			2,627	359,566	0,009
Öğrenme Çevikliği	Eşit	0,275	0,600	3,220	369	0,001
	Eşit değil			3,257	368,067	0,001

Tablo 41 ve 42 dikkate alındığında varyansların homojen olduğu varsayımı her değişken için sağlanmıştır (p=0,940, 0,43, 0,600>0,05). Erkek ve kadınlar arasında Çalışan Performansı açısından anlamlı bir farklılık yoktur(p=0,121>0,05). Fakat psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliği açısından bakıldığında erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (p=0,009<0,05 ve p=0,001<0,05). Böylece çalışmada yer alan erkek ve kadınların psikolojik sermaye ve öğrenme çeviklikleri arasında istatistiksel bir farklılık olduğu %95 güvenle söylenebilir. *$H3_1$ ve $H3_3$ hipotezleri desteklenmiş, $H3_2$ hipotezi desteklenmemiştir.*

$H3_4$: Psikolojik sermaye, bireylerin yaşına göre göre farklılık gösterir.

$H3_5$: Çalışan performansı, bireylerin yaşına göre göre farklılık gösterir.

$H3_6$: Öğrenme çevikliği, bireylerin yaşına göre göre farklılık gösterir.

Tablo 43. Değişkenlerin Yaş grubuna göre ortalama ve standart sapma değerleri

Değişkenler	Yaş Grupları	N	Mean	Std. Sapma
Çalışan Performansı	20-30	107	4,3427	,04562
	31-40	195	4,4615	,03433
	41-50	63	4,4550	,06165
	51+	6	4,5000	,17743
Psikolojik Sermaye	20-30	107	4,4268	,03871
	31-40	195	4,1904	,03049
	41-50	63	4,3048	,05001
	51+	6	4,3383	,28580
Öğrenme Çevikliği	20-30	107	4,2083	,03986
	31-40	195	4,2759	,03127
	41-50	63	4,3338	,04593
	51+	6	4,3904	,17841

Tablo 44. Yaş grupları için varyansların homojenliği

Değişkenler	Metot	Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık
Çalışan Performansı	Ortalama	,114	3	367	,952
	Medyan	,173	3	367	,915

	Medyan ve sd	,173	3	358,535	,915
	Kırpılmış ortalama	,208	3	367	,891
Psikolojik Sermaye	Ortalama	2,465	3	367	,062
	Medyan	2,511	3	367	,058
	Medyan ve sd	2,511	3	362,517	,058
	Kırpılmış ortalama	2,516	3	367	,058
Öğrenme Çevikliği	Ortalama	,488	3	367	,691
	Medyan	,389	3	367	,761
	Medyan ve sd	,389	3	351,876	,761
	Kırpılmış ortalama	,479	3	367	,697

Tablo 44'te verilen istatistiklere göre tüm değişkenlerde varyanslar homojen dağılmaktadır(p_i>0.05)

Tablo 45. Değişkenlerin yaş grupları bazlı varyans analizi

		KT	Sd	KO	F	Anlamlılık
Çalışan Performansı	Gruplar Arası	1,075	3	,358	1,566	,197
	Gruplar içi	83,964	367	,229		
	Toplam	85,038	370			
Psikolojik Sermaye	Gruplar Arası	1,217	3	,406	2,313	,076
	Gruplar içi	64,377	367	,175		
	Toplam	65,594	370			
Öğrenme Çevikliği	Gruplar Arası	,442	3	,147	,841	,472
	Gruplar içi	64,209	367	,175		
	Toplam	64,650	370			

Tablo 44 ve 45 incelendiğinde varyansların homojen olduğu görülmekte olup bu nedenle varyans analizi sonuçlarına bakılabilir. Her bir değişken açısından bireylerin yaş grupları ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir (p= 0,197, 0,076, 0,472>0,05). *Böylece $H3_4$, $H3_5$, $H3_6$ hipotezleri desteklenmemiştir.*

$H3_7$: Psikolojik sermaye, bireylerin eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

$H3_8$: Çalışan performansı, bireylerin eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

$H3_9$: Öğrenme çevikliği, bireylerin eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

Tablo 46. Değişkenlerin eğitim durumuna göre ortalama ve standart sapma değerleri

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma
Çalışan Performansı	Lise	22	4,2955	,09804
	Ön Lisans	38	4,5263	,05779
	Lisans	235	4,4262	,03045
	Lisansüstü	76	4,4167	,06508
	Toplam	371	4,4268	,02489
Psikolojik Sermaye	Lise	22	4,0710	,10084
	Ön Lisans	38	4,3503	,05194
	Lisans	235	4,2984	,02541
	Lisansüstü	76	4,2286	,05951
	Toplam	371	4,2759	,02186
Öğrenme Çevikliği	Lise	22	4,2927	,08829
	Ön Lisans	38	4,4884	,05965
	Lisans	235	4,3714	,02433
	Lisansüstü	76	4,3711	,06334
	Toplam	371	4,3787	,02170

Tablo 46 incelendiğinde Lisans seviyesinde eğitime sahip bireylerin sayısı diğerlerine göre oldukça farklılaşmaktadır. Varyans homojenliği testinden sonra grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığı araştırılmıştır. Varyans homojenliği tablo 47'de verilmiştir.

Tablo 47. Eğitim durumları için varyansların homojenliği

Değişkenler	Metot	Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık
Çalışan Performansı	Ortalama	1,260	3	367	,288
	Medyan	,847	3	367	,469
	Medyan ve sd	,847	3	312,319	,469
	Kırpılmış ortalama	,969	3	367	,408
Psikolojik Sermaye	Ortalama	3,969	3	367	,008
	Medyan	4,068	3	367	,007
	Medyan ve sd	4,068	3	321,962	,007
	Kırpılmış ortalama	3,961	3	367	,008

Öğrenme Çevikliği	Ortalama	4,278	3	367	,006
	Medyan	2,740	3	367	,043
	Medyan ve sd	2,740	3	265,706	,044
	Kırpılmış ortalama	3,636	3	367	,013

Tablo 47 incelendiğinde çalışan performansı için grupların varyansı homojendir(p>0,05). Fakat psikolojik sermayede ve öğrenme çevikliğinde ise varyanslar homojen dağılmamaktadır(p<0,05). Bu nedenle daha robust tahminler sunan welch istatiği kontrol edilmiş ve psikolojik sermayede ve öğrenme çevikliği welch değerleri sırasıyla p=0,079>0,05 ve p=0,237>0,05 olup anlamlılık arz etmektedir.

Tablo 48. Değişkenlerin eğitim durumuna göre varyans analizi

		KT	Sd	KO	F	Anlamlılık
Çalışan Performansı	Gruplar Arası	,764	3	,255	1,109	,345
	Gruplar içi	84,275	367	,230		
	Toplam	85,038	370			
Psikolojik Sermaye	Gruplar Arası	1,423	3	,474	2,712	,045
	Gruplar içi	64,171	367	,175		
	Toplam	65,594	370			
Öğrenme Çevikliği	Gruplar Arası	,637	3	,212	1,217	,303
	Gruplar içi	64,013	367	,174		
	Toplam	64,650	370			

Tablo 48'de yer alan bilgilere göre çalışan performansı ve öğrenme çevikliği eğitim durumları açısından anlamlı bir farklılık ortaya koymamaktadır (p=0,345 0,303 >0,05). Psikolojik sermaye ise eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır(p=0,045<0,05). Hangi eğitim seviyesinde farklılık olduğunu görmek için post-hoc testleri uygulanmış ve aşağıdaki tablo 49'da özetlenmiştir.

Tablo 49. Psikolojik sermaye ve eğitim durumu post-hoc testleri

	Test Türü	**(I) Eğitim Durumu**	**(J) Eğitim Durumu**	**Ortalama Farkı (I-J)**	**Std. Hata**	**Anlamlılık**
Psikolojik Sermay	**Scheffe**	Lise	Ön Lisans	-,27931	,11202	,104
			Lisans	-,22738	,09323	,116

		Lisansüstü	-,15760	,10124	,490
	Ön Lisans	Lise	,27931	,11202	,104
		Lisans	,05192	,07311	,918
		Lisansüstü	,12171	,08308	,543
	Lisans	Lise	,22738	,09323	,116
		Ön Lisans	-,05192	,07311	,918
		Lisansüstü	,06979	,05518	,660
	Lisansüstü	Lise	,15760	,10124	,490
		Ön Lisans	-,12171	,08308	,543
		Lisans	-,06979	,05518	,660
Hochberg	Lise	Ön Lisans	-,27931*	,11202	,076
		Lisans	-,22738*	,09323	,088
		Lisansüstü	-,15760	,10124	,535
	Ön Lisans	Lise	,27931	,11202	,076
		Lisans	,05192	,07311	,979
		Lisansüstü	,12171	,08308	,604
	Lisans	Lise	,22738	,09323	,088
		Ön Lisans	-,05192	,07311	,979
		Lisansüstü	,06979	,05518	,749
	Lisansüstü	Lise	,15760	,10124	,535
		Ön Lisans	-,12171	,08308	,604
		Lisans	-,06979	,05518	,749

Tablo 49'da yer alan bilgilere göre Hochberg hem lise-ön lisans (p=0,027<0,10) hem de lise- lisans(p=0,088<0,10) eğitim düzeyine sahip bireyler arasında anlamlı bir farklılık olduğunu söylerken Scheffe istatistiğine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bu nedenle eğitim durumu lisans veya ön lisans seviyesinde olan bireyler lise düzeyindekilerine göre psikolojik sermayelerinin daha büyük olduğu söylenebilir. *$H3_7$ hipotezi desteklenmiş, $H3_8$ ve $H3_9$ hipotezleri desteklenmemiştir.*

$H3_{10}$: Psikolojik sermaye, bireylerin medeni durumuna göre farklılık gösterir.

$H3_{11}$: Çalışan performansı, bireylerin medeni durumuna göre farklılık gösterir.

