



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞAN İYİ OLUŞUNA ETKİSİNDE
PSİKOLOJİK SAĞLAMLIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: BİR ALAN
ÇALIŞMASI**

Selenay GÜNER

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2026

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞAN İYİ OLUŞUNA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK
SAĞLAMLIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: BİR ALAN ÇALIŞMASI

Selenay GÜNER

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2026

KABUL VE ONAY

Selenay Güner tarafından hazırlanan “Örgüt Kültürünün Çalışan İyi Oluşuna Etkisinde Psikolojik Sağlamlığın Düzenleyici Rolü: Bir Alan Çalışması” başlıklı bu çalışma, 12/05/2026 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Semra Güney (Başkan)

Prof. Dr. Özge Tayfur Ekmekci (Danışman)

Prof. Dr. Mustafa Kılıç (Üye)

Doç. Dr. Öznur Aşan (Üye)

Doç. Dr. Semih Ceyhan (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

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

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

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

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

12/05/2026

Selenay Güner

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

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

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

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Selenay GÜNER

TEŞEKKÜR

Öncelikle tez çalışmam boyunca bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösteren, her aşamada anlayışını esirgemeyen ve ihtiyacım olduğu her an bana destek olan, akademik bakış açımı geliştirmemde sağladığı katkılar ve yapıcı geri bildirimleri için değerli danışman hocam Prof. Dr. Özge Tayfur Ekmekci'ye,

Tez çalışmamı değerlendirerek değerli görüş ve katkılarını sunan saygıdeğer tez jüri üyesi hocalarım Prof. Dr. Semra Güney, Prof. Dr. Mustafa Kılıç, Doç. Dr. Öznur Aşan ve Doç. Dr. Semih Ceyhan'a,

Hayatımın her alanında, aldığım her kararda bana maddi ve manevi destek olan, yanımda duran, kaygılı hissettiğim her an destekleri, sabırları ve sevgileriyle bana güç veren, annem Nilay Güner, babam Halil Levent Güner ve ablam Seray Güner'e,

Ayrıca çalışmamı tamamlayabilmek için gerekli katılımcılara ulaşmakta benim kadar emek veren, süreç boyunca desteğini benden esirgemeyen, motivasyonumu kaybettiğim zamanlarda bana güç veren sevgili Yiğit Karagülle'ye

En içten teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

GÜNER, Selenay. *Örgüt Kültürünün Çalışan İyi Oluşuna Etkisinde Psikolojik Sağlamlığın Düzenleyici Rolü: Bir Alan Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2026.

Günümüz iş dünyasında örgütlerin başarısı, sadece finansal performans göstergeleriyle değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik ve duygusal durumlarıyla da ilişkili görülmektedir. İş yerinde çalışan bireylerin buldukları sosyal ortam, onların iyi oluşlarına etkide bulunarak hem bireysel hem de örgütsel sonuçlar üzerinde belirleyici olmaktadır. Bu noktada, örgüt kültürü çalışanların algılarını ve iş yerindeki sosyal ortamı şekillendiren temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün alt boyutlarının (destekleyici, yenilikçi, kurallar ve hedef-odaklı yönelim) çalışan iyi oluşuna etkisinde psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolünün incelenmesidir. Destekleyici ve yenilikçi yönelimin pozitif etkisinin psikolojik sağlamlığı yüksek çalışanlarda daha güçlü, kural ve hedef-odaklı yönelimin negatif etkisinin ise daha zayıf olması beklenmektedir. Çalışma dâhilinde, çalışan iyi oluşunu açıklamada hem bireysel hem de örgütsel faktörlere değinilerek daha bütüncül bir bakış açısı benimsenmeye çalışılmıştır.

Çalışmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiştir ve veriler, Türkiye genelinde farklı sektörlerde çalışan 214 beyaz yakalı çalışandan elde edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler, PROCESS Makro analizi (Hayes, 2018) ile incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgüt kültürünün dört alt boyutu (destekleyici, yenilikçi, kurallar ve hedef-odaklı yönelim) da çalışan iyi oluşunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca psikolojik sağlamlığın çalışan iyi oluşunu anlamlı ve pozitif yönde tahmin ettiği de tespit edilmiştir. Psikolojik sağlamlığın örgüt kültürünün alt boyutlarıyla olan etkileşimi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Pozisyon, yaş ve kurumdaki kıdem ile çalışan iyi oluşu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edildikten sonra, bu demografik değişkenler kontrol değişkeni olarak belirlenerek düzenleyicilik analizi gerçekleştirilmiştir. Pozisyon, yaş ve kurumdaki kıdemin etkisi kontrol altına alındıktan sonra gerçekleştirilen düzenleyicilik analizinde, psikolojik sağlamlığın beklenenin aksine düzenleyici bir rol üstlenmediği görülmüştür.

Örgüt kültürünün tüm boyutlarının ve psikolojik sağlamlığın çalışan iyi oluşu üzerinde pozitif doğrudan etkiler göstermesi, psikolojik sağlamlığın koruyucu bir tampon işlevi üstlenmesini gereksiz kılmış olabileceğini düşündürmektedir. Bu bulgudan hareketle yöneticilere, psikolojik sağlamlığı yalnızca olumsuz koşullara karşı bir tampon mekanizması olarak konumlandırmak yerine, olumlu örgütsel koşullarla bir arada ele alındığında çalışan iyi oluşunu doğrudan ve bağımsız biçimde besleyen stratejik bir bireysel kaynak olarak değerlendirmeleri önerilmektedir. Bu doğrultuda destekleyici, kural yönelimli yenilikçi ve hedef odaklı örgüt kültürü yönelimlerini pekiştiren uygulamalarla psikolojik sağlamlığı güçlendirmeye yönelik girişimleri birbirini tamamlayan ve eş zamanlı yürütülen bütüncül bir insan kaynakları stratejisi çerçevesinde hayata geçirmeleri tavsiye edilmektedir.

Anahtar Sözcükler

Çalışan iyi oluşu, örgüt kültürü, psikolojik sağlamlık

ABSTRACT

GÜNER, Selenay. *The Moderating Role of Psychological Resilience in the Effect of Organizational Culture on Employee Well-Being: A Field Study*, Master's Thesis, Ankara, 2026.

In the contemporary business environment, the success of organizations is seen to be related not only to financial performance indicators but also to the psychological and emotional states of employees. The social environment to which employees are exposed in the workplace, influences their well-being by playing a determining role in both individual and organizational outcomes. At this point, organizational culture is considered as one of the basic factors that shaping employees's perceptions and social climate in the workplace.

The main purpose of this study is to determine the moderating role of psychological resilience in the effect of organizational culture's dimensions (support orientation, innovation orientation, rules orientation, goal orientation) on employee well-being. It is expected that the positive effect of support and innovation orientation will be more pronounced among employees with high psychological resilience, whereas the negative effect of rules orientation and goal orientation will be less pronounced. Within the scope of the study a holistic perspective has been adopted by addressing both individual and organizational factors to explain employee well-being.

In this study the quantitative research paradigm has been adopted and the data were collected from 214 white-collar employees working in various sectors in Turkey. The data obtained from the participants, was examined by PROCESS Macro analysis (Hayes, 2018). According to the analysis all four of the organizational culture dimensions has a positive and significant effect on employee well-being. In addition it was determined that psychological resilience has a positive and significant effect on employee well-being. The interaction of psychological resilience with the sub-dimensions of organizational culture was not found to be statistically significant. After a significant relationship was found between age, position, organizational tenure and employee well-being, demographic variables were determined as control variables and the moderation analysis was conducted. In the moderation analysis after controlling the effects of age, position and organizational tenure, it was found that psychological resilience did not undertake a moderating role.

The fact that all dimensions of organizational culture and psychological resilience have positive direct effects on employee well-being suggests that this may have rendered it unnecessary for psychological resilience to serve a protective buffering function. Based on these findings it is recommended that managers evaluate psychological resilience not merely as a buffer mechanism against negative conditions but as a strategic individual resource that directly and independently enhances employee well-being when considered together with positive organizational conditions. Accordingly, it is recommended that practices

reinforcing supportive, rule-oriented, innovative, and goal-oriented organizational cultures and initiatives aimed at strengthening psychological resilience be implemented within the framework of a holistic human resources strategy that is complementary and conducted simultaneously.

Keywords

Organizational culture, employee well-being, psychological resilience

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	İ
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	İİ
ETİK BEYAN	İİİ
TEŞEKKÜR	İV
ÖZET	V
ABSTRACT	Vİİ
İÇİNDEKİLER	İX
TABLolar DİZİNİ	Xİİ
ŞEKİLLER DİZİNİ	Xİİİ
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM ÇALIŞAN İYİ OLUŞU, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
1.1. ÇALIŞAN İYİ OLUŞU	5
1.1.1. Çalışan İyi Oluşu ile İlgili Bakış Açıları.....	5
1.1.1.1. Öznel İyi Oluş.....	9
1.1.1.2. Psikolojik İyi Oluş.....	12
1.1.1.3. İş Yerinde İyi Oluş.....	14
1.1.2. Çalışan İyi Oluşunun Olası Sonuçları.....	16
1.1.3. Çalışan İyi Oluşunu Etkileyen Olası Faktörler.....	18
1.1.3.1. Bireysel Faktörler.....	18
1.1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	20
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	22
1.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Tarihçesi.....	22
1.2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	26
1.2.3. Örgüt Kültürü Modelleri.....	28
1.2.3.1. FOCUS Örgüt Kültürü Modeli.....	31
1.2.4. Örgüt Kültürünün Olası Sonuçları.....	34
1.2.4.1. Olası Bireysel Sonuçlar.....	34
1.2.4.2. Olası Örgütsel Sonuçlar.....	35
1.3. PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK	37

1.3.1. Psikolojik Sağlık Kavramının Tanımı ve Tarihçesi.....	37
1.3.2. Psikolojik Sağlamlığın Olası Sonuçları.....	42
1.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER ...	43
1.4.1. Örgüt Kültürü ve Çalışan İyi Oluşu Arasındaki İlişkiler	43
1.4.2. Psikolojik Sağlık ve Çalışan İyi Oluşu Arasındaki İlişkiler	48
1.4.3. Örgüt Kültürü ve Çalışan İyi Oluşu Arasındaki İlişkide Psikolojik Sağlamlığın Düzenleyici Rolü	50
2. BÖLÜM ALAN ARAŞTIRMASI.....	56
2.1. YÖNTEM	56
2.1.1. Katılımcılar	56
2.1.2. Kullanılan Ölçekler	58
2.1.2.1. Demografik Değişkenler	58
2.1.2.2. Örgüt Kültürü Ölçeği	59
2.1.2.3. Çalışan İyi Oluşu Ölçeği	60
2.1.2.4. Psikolojik Sağlık Ölçeği	61
2.1.3. Araştırmada Kullanılan Analizler	62
2.1.3.1 Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması	62
2.1.3.2 Faktör Analizleri	63
2.1.3.3 Güvenirlilik Analizleri	64
2.1.3.4 Korelasyon Analizi	65
2.1.3.5 Hipotez Testleri.....	65
2.2. BULGULAR.....	65
2.2.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanmasının İlişkin Bulgular	65
2.2.2. Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....	67
2.2.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	68
2.2.2.2. Çalışan İyi Oluşu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	72
2.2.2.3. Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	74
2.2.3. Güvenirlilik Analizine İlişkin Bulgular	75
2.2.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	75
2.2.3.2. Çalışan İyi Oluşu Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	77
2.2.3.3. Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	78
2.2.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	79
2.2.4.1. Demografik Değişkenler ve Tahmin Edici Değişkenler Arasındaki İlişkiler	79

2.2.4.2. Demografik Değişkenler ve Sonuç Değişkeni Arasındaki İlişkiler	82
2.2.4.3. Tahmin Edici Değişkenler ve Sonuç Değişkeni Arasındaki İlişkiler	84
2.2.5. Hipotez Testine İlişkin Bulgular	85
2.2.5.1. Process Macro Analizine İlişkin Bulgular	85
2.2.5.2. Ek Analizler	90
2.3. TARTIŞMA.....	95
2.3.1. Elde Edilen Sonuçların Özeti ve Yorumu	95
2.3.2. Çalışmanın Teorik Katkıları	99
2.3.3. Yöneticilere Öneriler	101
2.3.4. Çalışmanın Kısıtlılıkları ve Gelecek Çalışmalara Öneriler	103
SONUÇ.....	106
KAYNAKÇA.....	108
EK1 TEZ ÇALIŞMASININ ORJİNALLİK RAPORU	122
EK 2 ETİK KURUL KARARI.....	126
EK3 ANKET FORMU.....	127

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Öznel İyi Olma Halinin Boyutları	12
Tablo 2. Farklı Araştırmacıların Örgüt Kültürü Boyutları	29
Tablo 3. Beyaz Yakalı Katılımcıların Demografik Özellikleri	57
Tablo 4. Çalışan İyi Oluşu Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Katsayıları	61
Tablo 5. Uyum İyiiliği Kriterleri.....	64
Tablo 6. Örgüt Kültürü Ölçeği Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyiilik İstatistikleri	69
Tablo 7. Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 8. Ölçüm Modelleri İçin Uyum İyiiliği Değerleri	71
Tablo 9. Çalışan İyi Oluşu ve Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyiilik İstatistikleri	73
Tablo 10. Çalışan İyi Oluşu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	74
Tablo 11. Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 12. Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Gerçekleştirilen Güvenirlik Analizi Sonuçları	76
Tablo 13. Çalışan İyi Oluşu Ölçeği İçin Gerçekleştirilen Güvenirlik Analizi Sonuçları	78
Tablo 14. Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği İçin Gerçekleştirilen Güvenirlik Analizi Sonuçları	79
Tablo 15. Demografik Değişkenler ve Tahmin Edici Değişkenler Arasındaki İlişkiler	81
Tablo 16. Demografik Değişkenler ve Sonuç Değişkeni Arasındaki İlişkiler.....	83
Tablo 17. Tahmin Edici Değişkenler ve Sonuç Değişkeni Arasındaki İlişkiler	84
Tablo 18. Process Macro Sonuçları	88
Tablo 19. Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları.....	92
Tablo 20. Araştırmanın Hipotezleri ve Sonuçları (Process Macro Analizi)	93

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.Örgüt Kültürünün Rekabet Eden Değerler Modeli	32
Şekil 2.Araştırma Modeli	55
Şekil 3.Örgüt Kültürü Ölçüm Modeli	68
Şekil 4.Çalışan İyi Oluşu ve Kısa Psikolojik Sağlık Ölçüm Modeli	72
Şekil 5.Yapısal Eşitlik Modellemesi	91

GİRİŞ

Örgüt kültürü, çalışan bireylerin psikolojik sağlıkları üzerinde etkili olan önemli örgütsel faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte çalışanların olumsuz yaşam durumlarıyla başa çıkmalarını sağlayan ve bu olumsuz yaşam durumlarından sonra eski işlevselliklerine geri dönebilmelerini destekleyen psikolojik sağlamlık gibi bireysel kaynakların da çalışan iyi oluşu üzerinde önemli bir role sahip olduğu değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda örgüt kültürü ve psikolojik sağlamlık gibi faktörlerin çalışan iyi oluşu ile ilişkilerinin incelenmesi, çalışan iyi oluşunun anlaşılması ve desteklenmesi açısından önem arz etmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, çalışmanın amacından, kapsamından, yönteminden, öneminden ve planından bahsedilerek çalışma ile ilgili genel bir çerçeve oluşturulması hedeflenmektedir.

Araştırmanın Amacı

Günümüz iş dünyasında, gelişen teknoloji ve sosyal gelişmeler ile birlikte, örgütlerin başarılı olabilmek ve hizmet verdikleri pazarlarda rekabetçi varlıklarını sürdürebilmek için yalnızca örgütsel faktörlere değil, çalışanlarına da odaklanmaları gerekmektedir. İnsan kaynaklarının örgütlerin varlığının devamlılığını sağlamada en kritik faktör olduğu bilinen bir gerçektir. Çalışanların örgüte yönelik algıları ve iyi oluş düzeyleri örgütsel sonuçlar üzerinde belirleyici olduğundan (Uslu ve Şimşek, 2020; Krekel vd., 2019), çalışan bireylerin yaşam kalitesinin örgütler tarafından odağa alınması, hedeflere ulaşma yönünde büyük önem taşımaktadır.