$H3_{12}$: Öğrenme çevikliği, bireylerin medeni durumuna göre farklılık gösterir.

Tablo 50. Değişkenlerin medeni durumuna göre ortalama ve standart sapma değerleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Çalışan Performansı	*Evli*	207	4,4130	,03625
	Bekar	164	4,4441	,03288
Psikolojik Sermaye	*Evli*	207	4,2787	,03037
	Bekar	164	4,2725	,03135
Öğrenme Çevikliği	*Evli*	207	4,3683	,03101
	Bekar	164	4,3917	,02972

Tablo 51. Bireylerin medeni durumuna göre değişkenlerin ortalamaları arasındaki farklılaşma

		Varyans homojenliği için Levene Testi		Ortalamalar için t testi		
Değişkenler	**Varyans Varsayımı**	*F*	*Anlamlılık*	*t*	*sd*	*Anlamlılık (çift yönlü)*
Çalışan Performansı	Eşit	3,351	,068	-,619	369	,536
	Eşit değil			-,635	368,862	,526
Psikolojik Sermaye	Eşit	,338	,561	,141	369	,888
	Eşit değil			,142	360,938	,887
Öğrenme Çevikliği	Eşit	1,546	,214	-,535	369	,593
	Eşit değil			-,545	366,961	,586

Tablo 50 ve 51 incelendiğinden varyanslar her iki grup değişkeni için eşit dağılmaktadır (p=0,068, 0,561, 0,214>0,05). %95 güven düzeyinde evli ve bekar bireylerin ortalamaları arasında çalışan performansı, psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliği açısından anlamlı bir fark yoktur (p=0,536, 0,888, 0,593>0,05). Böylece bireylerin medeni durumlarının çalışan performansı, psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliği açısından bir farklılaşma göstermemektedir. *$H3_{10}$, $H3_{11}$ ve $H3_{12}$ hipotezleri desteklenememiştir.*

$H3_{13}$: Psikolojik sermaye, bireylerin çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

$H3_{14}$: Çalışan performansı, bireylerin çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

$H3_{15}$: Öğrenme çevikliği, bireylerin çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

Tablo 52. Değişkenlerin çalışma süresine göre ortalama ve standart sapma değerleri

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std Sapma
Çalışan Performansı	1-10 Yıl	311	4,4035	,02748
	11-20 Yıl	55	4,5424	,06058
	21-30 Yıl	5	4,6000	,11304
	Toplam	371	4,4268	,02489
Psikolojik Sermaye	1-10 Yıl	311	4,2580	,02379
	11-20 Yıl	55	4,3636	,05679
	21-30 Yıl	5	4,4250	,20387
	Toplam	371	4,2759	,02186
Öğrenme Çevikliği	1-10 Yıl	311	4,3538	,02399
	11-20 Yıl	55	4,4989	,04891
	21-30 Yıl	5	4,6000	,20591
	Toplam	371	4,3787	,02170

Tablo 53. Çalışılan süreleri için varyans homojenliği test sonuçları

Değişkenler	Metot	Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık(p)
Çalışan Performansı	Ortalama	1,366	2	368	,256
	Medyan	1,385	2	368	,252
	Medyan ve sd	1,385	2	366,600	,252
	Kırpılmış ortalama	1,344	2	368	,262
Psikolojik Sermaye	Ortalama	,198	2	368	,820
	Medyan	,435	2	368	,648
	Medyan ve sd	,435	2	353,739	,648
	Kırpılmış ortalama	,208	2	368	,812
Öğrenme Çevikliği	Ortalama	,858	2	368	,425
	Medyan	1,040	2	368	,355
	Medyan ve sd	1,040	2	360,798	,355
	Kırpılmış ortalama	,915	2	368	,401

Tablo 53 dikkate alındığında tüm metotlarda elde edilen istatistiklere göre varyansların homojen dağıldığı söylenebilir($p>0,05$) Bu nedenle varyans analizinin sonuçlarına bakılabilir.

Tablo 54. Bireylerin çalışma sürelerine göre değişkenlerin ortalamaları arasındaki farklılaşma

		KT	Sd	KO	F	Anlamlılık
Çalışan Performansı	Gruplar Arası	1,054	2	,527	2,308	,101
	Gruplar içi	83,985	368	,228		
	Toplam	85,038	370			
Psikolojik Sermaye	Gruplar Arası	,634	2	,317	1,795	,168
	Gruplar içi	64,960	368	,177		
	Toplam	65,594	370			
Öğrenme Çevikliği	Gruplar Arası	1,232	2	,616	3,575	,029
	Gruplar içi	63,418	368	,172		
	Toplam	64,650	370			

Tablo 54 incelendiğinde çalışan performansı ve psikolojik sermaye değişkenlerinde çalışma sürelerinin ortalamaları açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p=0,101, 0,168>0,05). Fakat öğrenme çevikliği çalışılan süre bazında anlamlı bir farklılık gösterdiği(p=0,029<0,05) söylenebilir. Öğrenme çevikliğinde bu farklılığın hangi çalışma sürelerinde ne seviye olduğunu görmek için post-hoc testleri gerçekleştirilmiştir. Gruplar arasında veri sayıları oldukça büyük farklılık gösterdiğinden Scheffe ve Hochberg testleri dikkate alınmış sonuçlar Tablo 55'te özetlenmiştir.

Tablo 55. Post-hoc test sonuçları

Test Türü	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
Scheffe	1-10 Yıl	11-20 Yıl*	-,14508	,06072	,059
		21-30 Yıl	-,24617	,18714	,422
	11-20 Yıl	1-10 Yıl	,14508	,06072	,059
		21-30 Yıl	-,10109	,19391	,873
	21-30 Yıl	1-10 Yıl	,24617	,18714	,422
		11-20 Yıl	,10109	,19391	,873
Hochberg	1-10 Yıl	11-20 Yıl	-,14508	,06072	,051
		21-30 Yıl	-,24617	,18714	,466
	11-20 Yıl	1-10 Yıl	,14508	,06072	,051
		21-30 Yıl	-,10109	,19391	,937
	21-30 Yıl	1-10 Yıl	,24617	,18714	,466
		11-20 Yıl	,10109	,19391	,937

Tablo 55'te yer alan bilgilere göre öğrenme çevikliğinde her iki test türünde 1-10 yıl çalışan bireyler ile 11-20 yıl çalışan bireylerin ortalamaları arasında %90 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık (p=0,059, 0,051 <0,10) gösterdiği anlaşılmıştır. 11-20 yıl çalışan bireylerin öğrenme çevikliğinin diğer gruplara göre daha fazla olduğu söylenebilir. Diğer tüm grup kombinasyonları incelendiğinde çalışma sürelerinin anlamlı olarak farklılaşmadığı söylenebilir(p>0,10). *$H3_{13}$ ve $H3_{14}$ hipotezleri desteklenmemiş, $H3_{15}$ hipotezi desteklenmiştir.*

Tablo 56. Hipotez Bulguları

H1: Öğrenme çevikliğinin, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır.	Red
H2: Öğrenme çevikliğinin, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.	Kabul
$H2_1$: Öz farkındalık boyutunun, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.	Kabul
$H2_2$: Değişimde çeviklik boyutunun, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.	Kabul
$H2_3$: Zihinsel çeviklik boyutunun, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.	Kabul
H3: Psikolojik sermaye, çalışan performansı ve öğrenme çevikliği, bireylerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.	
$H3_1$: Psikolojik sermaye, bireylerin cinsiyetine göre farklılık gösterir.	Kabul
$H3_2$: Çalışan performansı, bireylerin cinsiyetine göre farklılık gösterir.	Red
$H3_3$: Öğrenme çevikliği, bireylerin cinsiyetine göre farklılık gösterir.	Kabul
$H3_4$: Psikolojik sermaye, bireylerin yaşına göre göre farklılık gösterir.	Red
$H3_5$: Çalışan performansı, bireylerin yaşına göre göre farklılık gösterir.	Red

$H3_6$: Öğrenme çevikliği, bireylerin yaşına göre göre farklılık gösterir.	Red
$H3_7$: Psikolojik sermaye, bireylerin eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.	Kabul
$H3_8$: Çalışan performansı, bireylerin eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.	Red
$H3_9$: Öğrenme çevikliği, bireylerin eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.	Red
$H3_{10}$: Psikolojik sermaye, bireylerin medeni durumuna göre farklılık gösterir.	Red
$H3_{11}$: Çalışan performansı, bireylerin medeni durumuna göre farklılık gösterir.	Red
$H3_{12}$: Öğrenme çevikliği, bireylerin medeni durumuna göre farklılık gösterir.	Red
$H3_{13}$: Psikolojik sermaye, bireylerin çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.	Red
$H3_{14}$: Çalışan performansı, bireylerin çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.	Red
$H3_{15}$: Öğrenme çevikliği, bireylerin çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.	Kabul

4.7. Genel Değerlendirme ve Sonuç

Araştırma içeriğinde; psikolojik sermaye, çalışan performans ve öğrenme çevikliği kavramları incelenmiş ve detaylandırılmıştır. Yapılan araştırmada öğrenme çevikliği kavramının psikolojik sermaye ve performans kavramları arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi ve aracılık etkisi analiz edilmiştir. Araştırma sorusu olan "Psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkide, öğrenme çevikliğinin düzenleyici rolü var mı?" sorusu yanıtlanmaya çalışılmıştır. Akabinde "Psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkide, öğrenme çevikliğinin aracılık rolü var mı?" sorusu incelenmiştir. Demografik özelliklere göre değişkenlerin nasıl etkilendiği de analiz edilmiştir.