Çalışan iyi oluşu, yaşam/iş dışı tatminleri, işe ilişkin duygulanımları ve genel sağlığı kapsayan geniş bir kavramdır (Danna ve Griffin, 1999) ve bu yönüyle bireyin yalnızca iş yerindeki duygulanımını değil, yaşamın tüm alanlarındaki memnuniyetini ifade etmektedir. Çalışan bireylerin iş yerlerindeki psikolojik ve öznel iyi olma durumları olarak da ifade edilebilen çalışan iyi oluşu, bireysel kaynaklar, iş-yaşam dengesi, örgütsel adalet ve örgüte hâkim olan kültür olmak üzere birçok faktörden etkilenmektedir. Bununla birlikte, bu faktörlerin büyük kısmının örgütsel bağlamla örtüştüğü ve örgütün sahip olduğu değerler, normlar ve uygulamalar tarafından şekillendiği görülmektedir. Alan yazında, örgütün yönetim sistemini şekillendiren ve değer, inanç ve kuralların bir

bütünü olarak değerlendirilen örgüt kültürünün (Özkalp, 1999), çalışan bireylerin iyi oluşlarını üzerinde etkiye sahip olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Santos vd., 2013; Behzadi vd., 2020). Örgüt kültürünün çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisinin önemli olduğu kabul edilmekle birlikte, bu etki her birey için aynı düzeyde gerçekleşmeyebilmekte, çalışan bireylerin olumlu/olumsuz örgütsel koşullara verdikleri tepkiler bireysel farklılıklara bağlı olarak farklılaşabilmektedir. Bu çalışmada psikolojik sağlamlık kavramı da ele alınarak, iyi oluşu açıklamada hem bireysel hem de örgütsel faktörlere odaklanılmış ve daha bütüncül bir bakış açısı oluşturulması hedeflenmiştir. Güçlü bir bireysel kaynak olarak nitelendirilen psikolojik sağlamlık, bireylerin olumsuz yaşam durumlarından sonra hızla eskiye dönebilme ve işlevselliğini geri kazanabilme becerisini ifade etmektedir (Doğan, 2015). Psikolojik sağlamlığı yüksek olan bireylerin, örgütteki olumsuz koşullardan daha az etkilenerek ve bu durumlarla daha iyi başa çıkarak iyi oluşlarını yüksek tutabildikleri varsayılmaktadır.

Bu doğrultuda, bu çalışmada örgüt kültürünün çalışan iyi oluşuna olan etkisinde psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışma dâhilinde örgüt kültürünün destekleyici ve yenilikçi yönelim alt boyutlarının çalışan iyi oluşunu pozitif yönde; hedef odaklı ve kurallar yönelimi alt boyutlarının ise negatif yönde tahmin etmesi beklenmektedir. Psikolojik sağlamlığın ise bu ilişkide düzenleyici bir role sahip olacağı; destekleyici ve yenilikçi yönelimin çalışan iyi oluşu üzerindeki pozitif etkisinin psikolojik sağlamlığı yüksek olan bireylerde daha güçlü; hedef odaklı yönelimin ve kurallar yöneliminin çalışan iyi oluşu üzerindeki negatif etkisinin psikolojik sağlamlığı yüksek olan bireylerde daha zayıf olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın bir başka amacı da daha önce Türkçe uyarlaması yapılmamış olan “Focus Örgüt Kültürü Ölçeği”ni Türkçe yazınına kazandırmaktır. İlgili ölçek, farklı dillere çevrilmiş ve farklı kültürlerle sahip örneklem gruplarında test edilerek geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir (Van Muijen vd., 1999). Ancak alan yazında ölçeğin Türkçe uyarlamasının yapıldığı bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu doğrultuda çalışma kapsamında ölçeğin Türkiye bağlamında uyarlamasının yapılarak yazına kazandırılması da amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Önemi

Örgüt kültürünün çalışan iyi oluşuna etkisinde psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolünün incelendiği bu çalışmada, örgütler için önem ifade eden çalışan iyi oluşu üzerinde örgüt kültürünün ve psikolojik sağlamlığın etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Örgüt kültürünün çalışan iyi oluşuna etkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışma olmakla birlikte, alan yazında bu üç değişkenin birlikte ele alındığı çalışmalara rastlanamamıştır. Ayrıca, bu çalışma ile çalışan iyi oluşu üzerinde hem bireysel hem de örgütsel faktörlerin etkisi incelenerek, iyi oluşu açıklamada daha bütüncül bir bakış açısı benimsenmektedir. Alan yazında örgüt kültürü, çoğunlukla iş performansı, örgütsel etkililik, çalışan bağlılığı gibi örgütsel faktörlerle ilişkilendirilmiş, bireyin ruh sağlığı ve iyi oluşu ile ilişkileri oldukça az ele alınmıştır. Çalışmanın bu yönüyle yazındaki boşluğu doldurduğu düşünülmektedir. Çalışmanın bulgularının, örgüte hâkim olan kültürün, çalışan bireylerin ruh sağlıklarına etkisini gözler önüne sererek, yöneticilere daha olumlu bir örgüt kültürü yaratmada yol göstereceği düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmada örgüt kültürü, Van Muijen vd. (1999) tarafından önerilen destekleyici yönelim, kurallar yönelimi, hedef odaklı yönelim ve yenilikçi yönelim olmak üzere dört farklı yönelim üzerinden ele alındığından, farklı örgüt kültürü yönelimlerinin çalışan iyi oluşuna etkisi karşılaştırmalı ve kapsamlı bir şekilde incelenmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, pozitivist araştırma paradigması benimsenmiştir. Türkiye genelinde beyaz yaka olarak görev yapan çalışanlardan tek bir zamanda anket yöntemi ile toplanılan veriler, çeşitli istatistik programları ile analiz edilmiştir. Tanımlayıcı özelliğe sahip bu çalışmanın bulguları, tartışma başlığı altında yorumlanmaktadır. Çalışmada, tek bir zaman aralığında ve aynı kişilerden elde edilen anket verilerinin kullanılmasına dayalı ortaya çıkabilecek sınırlılıklar, ilerleyen bölümlerde detaylı şekilde ele alınmaktadır.

Araştırmanın Planı

İlgili çalışma, “Çalışan İyi Oluşu, Örgüt Kültürü ve Psikolojik Sağlamlık: Kavramsal Çerçeve” ve “Alan Araştırması” olmak üzere iki ana başlıktan oluşmaktadır. Bu kısımda ilgili başlıklara kısaca değinilmesi hedeflenmektedir.

Çalışmanın ilk başlığı olan kavramsal çerçevede, çalışma kapsamında ele alınan örgüt kültürü, çalışan iyi oluşu ve psikolojik sağlık değişkenlerinin bütüncül bir bakış açısı yaratabilmek amacıyla; tanımlarına, özelliklerine, boyutlarına, tarihsel gelişimlerine ve olası bireysel ve örgütsel sonuçlarına değinilmiştir. Çalışmanın değişkenleri arası ilişkileri gözler önüne sermek amacıyla, daha önce yapılmış olan çalışmalara da yer verilerek araştırma modeli kurulmuştur.

Çalışmanın alan araştırması başlığı ise kendi içinde “*yöntem*” “*bulgular*” ve “*tartışma*” olmak üzere üç başlıktan oluşmaktadır. Yöntem başlığı içerisinde, çalışmada kullanılan ölçekler (Örgüt Kültürü Ölçeği, Çalışan İyi Oluşu Ölçeği, Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği), gerçekleştirilecek analizler (veri temizleme, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, hipotez testi) ve katılımcıların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim, pozisyon, sektör, toplam kıdem, kurum kıdemi) ile ilgili bilgi verilmekte; bulgular başlığı altında ise gerçekleştirilen analizlerin sonuçlarına yer verilmektedir.

Tartışma başlığı altında, araştırmanın bulguları özetlenip yorumlanmakta, çalışmanın teorik katkılarından ve sınırlılıklarından bahsedilmekte ve yöneticilere ve gelecek çalışmalara önerilerde bulunmaktadır.

1. BÖLÜM

ÇALIŞAN İYİ OLUŞU, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışmada örgüt kültürünün çalışan iyi oluşuna etkisinde psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolünün araştırılması amaçlanmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde, çalışma kapsamında yer alan değişkenlerin her birinin detaylıca tanımlanması, bu değişkenler arası ilişkileri inceleyen çalışmalara değinilmesinin ardından araştırmanın modelinin kurularak oluşturulan hipotezlere yer verilmesi ve bu sayede konuyla ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulması planlanmaktadır. Bu doğrultuda mevcut başlık altında çalışan iyi oluşu, örgüt kültürü ve psikolojik sağlamlık kavramlarına değinilecek, ardından değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar ve hipotezleri destekleyen teoriler ele alınacaktır.

1.1. ÇALIŞAN İYİ OLUŞU

Araştırmanın bu bölümünde, çalışmanın bağımlı değişkenlerinden olan çalışan iyi oluşu detaylı bir şekilde incelenecektir. Öncelikle alan yazında çalışan iyi oluşu kavramıyla ilgili öne çıkan bakış açılarına değinilerek kavramın tanımı yapılacak, daha sonra çalışan iyi oluşunun; öznel iyi oluş, psikolojik iyi oluş ve iş yerinde iyi oluş alt boyutlarından bahsedilecektir. Ek olarak kavram ile ilgili bütüncül bir perspektif yaratmak amacıyla çalışan iyi oluşunun olası sonuçlarından kısaca bahsedilecek ve son olarak çalışan iyi oluşunu etkileyen olası bireysel ve örgütsel faktörlere değinilecektir.

1.1.1. Çalışan İyi Oluşu ile İlgili Bakış Açıları

Günümüz iş dünyasında çalışan bireyler günlerinin büyük bir bölümü iş yerlerinde geçirmektedirler. Teknolojinin ve küreselleşmenin beraberinde getirdiği baskı ve rekabet, çalışanların günlerinin büyük bir bölümünü geçirdikleri iş yerlerindeki ortamı şekillendirmekte ve böylece söz konusu çalışanların fiziksel, psikolojik ve duygusal sağlıkları üzerinde etkili olmaktadır.

İş yerinde yaşanan tüm etkileşimlerin ve çevresel şartların çalışanların iyi oluşuna etkisi bulunmaktadır. Ayrıca çalışanın iş yerinde yaşamış olduğu duygusal, sosyal ve zihinsel deneyimler sadece iş yerinde yaşanmış olarak kalmamakta; özel hayatına da yansımaktadır (Danna ve Griffin, 1999). Nitekim birçok araştırma çalışanların iyi oluşlarının performansları, iş yerine devamsızlıkları gibi örgütsel sonuçların yanı sıra bireysel bir takım sonuçlarının da olduğunu göstermektedir (Şimşek, 2020; Boyraz ve Koçak, 2023).

İyi oluş kavramını anlamaya yönelik araştırmalar, sosyal koşulların değişimiyle birlikte bireylerin yaşamlarını nasıl algıladıklarına dair sorulara cevap arayan uzun yıllara dayalı bir birikimi temel almaktadır. Çok uzun süredir felsefeciler, din adamları, şairler tarafından incelenen de, modern bilimin küresel çaptaki sosyal göstergelerin belirlenebilmesi amacıyla odağa aldığı bu kavramın derinlemesine incelenmesi ancak son yıllarda yeterli düzeye gelmiştir (Andrews, 1974). Alexandrova (2017)'ya göre iyi oluşa yönelik ilgi, modern sosyal bilimin kuruluş amacının merkezindedir; bu disiplin, esasen insan refahını geliştirmeye adanmış bir bilgi biçimi olarak doğmuştur (Alexandrova, 2017, akt. Jarden ve Roache, 2023).

İyi oluş kavramı tarih boyu farklı bağlamlarda çok farklı biçimlerde anlamlandırılmıştır (White, 2010). Kavram, öznel iyi olma hali, mutluluk, yaşam kalitesi ve haz gibi farklı kavramlarla bir arada ele alınmıştır (Güler ve Dönmez, 2011). Bu durum iyi oluş kavramını kesin şekilde tanımlamayı zorlaştırmıştır (White, 2010). Örneğin “sağlık” ve “iyi oluş” kavramları uzunca süre birbirlerinin eş anlamlısı olarak kullanılsa da farklı kavramlardır. İyi oluş, çok daha kapsamlı bir kavramdır ve en temel anlamıyla bireylerin, toplulukların ve toplumun genel durumunu yansıtmaktadır (Litchfield, 2021). Hone vd. (2015)'e göre birçok araştırmacı iyi oluş kavramını açıklamaya yönelik modeller geliştirmiş olsa da bu kavramın tanımına dair kesin bir fikir birliği bulunmamaktadır.

İyi oluş ile ilgili yapılan çağdaş tartışmaların çoğu, Dünya Sağlık Örgütü'nün sağlık tanımından gelmektedir (McNaught, 2011). Dünya Sağlık Örgütü'ne (1948) göre “*sağlık yalnızca sakatlık veya hastalık durumunun var olmayışı değil, bedensel, zihinsel ve sosyal yönden bir iyi olma halidir*”(s.1). Bu tanım, iyi oluş kavramının duygusal ya da psikolojik durumlarla ilişkilendirilmesine ve bu yönde bir yazının gelişmesine yol açmıştır (McNaught, 2011).

Bireylerin yaşamlarını nasıl değerlendirdikleri ya da yaşam doyumları ile iyi oluşlarını arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Berlin ve Connolly, 2019). İyi oluşa dair yapılan büyük ölçekteki çalışmaların yaklaşımlarından ilki iyi oluşu yaşam doyumu ile ilgili bilişsel bir deneyim olarak değerlendirmiştir. Alan yazında Hadley Cantril (1965) ile ilişkilendirilen bu yaklaşımda iyi oluş, bireyin mevcut durumuna dair algısını yine bireyin arzuladığı bir durumla kıyasladığı zihinsel bir deneyim olarak ele alınmıştır. Bireyin kendi yaşamına dair algısı ile beklediği/arzuladığı yaşam arasında gözlemlendiği uyumsuzluk, tatmin ve tatminsizlik skalasında incelenmiş ve tatminin iyi oluşun bir göstergesi olduğu kabul edilmiştir (Cantril, 1965, akt. Campbell, 1976). Bir diğer yaklaşım ise Bradburn (1969)'un önde gelen araştırmaları ile şekillenmiş ve iyi oluşun duygusal yönüne vurgu yapılmıştır (Bradburn, 1969, akt. Campbell, 1976). Bradburn (1969) modelinde, bireyin psikolojik iyi oluşunun durumunun, iki bağımsız boyuttaki kavramın pozisyonunun bir sonucu olduğunu ifade etmiştir: pozitif duygulanım ve negatif duygulanım. Araştırmacıya göre bireyin yaşamındaki pozitif duygulanımın negatif duygulanımından yüksek olduğu durumda, bireyin psikolojik iyi oluşu da yüksek olmaktadır. Bradburn (1969) genel iyi oluşun en kuvvetli yordayıcısının negatif ve pozitif duygulanım skorları arasındaki fark olduğunu ifade etmiştir.

Dodge vd. (2012)'e göre iyi oluş kavramı gittikçe daha fazla üzerinde durulan bir araştırma alanı olmasına karşın tanımı ile ilgili belirsizlik bulunmaktadır Söz konusu araştırmacılara göre iyi oluş kavramının tanımı bir denge veya eşitlik durumuna odaklanmalıdır. İyi oluş Dodge vd. (2012) tarafından “*Bireyin sahip olduğu kaynak havuzu ile karşılaştığı zorluklar arasındaki denge noktası*” (s.230) olarak tanımlanmıştır. Bu durum Tahterevallı (see-saw) metaforu ile açıklanmaktadır. Tahterevallinin bir ucunda bireyin sahip olduğu psikolojik, sosyal ve fiziksel kaynaklar bulunurken, diğer ucunda psikolojik sosyal ve fiziksel engeller / problemler bulunmaktadır. Bireyler yeni bir durumla karşılaştıklarında bu sistem dengesizlik oluşturmakta ve birey kaynaklarını yeniden düzenlemek durumunda kalmaktadır. Zorluklar kaynaklara oranla daha fazla olduğunda denge bozulmakta, iyi oluş düzeyi de azalmaktadır. Bu bakış açısına göre, özünde dengeli bir iyi oluş hali, bireylerin zorluklarla başa çıkabilmeleri için gerekli olan sosyal, psikolojik ve fiziksel kaynaklara sahip olmaları durumunu ifade etmektedir. Metafor bireyin iyi oluş hali için homeostaz (dengeyi koruma) ihtiyacını temsil etmektedir.