Psikolojik sermaye ölçeğinde yapılan ilk analizde, faktör yükleri 0,5'ten küçük olan umut alt boyutundaki 20. 22. ve 24. ifadeler, iyimserlik boyutundaki 9. ifade ve psikolojik dayanıklılık boyutundaki 18.ifade analizden çıkartılmıştır. 2. alt boyut altında olan ama farklı boyutların ifadeleri olduğu için iyimserlik boyutu içerisinde yer almaması daha doğru olan psikolojik dayanıklılık boyutunda yer alan 13. ifade ve umut boyutunda yer alan 23. ifade

analizden çıkartılmıştır. 5. alt boyutta ise 2 ifadeden oluşuyor ayrıca iyimserlik alt boyutu zaten 2. alt boyutta mevcut, bu yüzden bu alt boyut da analizlerden çıkartılmıştır. 4. alt boyut olan umut alt boyutu (16-19-21) güvenilir çıkmadığı için, o boyut ve ifadeler sonraki analizlerde kullanılmamıştır. Sonuç olarak psikolojik sermaye ölçeğinde 3 alt boyut elde edilmiştir. Birinci alt boyut öz yeterlilik, ikinci alt boyut iyimserlik (İ6-İ2-İ4) ve üçüncü alt boyut psikolojik dayanıklılık (PD3-PD2-PD5) olarak belirlenmiştir. Psikolojik sermaye ölçeğindeki soruların ortalaması 3,5 ile 4,63 değerleri arasında değişmektedir. Beşli likert ölçek üzerinden cevaplanan soruların ortalama sonuçları incelendiğinde çoğunlukla "Katılıyorum" (4) ile "Kesinlikle Katılıyorum" (5) arasında cevaplar verildiği anlaşılmaktadır. En büyük ortalama değeri 6. soru alırken, en yüksek standart sapmaya 20. sorunun sahip olduğu görülmektedir. Ortalama değerler göz önüne alındığında sola çarpık bir dağılışa sahip olduğu kabaca söylenebilir (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum). Psikolojik sermayenin öz yeterlilik alt boyutuna ait güvenirlik cronbach alfa katsayısı 0,811, iyimserlik alt boyutuna ait güvenirlik ısı 0,715, psikolojik dayanıklılık alt boyutuna ait güvenirlik cronbach alfa katsayısı 0,648 olup yeterli seviye güvenilir bulunmuştur. Umut alt boyutuna ait güvenirlik cronbach alfa katsayısı 0,491 olup yeterli seviye güvenilir olmadığından analize dahil edilmemiştir. İyimserlik alt boyutunun 11. ve 7. ifadeleri bir boyut belirttiği için, güvenirliliği araştırılmış ve 2 ifade olduğundan dolayı, güvenirlik için yeterli sayıda soruya ulaşamadığından bu alt boyutun anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu nedenle bu ifadeler analizden çıkarılmıştır.

Çalışan performansı ölçeğinde yapılan faktör analizinde 25. ifadenin faktör yükü 0,443 olduğundan dolayı analiz dışına çıkarılmıştır. Çalışan performansı ölçeği sorularının ortalaması 4,27 ile 4,68 değerleri arasında değişmekte ve standart sapma değerlerinin ise 0,6 değeri civarında değiştiği görülmektedir. Beşli likert ölçek üzerinden cevaplanan soruların ortalama sonuçları incelendiğinde çoğunlukla "Katılıyorum" (4) ile "Kesinlikle Katılıyorum" (5) arasında cevaplar verildiği anlaşılmaktadır. En büyük ortalama ve standart sapma değerini 25. sorunun aldığı görülmektedir (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum). Çalışan performansına ait güvenirlik cronbach alfa katsayısı 0,793 olup yeterli seviyede güvenilir bulunmuştur.

Öğrenme çevikliği ölçeğinde yapılan ilk faktör analizinde, faktör yüklerinin 0,5'ten küçük olmasından dolayı 39., 34., 44, 49., 33., 51., ve 31. ifadeler analizden çıkarılmış, analiz tekrarlandığında yine 0,5 altında faktör yüküne sahip 41. ifade analiz dışında kalmıştır. Yer aldıkları boyutlara ait olmayan 32., 53. ve 54. ifadeler de analiz dışında bırakılmıştır. Bunun

yanında 42. ifadenin faktör yükleri, birbirine çok yakın olduğu için bu yüzden tam anlamıyla bir boyuta ait kabul edemediğimiz için analiz dışında kalmıştır. Böylece öğrenme çevikliğinde 3 alt boyut elde edilmiştir. Birinci alt boyut değişimde çeviklik (36, 35, 37, 40, 38) ikinci alt boyut öz farkındalık (55, 56, 59, 57, 60, 58) ve üçüncü alt boyut zihinsel çeviklik (47, 46, 50, 48, 43, 52, 45) şeklindedir. Sonuç yaratmada çeviklik boyutunda yer alan iki ifade, içeriği gereği zihinsel çeviklik boyutu kapsamında anlaşılmış olabilir. O yüzden bu ifadeler, bu alt boyut altında kabul edilmiştir. Öğrenme çevikliği ölçeğinde soruların ortalaması 4,04 ile 4,66 değerleri arasında değişmektedir. Diğer ölçeklerde olduğu gibi 5'li likert ölçeğine göre cevaplanan soruların ortalama sonuçları incelendiğinde ağırlıkla "Çoğunlukla" (4) ile "Her Zaman" (5) değerlendirmeleri yapıldığı görülmektedir. (1- Hiçbir Zaman, 2- Nadiren, 3- Bazen, 4- Çoğunlukla, 5- Her Zaman). Öğrenme çevikliği değişimde çeviklik alt boyutuna ait güvenirlik cronbach alfa katsayısı 0,924, öz farkındalık alt boyutuna ait güvenirlik cronbach alfa katsayısı 0,842, zihinsel çeviklik alt boyutuna ait güvenirlik cronbach alfa katsayısı 0,851 olup oldukça yüksek seviye güvenilir olduğu görülmektedir.

Araştırma verilerinin korelasyon analizine göre çalışan performansı ile psikolojik sermaye arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Performans ve psikolojik sermaye alanında benzer bir çalışma, Erkuş ve Fındıklı (2013) tarafından çeşitli örneklem gruplarındaki 572 işgören üzerinde yapılmış ve bu araştırma sonucuna benzer sonuç elde edilmiştir. Çalışan performansı ve öğrenme çevikliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya konmuştur. Psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliği arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu alanda Türkiye'de herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Öğrenme çevikliği ve psikolojik sermaye ölçekleri ve alt boyutlarının korelasyonları incelendiğinde genel anlamda hep pozitif bir ilişki olduğu göze çarpmaktadır. Öz yeterlilik alt boyutunun öğrenme çevikliği alt boyutlarından sırasıyla değişimde çeviklik, öz farkındalık, zihinsel çeviklik ve öğrenme çevikliği arasında anlamlı düzeylerinde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. İyimserlik alt boyutu ile değişimde çeviklik, öz farkındalık, zihinsel çeviklik ve öğrenme çevikliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İyimserliğin değişimde çeviklikle az seviyede korelasyon gösterdiği söylenebilir. Psikolojik dayanıklılıkta ise benzer bir durum vardır. Psikolojik dayanıklılık alt boyutu ile değişimde çeviklik, öz farkındalık, zihinsel çeviklik ve öğrenme çevikliği arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Psikolojik dayanıklılık ile değişimde çeviklik arasındaki korelasyonun az seviye olduğu anlaşılmaktadır.

Regresyon analizi sonucuna göre; psikolojik sermaye ve alt boyutları ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü etki elde edilmiştir. Çetin ve Varoğlu (2015) tarafından Ankara'da özel sektörde çeşitli pozisyonlar bulunan 237 çalışan üzerinde yürütülmüş bir çalışmada, psikolojik sermayenin algılanan performansı artırdığı sonucu ortaya konmuştur. Öğrenme çevikliği ve alt boyutları ile çalışan performansı arasında anlamlı pozitif yönlü bir etki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer sonuç Zümrüt (2020) tarafından yapılan yüksek lisans tez çalışmasında da ortaya konmuştur.

Çalışan performansı üzerinde, öğrenme çevikliği ve psikolojik sermayenin ne kadar düzeyde bir ilişki gösterdiği incelenmiş ve her iki değişken de anlamlı bulunmuştur. Psikolojik sermayede meydana gelen bir birimlik artış çalışan performansını 0,51 birim artırmakta, öğrenme çevikliğinde meydana gelen bir birimlik değişim çalışan performansını 0,412 birim artırmaktadır. Düzenleyici etkinin analizine göre ise, öğrenme çevikliğinin anlamsız olduğu (anlamlılık = 0,173>0,05) ve psikolojik sermayenin anlamsız olduğu (anlamlılık = 0,0,79>0,05) olduğu görülmektedir. Düzenleyici etkinin anlamsız (anlamlılık = 0,464 >0,05) olduğu sonucuna varılmıştır.

Psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve öğrenme çevikliği ile çalışan performansı arasında bir anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Psikolojik sermaye → öğrenme çevikliği → çalışan performansı (dolaylı etki) yolunun anlamlı olduğu görülmektedir. Yine psikolojik sermaye → çalışan performansı arasındaki yol (doğrudan etki) da anlamlıdır. Bu modele ilaveten öğrenme çevikliği girdiğinde, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin kalkmadığı, bunun yanı sıra öğrenme çevikliği ile dolaylı bir etki kurulduğu görülmektedir. Böylece öğrenme çevikliği, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki doğrudan kurulan ilişkiyi kaldırmamakta, sadece biraz zayıflatma eğilimindedir. Doğrudan etkide elde edilen beta katsayısı 0,701 iken, öğrenme çevikliğinin modele dahil olmasının ardından elde edilen beta katsayısı 0,448 olup biraz düşüş göstermiş ve her iki modelde tüm katsayılar anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle öğrenme çevikliği, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasında bir kısmi aracılık etkisi göstermektedir. Modele, öğrenme çevikliğinin alt boyutları girdiğinde, psikolojik sermaye alt boyutlarından öz yeterlilik ve öğrenme çevikliği alt boyutlarından öz farkındalık alt boyutlarında ilişkinin kalktığı görülmektedir. Bu boyutların tam aracılık etkisi gösterdiği söylenebilir. İyimserlik, psikolojik dayanıklılık, değişimde çeviklik ve zihinsel çeviklik alt boyutlarının beta katsayıları dikkate alındığında anlamlılıklarını koruduğu fakat katsayılarının azaldığı görülmektedir. Böylece bu değişkenler açısından kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir.

Araştırmanın özgün değeri; psikolojik sermaye, çalışan performansı arasındaki ilişkide, öğrenme çevikliğinin düzenleyici ve aracı bir etkisinin olup olmadığını incelemektir. Regresyon analizlerinin anlamlı çıkması sonucunda, önce düzenleyici etki incelenmiş ancak anlamsız bir ilişki ortaya çıkmıştır ve H_1 hipotezi desteklenmemiştir. Öğrenme çevikliğinin düzenleyici etkisinin negatif sonuçlanması, genelleme yapmak için yeterli olmayacaktır. Genel bir yargı ortaya koyabilmek için, farklı şehirlerde ya da farklı sektördeki daha büyük örneklem gruplarıyla çalışmalar yapılabilir. Akabinde öğrenme çevikliğinin, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi incelenmiş ve kısmi aracılık etkisi sonucuna ulaşılmıştır.

Demografik değişkenlerden cinsiyet ve medeni durum için söz konusu değişkenlerin ortalamaları arasındaki fark için bağımsız t testi yapılmıştır. Erkek ve kadınlar arasında Çalışan Performansı açısından anlamlı bir farklılık yokken, psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliği açısından erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Erkeklerde psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliğinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Her bir değişken açısından bireylerin yaş grupları ortalamaları incelenmiş ancak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Çalışma performansı ve öğrenme çevikliği eğitim durumları açısından anlamlı bir farklılık ortaya koymazken, psikolojik sermaye ise eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır. Lisans veya ön lisans seviyesindeki bireylerin, lise düzeyindekilerine göre psikolojik sermayeleri daha büyüktür. Medeni durum ortalamalarına bakıldığında çalışan performansı, psikolojik sermaye ve öğrenme çevikliği açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışma sürelerinin ortalamaları çalışan performansı ve psikolojik sermaye değişkenlerinde anlamlı bir farklılık göstermemiştir fakat öğrenme çevikliği çalışılan süre bazında, anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 11-20 yıl kıdeme sahip bireylerin öğrenme çevikliğinin diğer gruplara göre daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

4.8. Literatüre Katkı ve Öneriler

Psikolojik sermaye, öğrenme çevikliği ve çalışan performansı arasındaki ilişkilerin ampirik olarak analiz edildiği bu çalışma, Türkiye'de ilk kez yapılan özgün bir çalışma niteliğini taşımaktadır. Küreselleşme süreçleri sonrasında ortak pazar haline gelen dünya piyasasında, işletmelerin rekabete karşı koyabilmesi için sürekli gelişmelere açık olması gerekmektedir. Bu kapsamda işletmelerin psikolojik sermayelerini en iyi şekilde

geliştirmeleri, öğrenme çevikliğini en üst seviyeye taşımaları ve çalışanların performanslarını sürekli artırmaları gerekmektedir. Diğer taraftan, ülke ekonomisinin ve refah seviyesinin artırılabilmesi için işletmelerin, kamu yönetimi kurumlarının, üniversitelerin, tüm ilgili birimlerin iş birliği içerisinde faaliyetlerini sürdürmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla, üniversitelerde yapılan araştırmaların sanayideki işletmelere yönelik bilimsel analitik araştırmalar yapmaları, araştırmalardan elde edilen bilgileri paylaşmaları, elde edilecek bilimsel sonuçları paylaşmaları, mevcut sorunları tespit ederek öneriler sunmalarının ilgili taraflarda önemli faydaları olabileceği düşüncesiyle bu çalışma planlanmıştır.

Psikolojik sermaye ve performans arasındaki ilişkide öğrenme çevikliğinin düzenleyicilik ve aracılık rolü, literatürde daha önce incelenmemiş bir çalışmadır. Düzenleyici etkinin anlamsız çıkması genelleme yapmak için yeterli olmayabilir, yeni yapılacak çalışmalarda farklı şehirlerde ya da farklı sektördeki daha büyük örneklem grupları dahil edilebilir.

Çalışma, perakende sektöründe çalışan beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Daha çevik olmayı gerektiren belli meslek grupları özelinde (sağlık, satış vb.) farklı örneklem gruplarıyla çalışmalar yapılabilir.

Katılımcılardan, anketin uzun olduğuna dair geri bildirimler gelmiştir. Farklı çalışmalarda farklı ölçekler kullanılabilir. Farklı boyut ve soruların yer aldığı ölçekler kullanılabilir.

Pozisyonlar derecelendirilerek belli kademedeki pozisyonlarda araştırma yapılabilir. Çalışılan pozisyon yönetsel seviyeye yükseldikçe, değişkenlerin nasıl etkilendiği incelenebilir.

Psikolojik sermaye, öğrenme çevikliği ve çalışan performansı olarak ele aldığımız ve aralarındaki ilişkileri incelediğimiz bu değişkenler, farklı değişkenlerle birlikte ele alınarak yeni çalışmalar ortaya konabilir.

Öğrenme çevikliği, örgütü ve örgütün içindeki işgörenleri çevikleştirmek için kritik öneme sahiptir. Belirsiz, riskli ya da karmaşık iş ortamları, çevik öğrenenler aracılığıyla yönetilebilir. İnsan Kaynakları işe alım süreçlerinde yapılan envanterlerde, öğrenme çevikliği yetkinliği ön plana çıkarılabilir. Öğrenme çevikliğinin çalışan performansı üzerinde anlamlı pozitif yönlü bir etkisi göz önünde bulundurulduğunda, işletmeler bu çevikliği güçlendirecek aksiyonlarda bulunmalıdır. İşe alım ya da terfi süreçlerinde, değişim çevikliği ve zihinsel

çevikliği yüksek olan adaylar öncelikli değerlendirilebilir. Mevcut çalışanlar üzerinde yapılacak envanterlerde çevikliği düşük çıkan işgörenler için eğitimler düzenlenebilir, koçluk seanslarıyla bu yetkinliklerinin güçlendirilmesi sağlanabilir. Benzer şekilde psikolojik sermayenin 2 saatlik eğitimle bile artırılabileceği, Luthans ve arkadaşlar tarafından bilimsel olarak kanıtlanmıştır. Psikolojik sermayeyi güçlendirecek eğitimler ve programlar hazırlanabilir. Rekabet gücünün artmasındaki etkenlerden biri de çalışanların daha hızlı ve daha verimli şekilde sonuca gitmeleridir. İşletmelerin bu gücü ellerinde tutmaları ve herkesten önce sonuca ulaşmaları, önemli bir rekabet gücü sağlayacaktır.

Başarıya ulaşmak için her zaman alternatif yollar olacağına dair umudu ve iyimserliği yani psikolojik sermayesi yüksek olan kişiler, amaçlarına kitlenerek sonuca daha fazla odaklanmaktadır. Bu nedenle, çalışanlar bu motivasyonla hareket ederken, hem farklı yollar geliştirebilir, yaratıcı çözümler ortaya koyabilir hem de sonuca rahat ulaşabilirler. Örgütlerin çalışanlarına bu ortamı sunmaları, önem arz etmektedir.

Esnek bir zihne sahip olan çalışanlar, içinde bulundukları sınırlı ortama bağımlı kalmaz ve kendini sürekli geliştirir. İlk kez karşılaştığı durumlar karşısında bocalamadan hızlıca adapte olabilme ve harekete geçebilme becerisi yüksektir. Büyük balığın küçük balığı değil, hızlı olan balığın yavaş olan balığı yuttuğu bir düzende, farkındalık ve zihnen çeviklik becerisi verimlilikle beraber performansı da artırabilir. İşletmelerin, bu performanstaki çalışanlarını kaybetmemeleri önerilir.

KAYNAKLAR

Ahmad, N., Iqbal, N., Javed, K., & Hamad, N. (2014). Impact of organizational commitment and employee performance on the employee satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, 1*(1), 84-92.

Akar C., (2008). Öz-yeterlik inanci ve ilkokuma yazmaya etkisi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 185-200.

Akçay H.V. (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *KSÜ İİBF Dergisi*, 2(1), ss. 123-140.

Akdemir, B., & Açan, A. M. (2017). Psikolojik sermaye ve iş tatmini ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, *8*(2), 57-79.

Akdoğan, A., & Polatçı, S. (2013). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *17*(1), 273-294.

Akhavan, P., & Mahdi Hosseini, S. (2016). Social capital, knowledge sharing, and ınnovation capability: an empirical study of r&d teams in Iran, *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(1), 96-113.

Akın, Adnan (2002). "İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)". C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3 (1), 97-113.

Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, *5*(2), 185-206.

Akman, Y., Korkut, F. (1993). Umut ölçeği üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(9), 193-202.

Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., Salama, A. A., AlFerjany, A. A. M., & Amuna, Y. M. A. (2018). The Role of Measuring and Evaluating Performance in Achieving Control Objectives-Case Study of" Islamic University". *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, *2*(1), 106-118.

Alkış, H., & Güngörmez, E. (2015). Örgütsel adalet algısı ile performans arasındaki ilişki: Adıyaman ili örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(21), 937-967.

Amato, M. A., & Molokhia, D. (2016). How to cultivate learning agility. *Harvard Business School Publishing*, 16(05), 1-8.

Antonacopoulou, E. P. (2000). Employee development through self-development in three retail banks. *Personnel Review*, 29(4), 491-508.

Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*. 49(1), 6-14.