Felce ve Perry (1995) de iyi oluş kavramını “*yaşam kalitesi*” ile eş anlamlı olarak kullanıp, çok boyutlu ve kategorik bir model sunmuşlardır. Araştırmacılara göre yaşam kalitesi yani iyi oluş, üç ögenin etkileşimi olarak tanımlanır. Bu ögeler: i) Nesnel yaşam koşulları, ii) Öznel değerlendirme, iii) Bireysel değerler ve öncelikler. Modele göre bu üç unsur, yalnızca karşılıklı etkileşim içinde değişmez; aynı zamanda dışsal faktörlerin etkisiyle birbirlerinden bağımsız olarak da farklılaşabilmektedir. Felce ve Perry (1995) yaşam kalitesini; fiziksel iyi oluş, materyal iyi oluş, sosyal iyi oluş, duygusal iyi oluş, gelişim ve faaliyet olmak üzere beş boyutta tanımlamışlardır. Onlara göre iyi oluş tek boyutlu bir duygu değil, bahsedilen beş boyuttaki koşul ve deneyimleri içermektedir.

McAllister (2005)’a göre iyi oluş hastalığın ya da patolojinin olmamasından çok daha fazlasıdır. Öznel (öz-değerlendirmeye dayalı) ve nesnel (başkalarınca atfedilen) boyutlara sahiptir. İki boyutu da iyi oluşun genel bir portresini çizmek adına oldukça yararlıdır. Ayrıca, iyi oluş hali hem birey hem toplum düzeyinde ölçümlenebilmektedir. Andrews (1974) ise, iyi olma halini, insan yaşamını tanımlayan zevk ve tatmin hissini yoğunluğu ile bireylerin karşılaşılabileceği olumsuz yaşam koşullarından korunma derecesi olarak kavramsallaştırmıştır.

İyi oluş, yukarıdaki tanımlardan da yola çıkıldığında hem nesnel hem de öznel boyutlarıyla bütüncül bir kavram olarak değerlendiriliyor olsa da, yazında iyi oluşu inceleyen araştırmalar, esasen iki temel yaklaşım etrafında gelişmiştir: hedonik ve eudaimonik yaklaşım. Bu iki yaklaşım, hem farklılık gösteren hem de birbirleriyle bütünleşen araştırma eksenleri ve kavramsal çerçeveler oluşturmuştur ve iki farklı felsefe etrafında şekillenmiştir (Ryan ve Deci, 2001). Eudaimonik yaklaşımda odak, insanın potansiyelini (kendi daimon’larını) gerçekleştirebilmesidir ve burada iyi oluş yalnızca mutluluktan ibaret değildir. “Daimon” her bireyin kendi içinde barındırdığı ve gerçekleştirildiğinde ulaşılabilecek en yüksek yaşam doyumunu ifade eden potansiyelleri tanımlamak için kullanılmaktadır (Ryan ve Deci, 2001; Waterman, 1993). Norton (1976)’a göre eudamonizm bireyin kendi benliklerini tanımaya ve onunla uyumlu bir yaşam sürdürmeye çağırان etik bir kuramdır ve kökleri klasik Helenistik felsefeye kadar uzanmaktadır. Burada bireyin psikolojik gelişimine vurgu yapılmaktadır.

İyi oluş hedonik bir felsefe temelinde ele alındığında ve çoklu fizyolojik ve psikolojik sistemlerdeki tepkilere dayandırıldığında, kavram “öznel iyi oluş” olarak anılmaktadır

(Diener vd., 1999). Burada bireyin yaşam doyumu üzerinde durulmuş ve iyi yaşamının ne olduğunu belirleyebilmek adına bireyin hayat standartlarına odaklanılmıştır (Diener, 1984). Öznel iyi oluş, bireylerin yaşam doyumlarına, duygusal tepkilerine ve yaşamlarına dair genel algılarını yansıtan geniş bir kategori olarak tanımlanmaktadır (Diener vd., 1999). Bu bakış açısı temel olarak pozitif duyguların deneyimlenmesi, negatif duyguların daha az hissedilmesi düzeylerini içermektedir (Ryan ve Deci, 2001).

Psikolojik ve öznel iyi oluşun temellerini oluşturan bu iki yaklaşım birbirlerine zıt bakış açıları olarak görülse de, iyi oluşa farklı yönlerden katkıda bulunmaktadır (Huta ve Ryan, 2010). Waterman (1993)'a göre hedonik ve eudaimonik yaklaşımlar birbiriyle örtüşen noktalara sahip olmakla beraber, net şekilde ayrıştırılıp sınıflandırılması mümkün olmayan kavramlardır. Araştırmacıların iyi oluş kavramının tanımındaki görüş farklılıklarına rağmen, üzerinde fikir birliğine varılan konu iyi oluş kavramının çok boyutlu doğasının varlığıdır (Dodge vd., 2012).

Bu çalışmada çalışan iyi oluşu kavramını açıklamada Zheng vd. (2015a)'nin sınıflaması kullanılacağından çalışan iyi oluşu; öznel iyi oluş, psikolojik iyi oluş ve iş yerinde iyi oluş alt boyutlarıyla birlikte ele alınacaktır. Zheng vd. (2015a) yaptıkları çalışmada, çalışan iyi oluşunun *yaşam iyi oluşu*, *psikolojik iyi oluş* ve *iş yerinde iyi oluş* boyutlarından oluştuğunu ifade etmişlerdir. Fakat alan yazında öznel iyi oluş olarak tanımlanan kavram Zheng vd. (2015a)'in yaşam iyi oluşu kavramıyla oldukça örtüşmektedir. Araştırmacılar, çalışmalarında “*öznel iyi oluş*” yerine “*yaşam iyi oluşu*” terimini tercih ettiklerini çünkü *bu kavramın bireyin yaşamındaki mutluluğunu daha iyi yansıttığını* ifade etmişlerdir. Ancak alan yazınında yaşam iyi oluş kavramı yerine daha çok öznel iyi oluş hali ifadesi kullanıldığından, ilerleyen bölümlerde öznel iyi oluş ifadesi kullanılacaktır. Bununla birlikte, öznel iyi oluşun Zheng vd. (2015a)'nin kavramsallaştırmasına göre yaşam iyi oluşla aynı anlama geldiği unutulmamalıdır.

1.1.1.1. Öznel İyi Oluş

Tarih boyunca filozoflar ve araştırmacılar iyi olma halini ve iyi yaşamın ne olduğunu tanımlamaya çalışmışlardır. Son dönemde davranış bilimcilerin bu kavrama yönelmesiyle iyi oluşun ne olduğunu tanımlamak yerine, bireylerin kendi yaşamlarını değerli ve iyi hissetmelerine ve deneyimlemelerine yol açan faktörlerin incelenmesi odağa alınmıştır.

Burada bireylerin kendi yaşam değerlendirmeleri öznel iyi oluşun bir göstergesi olarak ele alınır. Başka bir ifadeyle öznel iyi oluş bireylerin kendi yaşamlarına dair algılarını ve yargılarını ifade etmektedir (Diener vd., 2018).