Araza, A., & Aslan, G. (2016). *Yönetimde yeni paradigmalar, kurumsal çeviklik ve improvizasyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayınları.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Arslan, Yahya. (2009), Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi, Doktora Tezi, G.Y.T.E. S.B.E.

Arslantaş, C.C. & Dursun, M. (2008). The role of ethical leadership behavior on confidence and psychological empowerment. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 8(1), 111-128.

Atasever, M. & Küçükgöl, E. (2019). *Psikolojik sermaye ve yöneticilik*. Iksad Yayinevi, 01-109.

Ateş, M. F., Turgut, H., & Çelik, M. (2018). Psikolojik sermayenin iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17. UİK Özel Sayısı), 781-798.

Avey, J.B., Luthans, F., Jensen, S.M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5): 677- 693.

Axon, L., Friedman, E., & Jordan, K. (2015). Leading now: Critical capabilities for a complex world. *A Briefing Paper). Harvard Business Publishing. Retrieved November*, *8*, 1-12.

Bakan, İ., & Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8*(1). 103-127

Baltaş, A. (1999), *Üstün Başarı*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Banahene, S., Ahudey, E., & Asamoah, A. (2017). The measurement of organizational citizenship behaviour and its impact on job satisfaction and loyalty among Christian workers in Ghana. *International Journal of Business Marketing and Management*, *2*(5), 20-33.

Bandura, A, (1999). Social cognitive theory: an agentic perspective. *Asian journal of social psychology*, *2(1)*, 21-41.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy in changing societies (reprint edition)*. Cambridge University Press.

Bandura, A. (2005). The evolution of social cognitive theory. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management* (pp. 9–35). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

Banihashemi, S. A., & Dahmardeh, N. (2010). Organizational agility and agile manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 27, 178-184.

Barutçugil, İsmet, (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul 2004.

Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62), 47-65.

Bekiş, T., Tosunoğlu, N., & Sağlam-Arı, G. (2021). Çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesinin Türkçe ölçek uyarlaması ve psikolojik sermayeye etkisinin yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2727-2745.

Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö., & Uğur, A. (2014). Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü: Bir alan çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(2), 97-122.

Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, N. Schmitt & W. Borman (ed), Personnel Selection in Organizations. s: 71-98.

Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. Current Directions in Psychological Science, 13 (6), 238-241.

Braham, B. J. (1998). *Öğrenen bir organizasyon yaratmak*. Çeviren: Ali Tekcan. İstanbul: Rota Yayıncılık.

Brown, K. W. ve Ryan, R. M. (2003), The benefits of being present: mindfulness and ıts role in psychological well-being, *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822- 848.

Burke, W.W., Roloff, K.S., & Mitchinson, A. (2016). *Learning agility: A new model and measure* (Working Paper). Teachers College, Columbia University.

Büte, M., (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.

Cameron, K. (2013). *Pozitif liderlik olağanüstü bir performans için stratejiler*. Çeviren: Tuğba Çekinirer, İstanbul: Arıtan Yayınevi.

Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, *2*(1), 47-74.

Caprara, G. V., & Cervone, D. (2003). A conception of personality for a psychology of human strengths: Personality as an agentic, self-regulating system. In L. G. Aspinwall & U. M. Staudinger (Eds.), *A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology*, American Psychological Association, 61-74.

Cardy, R.L. (2004). Performance management: *Concepts, Skills, and Exercises*, M.E. Sharpe, Armonk, New York.

Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: ımplications for ınnovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior***,** 43(3), 169-191.

Cavico, F. J., & Mujtaba, B. G. (2008). *Legal challenges for the global manager and entrepreneur*. Kendall-Hunt, HCBE Faculty Books and Book Chapters. 87.

Champathes, M. R. (2006), Coaching for performance improvement: The coach model. *Development and Learning in Organizations*, 20(2), 17-18.

Connolly, J. A., & Viswesvaran, C. (2002). Assessing the construct validity of a measure of learning agility. *Paper presented at the Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Toronto, 1-90.

Cornelıus, N. (2001). *Human resource management*. New York: Thomson Learning.

Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of applied Psychology*, *84*(1), 3.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297–334.

Çalık, Temel (2003). Performans Yönetimi. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Çalışkan, A., & Pekkan N.Ü. (2017). Psikolojik sermayenin işe yabancılaşmaya etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi,* 4(1), 17-33.

Çalışkan, S. (2014). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile yeni araştırma modelleri geliştirme arayışları: Pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerine etkileri ve bu etkileşimde örgütsel adalet algısının aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 16(3), 363-382.

Çam, O., & Büyükbayram, A. (2017). Hemşirelerde psikolojik dayanıklılık ve etkileyen faktörler. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, *8*(2), 118-126.

Çam, E., Elçi, M., & Müceldili, B. (2019). Kişi-Örgüt Uyumunun Görev ve Bağlamsal Performans ile İlişkisi: İş Tutumlarının Aracılık Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *16*(4), 938-953.

Çankır, B., & Çelik, D. S. (2018). Çalışan performansı ve mali performans: Pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi-oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *5*(2), 54-67.

Çelik, M., & Bilginer, F. G. (2018). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini Üzerine Etkisinde Lidere Duyulan Güvenin Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 138-160.

Çetin, C., & Arslan M., & Dinç, E. (2014), İnsan Kaynakları Yönetimi (Baskı 3), Beta Yayın

Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, *45*(1), 121-137.

Çetin, F., & Varoğlu, A. K. (2015). Psikolojik sermaye, performans, ayrılma niyeti ve iş tatmini etkileşimi: Cinsiyetin düzenleyici rolü. İş ve İnsan Dergisi, 2(2), 105-113.

Çetinkaya, M., & Özutku, H. (2012). Yönetsel performansa yetkinlik temelli yaklaşım: türk otomotiv sektöründe bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, *41*(1), 142-161.

Çiftçi, G. E., & Gürer, A. (2019). Özgecilik davranışının bireysel performans üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracı rolü. *Journal of Social Sciences/Sosyal Bilimler Dergisi, 9*(17), 22-43.

De Meuse, K. P. (2017). Learning agility: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *69*(4), 267–295.

De Meuse, K. P., & Feng, S. (2015). The development and validation of the Talentx7 Assessment: A psychological measure of learning agility. *Shanghai, China: Leader's Gene Consulting*, 270-283.

De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *62*(2), 119–130.

De Meuse, K.P., Dai, G., Swisher, V.V., Eichinger, R.W., & Lombardo, M.M. (2012). Leadership development: Exploring, clarifying, and expanding our understanding of learning agility. *Industrial and Organizational Psychology*, *5*(3), 280-286.

Denison, D. R. ve Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.

DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, *5*(3), 258-279.

Dobrin, C. O., Popescu, G. N., Popescu, V. A., & Popescu, C. R. (2012). The concept of performance in business organizations–case study on the employee performance in Romanian business organizations. In *Proceedings of the International management Conference, 15-16 November*, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, 6(1), 310-316.

Doğan, O., & Baloğlu, N. (2018). Örgütsel Çeviklik ve Bazı Eğitim Kurumlarındaki Yansımaları. *13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi*

Doğanay, A., & Şen, E. (2016). Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir Belediyesinde bir uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, *6*(12), 324-348.

Douglas, T. & Chandler, D. (2005). Psychologal success: when the career is calling. *Journal of Organisational Behavior*, 26, 155–176.

Dries, N., Vantilborgh, T., & Pepermans, R. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. *Personnel Review*.

Drinka, G. A. (2018). *Coaching for learning agility: The importance of leader behavior, learning goal orientation, and psychological safety*. Columbia University, New York.

Dubey, R., & Ghai, S. (2011). Innovative atmosphere relating to success factors of entrepreneurial managers in the organization agility-an empirical study. *International Journal of Innovation Science*, 2(3), 97-102.

Duman, M. Ç., & Akdemir, B. (2016). Mobbing ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, *7*(2), 29-52.

Durrah, O., Al-Tobasi, A., Abu A'aqoulah, A., Ahmad, M., (2016). The Impact of the Psychological Capital on Job Performance: A Case Study on Faculty Members at Philadelphia University, *International Review of Management and Marketing*, 6, s. 183-191

Dutta, M. (2016). Leadership in international perspective. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 3(11), 1514-1519.

Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048.

Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2004). Learning agility as a prime indicator of potential. *People and Strategy*, *27*(4), 12-15.

Eichinger, R. W., Lombardo, M. M., & Capretta, C. C. (2010). *FYI for learning agility*. Minneapolis: Korn/Ferry International.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they. *Strategic Management Journal*, *21*(10-11), 1105-1121.

Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.

El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International journal of Project Management, 19*(1), 1-7.

Eraslan E. ve Algün O. (2005) İdeal performans değerlendirme formu tasarımında analitik hiyerarşi yöntemi yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-106.

Erel, Derya (1997). "Başarım Değerlemede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu". Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 52 (1), 288.

Erol, E., Erdil, O., & Zehir, C. (2011). Türkiye'de büyük ölçekli işletmelerde uygulanan ücret ve maaş yönetim sistemi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 100-123.

Erkmen, T. & Esen, E. (2013). Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Öneri Dergisi*, 10(39), 23-30.

Erkuş, A., & Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(2), 302-318.

Eroğlu, Ş.G. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel güven üzerindeki etkileri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), 53-66.

Esentaş, M., Işıkgöz, E., Güzel, P., & Özbey, S. (2018). Spor Yöneticilerinde Öz-farkındalık: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16*(1), 493-510.

Everett, R. (1995). *Diffusion of innovations*. New York.

Ferraro, T., Moreira, J. M., dos Santos, N. R., Pais, L., & Sedmak, C. (2018). Decent work, work motivation and psychological capital: An empirical research. *Work*, 60(2), 339–354.

Flaum, J., & Winkler, B. (2015). *Improve Your Ability to Learn.* https:// hbr. or/ 2015 /06/improve-your-ability-to-learn (Erişim Tarihi: 08.10.2021).

Franco, L. M., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. *Social Science & Medicine, 54*(8), 1255-1266.

Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International journal of production economics, 118*(2), 410-423.

Gehler, C. P. (2005). Agile leaders, agile institutions: *Educating adaptive and innovative leaders for today and tomorrow*. Carlisle, PA: U.S. Army War College, Special Studies Institute.

George, D., ve Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 (10a ed.) Boston: Pearson

Giray, D. M. (2013). İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici Ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış. Is, Guc: *The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 15(3), 65-81.

Girgin, A. (2022), Bilişsel esneklik ve problem çözme becerilerinin çalışan performansına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Gochman, I., & Storfer, P. (2014). Talent for tomorrow: Four secrets for HR agility in an uncertain world. People and Strategy, 37(2), 24-28.

Gohel, K. (2012). Psychological capital as a determinant of employee satisfaction. *International Referred Research Journal*, 3(36), 34-37.

Goldsmith, A. H., Darity, W., Veum, J. R., (1998). Race, Cognitive Skills, Psychological Capital and Wages, *Review of Black Political Economy*, 26(2), 13-22.

Ghosh, S., Muduli, A., & Pingle, S. (2021). Role of e-learning technology and culture on learning agility: An empirical evidence. *Human systems management*, *40*(2), 235-248.

Göv-Annaç, S. (2021). Örgütsel çeviklik ve subjektif performansa etkisi: Gaziantep teknopark işletmelerinde bir vaka çalışması. *EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)*, *5*(8), 155-172.

Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 23(2), s:147-159.

Gravett, L. S., & Caldwell, S. A. (2016). *How to sustain a culture of learning agility*. In Learning agility (pp. 95-107). New York: Palgrave Macmillan.

Gravett, L. S., & Caldwell, S. A. (2016). *Learning agility: The impact on recruitment and retention*. Springer, New York, 1-143.

Griffin, A.E. Colella, A. & Goparaju, S. (2001). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*,10(4), 453-474.

Griffin, M.A., Neal, A. ve Parker, S.K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*. 50(2), 327–347.

Hallenbeck, G., Swisher, V., & Orr, J. E. (2011). Seven faces of learning agility-Smarter ways to define, deploy, and develop high-potential talent. *Korn FerryInstitute*. https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership /326 (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2022).

Hasanuddin, B., Mustainah, M., & Buntuang, P. (2021). The influence of servant leadership on job satisfaction with individual character as a moderating variable. *Problems and Perspectives in Management*, *19*(1), 445-455.

Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis (3rd Ed.) New York: The Guilford Press.

Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208-1234.

Henerathgoda, H. G., & Dhammika, K. A. (2016). Impact of leadership development on employee performance: a study on large tyre manufacturing industry in Sri Lanka. *International Journal of Arts and Commerce*, *5*(4), 5-19.

Holsapple, C. W. & Li, X. (2008). Understanding organizational agility: a work-design perspective. Proceedings *13th International Command and Control Research and Technology Symposium.* ABD: Dudley Knox Library, 1-25.

Howard, D. (2017). *Learning agility in education: analysis of pre-service teacher's learning agility and teaching performance*. Doctoral Dissertation, Tarleton State University, 1-98.

Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Leader– member exchange and citizenship behaviors: a metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269−277

İraz, R., & Akgün, Ö. (2011). Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerine etkilerini ölçmeye yönelik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 14(1-2), 225-250.

Irshad, A., & Shamas-Ur-Rehman, T. (2008). Problems and challenges in Human Resource Management: A case of a large organization in Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, *1*, 37-47.

İştar-Işıklı, E. (2018). Sağlık yönetimi bölümü öğrencilerinde psikolojik sermayenin yaşam tatmini ile ilişkisi: Düzce üniversitesi örneği. *Electronic Turkish Studies*, *13*(7), 163-174.

Jad Al-rab, Saied (2009). *Strategies for developing and ımproving performance, methodological frameworks and practical applications*. Cairo, Dar Al Fajr Publishing and Distribution Library.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, *33*(4), 692-724.

Kamya, H. A. (2000). Hardiness and spiritual well-being among social work students: Implications for social work education. *Journal of social work education*, *36*(2), 231-240.

Karaca, F., Kandemir, F. (2016). Karaca-Kandemir Umut ölçeği (KKUÖ). *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 5(9), 7-34.

Karacan, E., & Erdoğan, Ö. N. (2011). İşçi sağlığı ve iş güvenliğine insan kaynakları yönetimi fonksiyonları açısından çözümsel bir yaklaşım. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 102-117.

Karadağ, N., İşeri, E. T., & Kahraman, H. (2019). Öğretim elemanlarının psikolojik sermayelerine ilişkin öz değerlendirmelerinin incelenmesi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, *8*(2), 531-548.

Karaman, M., Macit, M., & Karatepe, H. K. (2020). Psikolojik sermayenin iş performansına etkisi: sağlık çalışanlarında bir uygulama. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, *7*(1), 127-146.

Karaman, K., Yücel, C. & Dönder, H.(2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *53*(53), 49-74.

Kardaş, F., & Yalcin, I. (2018). An adaptation study of the balanced measure of psychological needs (BMPN) Scale to Turkish Culture. *Çukurova University Faculty of Education Journal*, *47*(2), 357-383.

Kaya, A. & Argon, T. (2021). Öğretmenlerin öğrenme çevikliği ile ilgili görüşlerinin kişisel değişkenlere göre incelenmesi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 249-273.

Kaya, N., & Kesen, M. (2014). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Ekev Akademi Dergisi,* 18(58), 97-122.

Kayabaş, T. A. (2017). *Psikolojik sermaye*. İstanbul: TBB Eğitim Yayınları.

Keçeci, Ş., & Öncel, H. U., (2021), Psikolojik sermaye ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(80), 2009-2018.

Keleş, H. N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.

Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J., & Nault, A. (2002). Self-reported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: Separate but related constructs. *International journal of Selection and Assessment*, *10*(1-2), 143-151.

Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal selfesteem. *Psychological Inquiry.* 14, 1-26.

Kesen, M. (2015). Investigating the effects of organizational democracy and organizational ıdentification on job satisfaction: a field study on retail ındustry. *IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 6(19), 61-89.

Kesen, M. (2015b). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *6*(2), 535-562.

Kesen, M., & Kaya, N. (2016). Çalışan performansının örgütsel imaj ve psikolojik sermaye bağlamında incelenmesi: Vakıf üniversiteleri örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies*, *45*, 187-198.

Kim, M. J. (2020). The effect of organizational culture and job environment characteristics perceived by organization members on job satisfaction. *International journal of internet, broadcasting and communication*, *12*(4), 156-165.

Kim, S. J., & Park, M. (2015). Leadership, Knowledge Sharing, and Creativity: The Key Factors in Nurses' Innovative Behaviors. *Journal of Nursing Administration*, 45(12), 615-621.

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of İndividual Work Performance: A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.

Korkmazer, F., Ekingen, E., & Yıldız, A. (2016). Psikolojik sermayenin çalışan performansına etkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, *19*(3), 271-281.

Kotaman, H. (2008). Özyeterlilik inancı ve öğrenme performansının geliştirilmesine ilişkin yazın taraması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 111-133.

Kucia, J. F., & Gravett, L. S. (2014). *Leadership in balance: New habits of the mind*. New York: Palgrave Macmillan.

Kutanis, Ö. R., & Oruç, E. (2014). Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2(2), 145-159.

Kutanis, Ö. R., & Yıldız, E. (2014). Pozitif psikoloji ile pozitif örgütsel davranış ilişkisi ve pozitif örgütsel davranış boyutları üzerine bir değerleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(11), 135-154.

Kyllonen, P. C., & Christal, R. E. (1990). Reasoning ability is (little more than) working-memory capacity. *Intelligence, 14*(4), 389-433.

Larson, M. & Luthans F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 75-92.

Latif, H., & Uçkun, G. (2002). Oryantasyon eğitiminin içeriği binek otomotiv sektörü. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, *13*(41), 37-46.

Lawler, E. E. (2008). Make human capital a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 38(1), 1-7.

Li, C.H. Wu, J.J. (2011). The structural relationships between optimism and ınnovative behavior: understanding potential antecedents and mediating effects. *Creativity Reseach Journal*, 23(2), 119-128.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1997). HR's role in building competitive edge leaders. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *36*(1), 141-146.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, *39*(4), 321-329.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). *The leadership machine: Architecture to develop leaders for any future*. Lominger Ltd Inc.

Luszczynska, A., Mohamed, N. E., & Schwarzer, R. (2005). Self-efficacy and social support predict benefit finding 12 months after cancer surgery: The mediating role of coping strategies. *Psychology, Health & Medicine*, 10(4), 365–375.

Luthans F., Avolio B. J., Avey J. B. & Norman S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.

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

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, *21*(1), 41-67.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006a). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393.

Luthans, F., Kyle, W. & Brett, C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of organizational behavior: The international*

journal of industrial, occupational and organizational psychology and behavior, 29(2), 219-238.

Luthans, F., Vogelgesang, G.R. and Lester P.B. (2006b). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, *5*(1), 25-44.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (Vol. 198). New York: Oxford University Press.

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

Luthans, K. W., & Jensen, S. M. (2005). The linkage between psychological capital and commitment to organizational mission: A study of nurses. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, *35*(6), 304-310.

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238.

Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, Oxford, UK: Oxford University Press, 74-88.

McDonald, G., Jackson, D., Wilkes, L., & Vickers, M. H. (2012). A work-based educational intervention to support the development of personal resilience in nurses and midwives. *Nurse education today*, *32*(4), 378-384.

Meuse, K. P., Dai, G., Hallenbeck, G. S., & Tang, K. Y. (2008). Using learning agility to identify high potentials around the world. *Korn/Ferry Institute*, 1-22.

Mitchinson, A., & Morris, R. (2014). *Learning about learning agility*. Center for Creative Leadership, Washington, 1-17.