Öznel iyi oluş kavramının ampirik olarak incelenmesi, birçok farklı araştırma alanının birleşimiyle şekillenmiştir. Özellikle gelir ve evlilik gibi demografik faktörlerin öznel iyi oluşa etkisini belirlemek amacıyla sosyologlar tarafından yapılan çalışmalar alana önemli bir katkı sağlamıştır. Bir diğer katkı da ruh sağlığını yalnızca olumsuz belirtilerin yokluğu olarak değil, aynı zamanda mutluluğun ve yaşam doyumunun var olmasıyla açıklamayı amaçlayan ruh sağlığı araştırmacıları tarafından yapılmıştır. Öznel iyi oluş bireylerin yaşamlarına dair deneyim ve yargılarını kapsadığından bireylerin duygusal tepkilerini içereceği gibi; ruh hallerini, evlilik ya da çalışma hayatı gibi yaşam alanlarına dair bilişsel değerlendirmelerini de barındırmaktadır. Bu sebeple, öznel iyi oluş gündelik dilde “mutluluk” ya da “tatmin” olarak adlandırılan kavramların bilimsel çalışmalarıyla ilgilidir (Diener vd., 2003). Öte yandan her ne kadar yakından ilişkili görülseler de Lyubomirsky (2019)’e göre “mutluluk” ve “öznel iyi oluş” tamamen aynı kavramlar değildir. Mutluluk, genellikle öznel iyi oluşun pozitif duygulara ve yüksek yaşam doyumuna odaklanan temel bir alt boyutu olarak tanımlanmaktadır (Lyubomirsky, 2019, akt. Almeida ve Ramos, 2025).

Diener (1984)’e göre öznel iyi oluşun üç temel ayırt edici özelliği bulunmaktadır. Birincisi, öznel iyi oluş, sağlık veya zenginlik gibi nesnel olarak ölçümlenebilen koşullar dikkate alınmadığından kişisel değerlendirmelere dayalı, adından da anlaşılacağı gibi öznel bir kavramdır. İkincisi, öznel iyi oluş yalnızca negatif faktörleri değil, pozitif faktörlerin de incelenmesini içermektedir ve son olarak öznel iyi oluşun ölçümlerinde kişinin yaşamına dair değerlendirmeler çoğunlukla bütünsel bir bakış açısıyla yapılmaktadır. Bir başka deyişle, esas vurgu yaşamın geneline yönelik kapsamlı bir yargıdır.

Yüksek düzeyde öznel iyi oluş, bir bireyin yaşamına dair olumlu düşünce ve duyguların daha baskın olması olarak kavramsallaştırılmaktadır. Öznel iyi oluş, bilişsel düzeyde bireyin evlilik, iş veya yaşamın diğer alanlarındaki olumlu düşünceleri yansıtırken; duygusal boyutta bireyin olumlu olarak değerlendirilen duyguları daha baskın yaşadığını ve yaşamda devam eden olayları daha olumlu değerlendirdiğini ifade etmektedir. Bu

sebeple düşük öznel iyi oluşa sahip bireylerin kaygı ve depresyon gibi olumsuz duygulanımları daha yoğun hissettikleri, yüksek öznel iyi oluşa sahip olan bireylerin olumlu duyguları daha fazla hissettikleri bilinmektedir. Fakat olumlu ve olumsuz duygular elbette ki farklı değişkenlerle de ilişkilidir ve birbirine zıt kutuplar değildir. Bu sebeple öznel iyi oluş kavramı birbirileri ile ilişkili üç farklı faktörle tanımlanmaktadır: i) Olumlu duyguların varlığı, ii) Olumsuz duyguların yokluğu ve iii) Yaşam doyumu (Myers ve Diener, 1995). Bu yönüyle kavram, olumlu duyguların deneyimlenmesi, olumsuz duyguların bulunmaması ve bireyin yaşam kalitesine ilişkin bilişsel değerlendirmesini kapsayan geniş bir anlam ifade etmektedir (To ve Sung, 2017).

Busseri (2025)'e göre öznel iyi oluş kavramının yapısı farklı şekillerde ele alınmış ve uygulanmıştır. Bu çeşitli yaklaşımlar temel öneme sahip olmakla birlikte bazı durumlarda çelişkili bulgulara yol açabilmektedir. Diener vd. (1999)'e göre, öznel iyi oluş oldukça geniş kapsamlı bir yapıdır ve bireylerin duygusal ifadelerini (tepkilerini), yaşamın farklı alanlardaki doyumlarını ve bireyin yaşam doyumuna dair genel değerlendirmelerini içermektedir. Bu bileşenler birbirleri ile yüksek ilişkiye sahiptir. Bu sebeple öznel iyi oluş belirli bir yapıdan ziyade, çeşitli yönleriyle incelenen bir bilimsel çalışma alanı olarak tanımlanmaktadır.

Diener vd. (1999)'e göre öznel iyi oluş basit ve tek boyutlu bir yapıdan ziyade karmaşık ve çok katmanlı bir kavramdır. Kavramın anlaşılabilmesi için tek ölçüt yeterli değildir, bu yüzden bireyin o anki duygusal durumu, yaşam değerlendirmeleri, fizyolojik göstergeleri de ele alınmalıdır. Araştırmacılara göre öznel iyi oluş dört boyutta incelenmektedir: olumlu duygulanım, olumsuz duygulanım, yaşam doyumu ve yaşam alanı doyumu. Bu dört boyuttan olumlu ve olumsuz duygulanım faktörleri birlikte ruh halleri ve duygular olarak adlandırılır ve bireylerin yaşamlarında meydana gelen durumlara ait değerlendirmelerini içermektedir. Olumlu ve olumsuz duygulanım boyutlarının alt faktörleri Tablo 1'de görülmektedir. Bir diğer boyut olan yaşam doyumu, öznel iyi oluşun bilişsel bileşeni olarak ele alınır ve kişisel ölçütlere göre yapılan yaşam kalitesi değerlendirmesiyle şekillenen yargısal bir süreçtir. Birey burada kendi yaşamını yine kendi belirlediği ölçütlere göre değerlendirmektedir (Pavot ve Diener, 1993).

Tablo 1.*Öznel İyi Olma Halinin Boyutları*

Olumlu Duygulanım	Olumsuz Duygulanım	Yaşam Doyumu	Yaşam Alanı Doyumu
Neşe	Suçluluk ve utanç	Yaşamı değiştirme arzusu	İş
Sevinç	Üzüntü	Şu anki yaşama dair doyum	Aile
Tatmin / Gurur	Anksiyete ve endişe/ Öfke	Geçmiş yaşama dair doyum	Boş zaman sağlık
Şefkat	Stres	Geleceğe dair doyum	Finansal durum
Mutluluk	Depresyon	Başkalarının kişinin yaşamına bakışı	Kişinin kendisi
Coşku	Kıskançlık	-	Kişinin sosyal grubu

Kaynak: Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E ve Smith, H. L. (1999), Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276 –302.

1.1.1.2. Psikolojik İyi Oluş

Hedonik yaklaşımda iyi oluş, haz ve rahatlık ile karakterize edilmiştir. Hedonik amaçlar fiziksel hazzardan duygusal ve bilişsel hazlara kadar uzanmaktadır. İyi oluşun hedonik haz temelinde değerlendirilmesi oldukça eskiye dayanmaktadır. Örneğin Aristippos, yaşamının amacının haz olduğunu savunmuştur. Benzer şekilde Hobbes, mutluluğun, bireyin arzularını başarıyla takip edebilmesinde bulunduğunu; De Sade ise yaşamın en temel amacını duygusal hazların peşinde olma şeklinde yorumlamıştır. İyi oluş kavramının hazcı yönü tarih boyunca birçok filozof tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir. İyi oluşu haz temelinde ele alan hedonik bakış açısı kabul görse de birçok filozof iyi oluşu tanımlayabilmek için hedonik bakış açısını tek ve ana ölçüt olarak görmeyi eleştirmiştir. Örneğin Aristoteles haz temelli mutluluğu sıradan bir hedef olarak görmüş ve bunun bireylerin arzularına bağımlı hale gelmesine yol açabileceğini öne sürmüştür. Aristoteles'e göre, gerçek mutluluk, erdemleri hayata geçirmekte, yani değerli eylemleri

gerçekleştirmekle ortaya çıkmaktadır. Bu görüşe göre iyi oluş, *eudaimonia* yoluyla; yani bireyin kendi en yüksek potansiyelini ortaya koyması, bunu geliştirmesi ve yaşamını derin değerleriyle uyum içinde sürdürmesi sonucunda gerçekleşmektedir. Eudaimonik yaklaşımda her arzu veya bireyin değer verdiği her sonucun, gerçekleştiğinde iyi oluşa katkıda bulunacağını varsayılmaz. Bazı sonuçlar geçici haz sağlayabilir, ancak her zaman bireyin yararına olmayabilir ve iyi oluşu desteklemeyebilir. Bu nedenle, eudaimonik perspektife göre, öznel mutluluk doğrudan iyi oluşla eş değer tutulamaz (Ryan ve Deci, 2001; Huta ve Ryan, 2010).