Mohammed, Susan, John E. Mathieu, and A. L. 'Bart'Bartlett (2002). Technicaladministrative task performance, leadership task performance, and contextual performance: considering the influence of team and task related composition variables. Journal of Organizational Behavior. 23(7), 795-814.

Mone, E.M. and London, M. (2010). *Employee Engagement Through Effective Performance Management*: A Practical Guide for Managers, New York: Routledge.

Mujtaba, B. G., & Shuaib, S. (2010). An equitable total rewards approach to pay for performance management. *Journal of Management Policy and Practice*, *11*(4), 11-121.

Muliati, L., Asbari, M., Nadeak, M., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2022). Elementary school teachers performance: how the role of transformational leadership, competency, and self-efficacy?. *International Journal of Social and Management Studies*, *3*(1), 158-166.

Mumcu, Ç. (2022). *Öğrenme çevikliği*. https://neotalent.com.tr/ogrenme-cevikligi/ (Erişim Tarihi: 22 Ekim 2022).

Nazir, T. (2020). Pozitif Psikoloji ve Umut. *Pozitif Psikoloji*. 365-393

Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. ve Hirst, G. (2014). Psychological capital: a rewiew and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*. 35, 120–138.

Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2009). Developing global leaders: The role of international experience and cultural intelligence. In *Advances in global leadership*, 5(1), 225-250.

Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91(3), 328-346.

Ocak, M., & Güler, M. (2017). Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma 1, *Erciyes Üniversitesi Iktisadi ve Idari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (49), 117-134

Oral, B., Tösten, R., & Elçiçek, Z. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Electronic Journal of Education Sciences*, 6(11), 78-87.

Organ, D. W. (1989). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *The Academy of Management Review*, 14(2), 294-297.

Owen, F. A., Pappalardo, S. J., & Sale, C. A. (2000). Organizational citizenship behaviour: Proposal for a new dimension in counsellor education. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*, *34*(2), 98-110.

Oncer, A. Z. (2013). Investigation of the effects of transactional and transformational leadership on entrepreneurial orientation. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, *3*(4), 153-166.

Öcel, H. (2013). Örgüt kimliğinin gücü, algılanan örgütsel prestij ve kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler: Örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, *28*(71), 37-53.

Öğüt, A., & Kaplan, M. (2015). Sağlık Sektöründe Psikolojik Sermayenin İş Performansı Üzerindeki Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(30), 86-99.

Örücü, E., Köseoğlu M.A., (2003). İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme. Ankara: Gazi Kitabevi.

Öz, H. (2019). Veri temelli okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve görevlendirme modeli. *Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi,* 2(2), 311-334.

Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 1 (16), 54-82.

Özgen, E., & Akbayır, Z. (2011). İletişim yaklaşımıyla bir değer önermesi: işveren markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi*, *2*(1), 76-86.

Özgünay, P. (2022). Çevik Liderlik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolüne İlişkin Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Özkalp, E. (2009). Örgütsel davranışta yeni bir boyut: Pozitif (olumlu) örgütsel davranış yaklaşımı ve konuları, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 17*, 491-498.

Özpehlivan, M. (2015). Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini,

Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği. Doktora Tezi, İstanbul, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztürk, Ü. (2009). *Performans Yönetimi (1.Baskı),* Alfa Yayıncılık

Pajares, F. (1996). Self-efficacy beliefs in academic settings. *Review of Educational Research*, 66(4), 543-578.

Pawar, B. S. (2013). A proposed model of organizational behavior aspects for employee performance and well-being. *Applied Research in Quality of Life*, *8*(3), 339-359.

Pehlivan, B., (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, *Maliye Dergisi*, 154, 171-187.

Peterson, S. J., Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26-31.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, *82*(2), 262-270.

Polatcı, S. (2014). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma/The Effects of Psychological Capital on Task and Contextual Performance: A Research on Police Organization. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 115.

Prasongko, A., Adianto, T. (2019). The role of the agile leadership model as a competitive advantage for the future leader in the era of globalization and industrial revolution 4.0. *Jurnal Pertahanan,* 5 (3), 126-133.

Rahman, S., & Bullock, P. (2005), Soft TQM, Hard TQM, And organizational performance relationships: an empirical ınvestigation, *Omega*, 33-1, 73-83.

Rimbayana, K., Andreas, T., Erari, A., & Aisyah, S. (2022). The influence of competence, cooperation and organizational climate on employee performance with work motivation as a mediation variable (Study on the food and agriculture office clump of Merauke Regency). *Technium Soc. Sci. J.*, *27*, 556.

Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Rushton, J. P., Chrisjohn, R. D., & Fekken, G. C. (1981). The altruistic personality and the self-report altruism scale. *Personality and individual differences*, *2*(4), 293-302.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. *Bursa: Ezgi Kitabevi*.

Sadullah,Ö., Uyargil,C., Özçelik, A.O., Dündar, G., Ataay, Ġ.D., Adal, Z. ve Tüzüner, L. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Saputra, N., Abdina goro, S. B., & Kuncoro, E. A. (2018). The mediating role of learning agility on the relationship between work engagement and learning culture. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, *26*, 117-130.

Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi.* Beta Yayınları.

Schram, E. and Meijning, J. (2022). Agile working and Learning Agility – a match made in heaven, https://www.hfmtalentindex.com/en/news/(Erişim Tarihi: 28.08.2022).

Schulman, P. (1999). Applying learned optimism to ıncrease sales productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(1), 31-37.

Schunk, D. H. (1989). Self-Efficacy and Achievement Behaviors. *Educational Psychology Review*, 1, 173-208.

Sekman, M., & Utku, A. (2017). *Çevik Şirketler.* Alfa Yayınları.

Sekmen, M, & Utku, A. (2009). *Çevik şirketler: Kurumsal ataleti yenmek*. 6. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.

Seligman, M. E. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York: Vintage Books.

Seligman, M. E., & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of personality and social psychology*, *50*(4), 832-838.

Senemoğlu, N. (1997). *Gelişim öğrenme ve öğretim kuramdan uygulamaya.* 27. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.

Senge, P. (1998). *Beşinci disiplin*. Çeviren: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Setiyo, H., & Sutrisno, E. (2009). Analisis konsentrasi particulate matter 10 (PM10) pada udara diluar ruang (Studi kasus: stasiun Tawang-Semarang). *Teknik*, *30*(1), 44-48.

Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, *62*(1-2), 7-22.

Sherehiy, B. & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.

Shmailan, A.S.B. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1-8.

Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological inquiry*, *13*(4), 249-275.

Snyder, C. R., & Lopez, S. (2002). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.

Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T. et al. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, *60*, 570–585.

Snyder, C. R., Rand, K. L., & Sigmon, D. R. (2002). Hope theory: A member of the positive psychology family. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 257–276). Oxford University Press.

Sonnentag, S. vd. (2010). *Job Performance. Micro Approaches* (Sage Handbook of Organizational Behaviour). (Ed). Julian Burling. Sage. S: 427-447.

Spreitzer, G. M., McCall, M. W., & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of applied Psychology*, *82*(1), 6–29.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational dynamics*, *26*(4), 62-74.

Steed, L. G. (2002). A Psychometric comparison of four measures of hope and optimism. *Educational and Psychological Measurement,* 62(3), 466–482.

Stup, R. (2003). Control the factors that influence employee success. In *Managing the Hispanic Workforce Conference. Cornell University and Penneylvania State University*.

Şen, C., Mert, İ. S., & Aydın, B. O. (2015). Psikolojik sermayenin çalışanın stresle başa çıkmasına, iş tatminine ve örgütsel bağlılığa etkisi. *23.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,* 816-824.

Tabak, A., Erkuş, A., & Meydan, C. H. (2010). Denetim odağı ve yenilikçi birey davranışları arasındaki ilişkiler: belirsizliğe tolerans ve risk almanın aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 159-176.

Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon.

Tanrıverdi, H. Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. (2010) Sağlık yöneticilerine ait iletişim becerilerinin çalışan performansına etkileri: kamu hastanesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 1(11), 101-122.

Taşkın, F. & Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.

Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *5*(3), 114-134.

TDK, (2016). *Güncel Türkçe sözlük*. http://tdk.org.tr (Erişim Tarihi: 21.01.2021).

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Tetik, H. T., Lale, O., & Sevinç, K. (2018). Psikolojik sermaye ile iş doyumu ve performans ilişkisi: Türkiye'de yapılan araştırmalar üzerinden bir meta analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2), 289-314.

Tomer, J. F. (2003). Personal capital and emotional intelligence: an increasingly important intangible source of economic growth. *Eastern Economic Journal*, *29*(3), 453-470.

Tool, H. R. (2012). *Performance management and appraisal*. A Handbook.

Topaloğlu, T., & Özer, P. S. (2014). Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 156-171.

Tripathi, A., Srivastava, R., & Sankaran, R. (2020). Role of learning agility and learning culture on turnover intention: an empirical study. *Industrial and Commercial Training*, 52(2), 105-120.

Tösten, R. & Özgan, H. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(62), 867-889.

Tubré, T., Arthur Jr, W., & Bennett Jr, W. (2006). General models of job performance: Theory and practice. Editör: Winston Bennett, Charles E. Lance, David J. Woehr, *Performance measurement: Current perspectives and future challenges*, 175-203.

Tutar H. ve Altınöz M. (2010) Örgütsel iklimin iş gören performansı üzerine etkisi: ostim imalât işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,* 65(2), 195-218.

Türk Dil Kurumu (2022). https://sozluk.gov.tr/ , Erişim Tarihi: 15 Ekim 2022).

Uludağ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 171-193.

Uğan, Ç., Karakaya, F., & Nayır, Y. (2018). *2. Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiriler Kitabı*. 11-13 Ekim. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayınları, 1468-1475.

Uyargil, C. (2013). *Performans yönetimi sistemi bireysel performansın planlanması değerlendirilmesi ve geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges), 5*(2), 32-39.

Uzun, Z. (2019). Aile sağlığı merkezi çalışanlarının gebeler ile iletişimlerinin incelenmesi ve iletişim becerilerinin çalışan performansına etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ünlü, O., & Yürür, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 183-207.

Viswesvaran, C. (2002). Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Vol. 1. Personnel psychology*, Sage Publications Ltd., 110-126.

Wartham, A. (2018). Learning Agility for Leaders, https://www.linkedin.com/pulse/learningagility-leaders-amy-wartham/(Erişim Tarihi: 27.08.2022).

Wong, L. (2004). Developing adaptive leaders: *The crucible experience of operation Iraqi freedom.* Carlisle, PA: U.S. Army War College, Special Studies Institute.

Wu, H. L., Su, W. C. & Lee, C. Y. (2008). Employee ownership motivation and ındividual risk-taking behaviour: a crosslevel analysis of taiwan's privatized enterprises. *The International Journal of Human Resource Management.* 19(12), 2311-2331.

Yadav, N., & Dixit, S. (2017). A conceptual model of learning agility and authentic leadership development: Moderating effects of learning goal orientation and organizational culture. *Journal of Human Values, 23*(1), 40-51.

Yavuzkılıç, S. (2020). Bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli

Yazıcı, Ş. & Özgenel, M. (2020). Marmara öğrenme çevikliği ölçeğinin geliştirilmesi, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Tarih Okulu Dergisi*, XLIV, 365-393.

Yeşilyaprak, B. (2001). Duygusal zekâ ve eğitim açısından doğurguları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(25), 139-146.

Yıldız, H., & Örücü, E. (2016). Sağlık Sektörü Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Management and Economics Research, 14*(1), 269-285.

Yıldız, F. N. Y., & Kardaş, F. (2021). Ergenlerde akademik öz-yeterlik, içsel motivasyon, azim ve psikolojik dayanıklılığın iyi oluş ile ilişkisinin incelenmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *18*(1), 1073-1099.

Yıldırım, G., & Atilla, G. (2020). Öz yeterliğin bilinçli farkındalık ve benlik saygısına etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *21*(1), 59-84.

Yockey, S. D. (2015). *Creation and validation of a research-oriented learning agility measure*. Western Illinois University, USA.

Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.

Yusuf, Y.Y, Sarhadi, M. & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*. 62 (1-2), 33-43.

Yürür, Ş. (2011), Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 107-126.

Zaborovskaia, O., Nadezhina, O., & Avduevskaya, E. (2020). The impact of digitalization on the formation of human capital at the regional level. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *6*(4), 1-24.

Zhou, Y., Zhang, Y., & Montoro-Sánchez, A. (2011). Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' ınnovative behaviour. *International Journal of Manpower*, 32(1), 81-98.

EKLER

ARAŞTIRMA ANKETİ

Değerli Katılımcılar,

Bu anket, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans bitirme tezi olarak ele aldığım "Psikolojik Sermaye, Öğrenme Çevikliği ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" konulu tez çalışmama ait verilerin, anket yoluyla toplanması için hazırlanmıştır. 5 soruluk demografik bilgiler bölümü ve 60 soruluk anket bölümünden oluşmaktadır. Çalışmanın tamamlanabilmesi için katılımınız ve sorular boş bırakılmadan size en yakın gelen yanıtların seçilmesi çok önemlidir. Sorular içerisinde şahsi bilgiler yer almamaktadır.

Bu vesileyle, verdiğiniz destekler ve katılımınız için teşekkür ederim.

Merve Nihan GÜLŞAN

EK-A Kişisel Bilgi Formu (Demografik Özellikler)

Bu bölümde sorular çoktan seçmeli olup, sizin için en uygun seçeneğe "x" işareti koyarak tercihinizi belirleyiniz.

1. Cinsiyetiniz:

1. Erkek ( ) 2. Kadın ( )

2. Yaşınız:

1. ( ) 20-30 2. ( ) 31-40 3. ( ) 41-50 4. ( ) 50 +

3. Medeni Durumunuz

1. Evli ( ) 2. Bekar ( )

4. İşletmenizdeki Çalışma süreniz

1. 1-10 Yıl ( ) 2. 11-20 Yıl ( ) 3. 21-30 Yıl ( ) 4. 31-40 Yıl ( ) 5. 41-50 Yıl() 6. 51+ Yıl ( )

5. Eğitiminiz? (Mezuniyet)

1. ( ) İlköğretim
2. ( ) Lise
3. ( ) Ön Lisans (Yüksekokul)
4. ( ) Lisans
5. ( ) Lisans Üstü (Yüksek Lisans veya Doktora)

Lütfen diğer sayfaya geçiniz.

Bu bölümde psikolojik sermaye alanına yönelik ifadeler bulunmaktadır. Doğru ya da yanlış cevap yoktur, mevcut düşüncelerinizi yansıtan en uygun seçeneği işaretlemeniz beklenmektedir. 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum		**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Bir çözüm bulmak için uzun süreli bir sorunu analiz etmede kendime güvenirim.					
2	Yönetimle yapılan toplantı ve vb. de kendi çalışma alanımı temsil ederken kendime güvenirim.					
3	Organizasyonun stratejisi hakkındaki tartışmalara katkıda bulunmak konusunda kendime güvenirim.					
4	Çalışma alanımda hedefler belirlemeye yardım etme konusunda kendime güvenirim.					
5	Sorunları tartışmak için organizasyon dışındaki kişilerle iletişime geçme konusunda kendime güvenirim.					
6	Bir grup iş arkadaşıma bilgi sunma konusunda kendime güvenirim.					
7	İş yerinde kendimi bir çıkmazda bulursam kurtulmak için çok çeşitli yollar düşünebilirim.					
8	Şu günlerde çalışma amaçlarımı enerjik bir şekilde yerine getiriyorum.					
9	Herhangi bir sorunu çözebilecek birçok yol vardır.					
10	Şu anda çalışma hayatında kendimi oldukça başarılı görüyorum.					
11	Çalışma amaçlarıma ulaşmak için çeşitli yollar deneyebilirim.					
12	Şu anda kendim için belirlediğim çalışma amaçlarımı gerçekleştiriyorum.					
13	İşte bir sorun yaşadığımda bunu giderip hayatıma devam etmekte zorlanırım.					
14	Genellikle işteki zorlukları bir şekilde yönetebilirim.					
15	Eğer zorunlu kalırsam işte kendi kendime çalışabilirim.					
16	Genellikle işyerinde bana sıkıntı veren şeylerden uzak durmaya çalışırım.					
17	Daha önceden yaşadığım zorluklarda edindiğim tecrübeler sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebiliyorum.					

18	Şu andaki işimde karşıma çıkan birçok şeyle başa çıkabileceğimi hissediyorum.					
19	İşimde belirsizlikler olduğu zaman genellikle en iyisini beklerim.					
20	Benim için işimle ilgili bir şey yanlış gidecekse gider.					
21	İşim açısından her zaman olayların iyi yönlerine bakarım.					
22	İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.					
23	Bu işimde olaylar hiçbir zaman istediğim şekilde gelişmiyor.					
24	Şu andaki işimde her kötü günün ardından iyi günler gelecektir yaklaşımına sahibim.					
Bu bölümde çalışan performansına yönelik ifadeler bulunmaktadır. Doğru ya da yanlış cevap yoktur, mevcut düşüncelerinizi yansıtan en uygun seçeneği işaretlemeniz beklenmektedir. 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum		**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
25	Devamsızlık oranlarım düşüktür.					
26	Moralim yüksektir.					
27	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
28	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.					
29	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
30	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
Bu bölümde öğrenme çevikliğini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Doğru ya da yanlış cevap yoktur, mevcut düşüncelerinizi yansıtan en uygun seçeneği işaretlemeniz beklenmektedir. 1-Hiçbir Zaman 2-Nadiren 3-Bazen 4-Çoğunlukla 5-Her Zaman		**Hiçbir Zaman**	**Nadiren**	**Bazen**	**Çoğunlukla**	**Her Zaman**
31	Farklı rollerdeki görevleri yerine getirebilirim.					
32	Zorlandıkları görevlerde insanlara yardım ederim.					
33	Önemli projelerde yer almakta istekli olurum.					

34	Kişiler arası ilişki kurmakta başarılıyım.					
35	Değişim karşısında rahatım.					
36	Değişime kolaylıkla uyum sağlarım.					
37	Değişimde aktif rol alırım.					
38	Yeni şeyler denemeyi severim.					
39	Eskimiş fikirlere yeni bakış açısı katarım.					
40	Değişim esnasında esnek olurum.					
41	Hızlı öğrenirim.					
42	Karmaşık şeyler ilgimi çeker.					
43	Karmaşık problemleri rahatça çözerim.					
44	Yeni bir şeyler öğrenmeye meraklıyımdır.					
45	Farklı kavramlar arasında yeni bağlantılar kurabilirim.					
46	Problemlerin kaynağını bulurum.					
47	Olayların zıt ve paralel yönlerini bulurum.					
48	Olaylara geniş bir bakış açısıyla bakarım.					
49	Meslektaşlarımla yaptığımız ortak işlerde farkımı gösteririm.					
50	Verilen görevleri meslektaşlarımdan daha kısa sürede yerine getiririm.					
51	Problemler karşısında kendimi ve meslektaşlarımı motive ederim.					
52	Doğru kararları hızlı verebilirim.					
53	Nasıl bir performans sergileyeceğimi bilirim.					
54	Başarısız olduğum durumlarda harekete geçerim.					
55	Kendimi tanırım.					
56	Becerilerimi, güçlü ve zayıf yönlerimi bilirim.					
57	Deneyim edinmek için gayret gösteririm					
58	Zorluklarla baş başa kaldığımda duygularımı yönetebilirim.					
59	Duygularımı değerlendirebilirim.					
60	Hatalarımdan ders alırım.					