Hedonizm ve eüdamonizm etik düşüncede iyi bir yaşamın ne olduğu veya nasıl yaşanması gerektiği sorularını ele alır. Hedonik felsefede temel odak, mutluluk, bir başka deyişle zevk ve rahatsızlığın var olmamasıdır (Huta ve Waterman, 2014). Eudaimonik yaklaşım üzerine yapılan çalışmalar ise Aristoteles'in haz ve iyi yaşam arasındaki ayrımından temellenmektedir (Disabato vd., 2016). Eudaimonia kavramı temel biçimde Aristoteles'in (M.Ö. 4. yy/1985, akt. Huta ve Waterman, 2014) *Nikomakhos'a Etik* adlı eserinde ele alınmıştır. Eudaimonia terimi geleneksel olarak mutluluk şeklinde çevriliyor olsa da, birçok filozof bu kavramı gelişim (flourishing) olarak kullanmaktadır. Eudaimonik düşünce sistemlerinde esas vurgu, erdemli davranışlar, kişisel mükemmellik, içsel en iyi özelliklerin ortaya çıkışı ve bireysel potansiyelin eksiksiz biçimde gerçekleştirilmesidir (Huta ve Waterman, 2014).

Aslında hedonik yaklaşım temelinde şekillenen öznel iyi oluş geleneği iyi oluşu genellikle genel yaşam memnuniyeti ve mutluluk perspektifinden ele alırken, eudaimonik felsefe ile şekillenen psikolojik iyi oluş yaklaşımı, bireyin gelişimi ve yaşamın temel varoluşsal zorluklarıyla başa çıkma kapasitesine odaklanır (Keyes vd., 2002).

Psikolojik iyi oluşu kişisel gelişim modelleri, yaşam boyu gelişim yaklaşımları ve pozitif ruh sağlığı yaklaşımlarına dayanan çalışmaların bir sentezi olarak ortaya koyan Ryff (1989) psikolojik iyi olma halini “öz-kabul, diğerleri ile pozitif ilişkiler, otonomi, çevresel kontrol, yaşam amacı ve kişisel gelişim” olmak üzere altı faktörle açıklamıştır. (Forgeard vd., 2011). Bu altı boyut birlikte ele alındıklarında bireyin kendisini ve yaşamını olumlu biçimde değerlendirmesini, sürekli olarak geliştiğini ve olgunlaştığını hissetmesini, yaşamına anlam ve amaç atfetmesini, başkalarıyla sağlıklı ve doyum verici ilişkiler

kurmasını, çevresini etkili şekilde yönlendirebilme yeteneğini ve kendi yaşamı üzerinde söz sahibi olma duygusunu içeren kapsamlı bir iyi oluş alanını temsil eder (Ryff vd., 1999). Psikolojik iyi oluş kavramında odak; bireyin kendi ve yaşamıyla ilgili iyi şeyler hissetmesinden ziyade iyi yaşaması ve doğru olan şeyi yapmasıdır (Forgeard vd., 2011).

Ryff (1989)'e göre, psikolojik iyi oluşun *öz-kabul* boyutu, bireyin kendini ve geçmiş yaşamını kabullenme düzeyidir ve yine bireyin kendisine karşı olumlu duygular beslemesini ifade eder. Bu boyut olgunluk, en uygun işlevsellik ve olumlu ruh sağlığı için temel bir bileşen olarak tanımlanır. *Diğerleri ile pozitif ilişkiler* boyutunda, olumlu ve güvene dayalı kişilerarası ilişkiler vurgulanır. Diğer insanlarla olumlu ilişkiler kurabilmek, empati yapabilmek yakınlık ve üretkenlik becerilerinin kazanımını ifade eder. *Otonomi* boyutu bireyin diğerlerinin onayına ihtiyaç duymadan kendisini kendi kriterlerine göre değerlendirebilmesi, özerk davranabilmesi ve kültürel dayatmalara direnç gösterebilmesidir. *Çevresel kontrol* boyutunda bireyin karmaşık çevreleri yönetebilme ve kontrol edebilme, kendi ruhsal durumuna uygun olan çevreyi seçebilme becerisi vurgulanır. *Yaşam amacı* boyutunda bireyin yaşama yön veren amaçlara, hedeflere ve yönelimlere sahip olması, yaşamın amacını kavranması ve yön duygusuna sahip oluşu ifade edilir. Son olarak *kişisel gelişim* boyutunda bireyin deneyimlere açık olması, kendini geliştirip dönüştürebilmesi, potansiyelini geliştirebilmesi, değişen yaşam koşullarında yeni durum ve görevlerle yüzleşebilmesi vurgulanır.

1.1.1.3. İş Yerinde İyi Oluş

Pozitif psikoloji hareketi, 1998 yılında Amerikan Psikoloji Derneği'nin kongresinde tanıtılmasından bu yana büyük gelişme gösterip, toplumu iyileştirmeye yönelik bir araştırma topluluğunun oluşumuna zemin hazırlamıştır. Pozitif psikoloji mükemmellik, güçlü yönler, gelişim, akış, dayanıklılık gibi farklı kavramları bir araya getiren şemsiye bir kavram halini almıştır (Donaldson ve Ko, 2010). Seligman ve Csikszentmihalyi (2000)'e göre pozitif psikolojinin amacı, yaşamda sadece kötü olarak nitelendirilen şeyleri onarmaya çalışmaktan ziyade, olumlu nitelikler yaratmaya doğru bir değişiklik başlatmaktır. Onlara göre pozitif psikoloji öznel deneyimler ile ilgilidir.

Pozitif psikoloji hareketi ile birlikte geleneksel problem merkezli yaklaşıma alternatif bir bilimsel alan doğmuştur ve çağdaş insan deneyimini anlayabilmek için vazgeçilmez bir

yönelim haline gelmiştir. Bu olumlu yönelim zamanla psikoloji biliminin sınırlarını aşmış ve diğer disiplinlere de yayılmıştır. Son yıllarda iş yaşamında yapılan pozitif odaklı araştırmalar ve akademik çalışmalar, genellikle üç başlıkta ele alınmaktadır: Pozitif Örgütsel Psikoloji, Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Örgütsel Bilim. Pozitif örgütsel psikoloji, iş yerinde insanların olumlu deneyimlerini ve güçlü yönlerini inceleyen bilimsel çalışmaları kapsamaktadır. Amaç, bu bilgileri kullanarak hem çalışanların yaşam kalitesini hem de örgütlerin verimliliğini artırmaktır. Pozitif örgütsel davranış; çalışan bireylerin olumlu psikolojik özelliklerini inceleyen bir alan olarak tanımlanmaktadır. Bu özellikler ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir niteliktedir. Amaç, bu güçlü yönleri kullanarak iş yerinde performansı artırmaktır. (Donaldson ve Ko, 2010; Luthans, 2002a).

Çalışan iyi oluşu kavramının örgüt bağlamında değerlendirilmesi ve stratejik öncelik haline gelmesi, büyük ölçüde pozitif örgütsel araştırmalar alanının ortaya koyduğu teorik çerçeve ve ampirik kanıtlarla mümkün olmuştur (Donaldson ve Ko, 2010; Luthans, 2002a). Davis (2010), pozitif psikolojinin, iş dünyasında insan sermayesinin gelişimini destekleyen ve örgütsel performansa olumlu yönde katkıda bulunan temel bir unsur olduğunu; aynı zamanda gelişime açık bir yaklaşım sunduğunu vurgulamıştır.

Çalışmak olgusu günümüz insanların vazgeçilmez bir parçasıdır ve çalışan bireylerin iyi oluşları üzerinde doğrudan bir etki yaratmaktadır. Ortalama bir insan, yetişkin yaşamının yaklaşık dörtte birini çalışarak geçirir ve iş, birçok kişi için hayatın merkezinde yer alan bir faaliyettir. Dolayısıyla bireyin iş yerinde deneyimlediği iyi oluş, onun genel yaşam doyumunu etkileyen temel faktörlerdendir (Keeman vd., 2017). Fakat iş yerleri çoğunlukla yaşamın genel koşullarından farklı olduğundan “iyi oluş” ile “çalışan iyi oluşu” kavramlarının ayrımını yapmak gereklidir (Zheng vd., 2015a).

Page ve Vella-Brodrick (2009), çalışan iyi oluşu kavramını zihinsel sağlık ve iyi oluş kavramları perspektifinde ele alıp bir çalışan iyi oluşu modeli önermişlerdir. Araştırmacılara göre çalışan iyi oluşu; öznel iyi oluş, psikolojik iyi oluş ve iş yeri iyi oluşu olmak üzere üç boyutta ele alınmalıdır. İş yeri iyi oluşu boyutu; işe ilişkin olumlu ve olumsuz duygulanım ile iş tatmini kavramlarını içermektedir. İşe ilişkin olumlu veya olumsuz duygulanım, çalışan bireyin iş ortamında, doğrudan ya da dolaylı biçimde işine bağlı olarak yaşadığı duygusal tepkileri ve deneyimleri ifade etmektedir (Pradhan ve Hati,

2022) Modelde öznel ve psikolojik iyi oluş ise zihinsel sağlığın yapı taşlarını oluşturmaktadır.

Cotton ve Hart (2003) çalışan iyi oluşunu duygusal (negatif ve pozitif duygu durumu) ve bilişsel (iş tatmini) değerlendirmelerin bir birleşimi olarak yorumlamaktadır. Duygusal değerlendirmelerin bir boyutu olan negatif değerlendirmeler suçluluk, üzüntü kaygı gibi duyguları ifade ederken; pozitif duygu durumu enerji, coşku ve gurur gibi duygusal durumları yansıtmaktadır. İş tatmini ise çalışan bireylerin işlerine karşı duydukları tatmin düzeylerine ilişkin yargılarıdır.

Wright ve Huang (2012)'in çalışan iyi oluşunun iş yeri çıktılarına olan etkilerini araştırdıkları çalışmalarında; çalışan iyi oluşunun iş performansı, çalışan bağlılığı ve kardiyovasküler sağlık gibi kavramlarla ilişkili olduğunu raporlamışlardır. Danna ve Griffin (1999) çalışan iyi oluşunu tanımlarken kavramı dar bir işyeri bakışına hapsetmek yerine, bireyin yaşamının bütününe kapsayan geniş bir çerçevede ele almışlardır. Onlara göre çalışan iyi oluşu; yaşam/iş dışı tatminleri, işe ilişkin tatminler ve genel sağlığın bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu yaklaşım, kavramın yalnızca işyerindeki fiziksel ve zihinsel sağlıkla sınırlı kalmadığını, aynı zamanda bireyin yaşamının tüm alanlarında deneyimlediği memnuniyet ve etkin bir şekilde işlev görebilme durumunu da kapsadığını öne çıkarmaktadır. Yaşam/iş dışı tatminleri, sosyal hayat ve aile yaşamı gibi alanlardan duyulan memnuniyeti; işe ilişkin tatminler, maaş, işin kendisi, yükselme olanakları gibi faktörleri içermektedir. Genel sağlık ise Danna ve Griffin (1999) tarafından tıbbi bağlamda fizyolojik ve psikolojik göstergeleri içeren iyi oluşun bir alt boyutu olarak tanımlanmıştır.

1.1.2. Çalışan İyi Oluşunun Olası Sonuçları

Bu çalışmada çalışan iyi oluşunun örgüt kültürü ve psikolojik sağlamlıktan nasıl etkilendiğinin belirlenmesi amaçlandığından, çalışan iyi oluşunun olası sonuçlarına sadece kavram ile ilgili bütüncül bir bakış açısı oluşturmak amacıyla kısaca değinilecektir.

Son birkaç on yılda çalışan iyi oluşuna yönelik yapılan araştırmaların sayısı hızla artmıştır. Çalışan iyi oluşuna olan akademik ve toplumsal ilginin temelinde, bireylerin

yaşam kalitelerine dair artan farkındalıkları bulunmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkeler ve ekonomilerde, iyi oluş kavramı salt maddi refahın ötesine geçerek daha bütüncül bir anlam kazanmıştır. Ekonomik ilerleme ile birlikte, bireylerin temel geçim kaygılarının ötesine geçilmiş ve iş yaşamında psikolojik tatmin ve anlam arayışı giderek daha önemli hale gelmiştir. Çalışan iyi oluşu ile ilgili olarak, kavramın hem örgütsel hem de bireysel çıktılarını gözler önüne seren oldukça geniş bir yazın bulunmaktadır. Örgüt bağlamında ele alındığında, yüksek çalışan iyi oluşu, çalışan bireylerin iş rollerine daha olumlu katılımda bulunmalarını sağlamaktadır (Ilies vd., 2015).

İş, hem bireylerin hem de toplumların iyi oluşunda önemli ve yaygın bir rol oynamaktadır. Bireyin yaşam kalitesi ile ruhsal sağlığı üzerinde etkili olan iş, aynı zamanda toplumların genel üretkenliğini de şekillendirmektedir (Harter vd., 2003). Harter vd. (2003) çalışanların duygusal ve bilişsel açıdan kendilerini iyi hissettikleri bir çalışma ortamının, bireysel ve kurumsal düzeyde olumlu etkiler doğurduğunu ortaya koymayı amaçladıkları çalışmalarında, çalışanların olumlu duygularının sıklığını arttıran davranışların; çalışanlarının tatmininin artması, beklentilerinin daha net olması, şirketin hedefleriyle uyumlu kaynak kullanımını gibi faktörleri etkilediğini raporlamışlardır.

DeNeve vd. (2024) çalışan iyi oluşu ve firma performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, çalışan iyi oluşu ile firma performansı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, çalışan iyi oluşu ile bireysel performans arasında da güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu raporlamışlardır. Onlara göre, işyerinde yüksek düzeyde iyi oluşa sahip çalışanlar yalnızca daha üretken olmakla kalmamakta, aynı zamanda işten ayrılma niyetleri de önemli ölçüde daha düşük olmaktadır. Söz konusu çalışanlar, örgütsel bağlılık, içsel motivasyon ve yaratıcı performans gibi davranışsal göstergelerde de daha yüksek düzeyde puanlar almaktadırlar.

Pandey vd. (2025)'e göre çalışan iyi oluşu çok boyutlu bir yapı olarak olumlu ve olumsuz göstergelerle kendini göstermekte ve fiziksel, psikolojik ve sosyal sağlığı kapsamaktadır. Olumlu göstergeler, yaşam anlamı, mutluluk ve kendini kabulü içerirken; olumsuz göstergeler, tükenmişlik depresyon ve uykusuzluk gibi faktörleri içerir. Bu olumsuzluklar yalnızca kişisel sıkıntılara yol açmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanın işten ayrılmayı düşünmesine de neden olabilmektedir. Bu durum çalışan iyi oluşunun düşük olmasının hem birey hem de örgüt için ciddi riskleri beraberinde getirdiğini ortaya koymaktadır.

1.1.3. Çalışan İyi Oluşunu Etkileyen Olası Faktörler

Çalışan iyi oluşu, tek bir nedene bağlı olmayan, bireysel özellikler ile örgütsel yapı ve uygulamaların karşılıklı etkileşimi sonucu şekillenen çok boyutlu bir olgudur. Bu sebeple bu bölümde çalışan iyi oluşunu etkileyen olası faktörler; bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenecektir. Bireysel faktörler, demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, sosyo-ekonomik düzey, eğitim durumu) ve kişilik özelliklerini içerirken; örgütsel faktörler iş yeri yalnızlığı, insan kaynakları uygulamaları, örgütsel adalet algısı, iş-yaşam dengesi, etik liderlik gibi kavramları içermektedir.

1.1.3.1. Bireysel Faktörler

Bu bölümde çalışan iyi oluşuna etki edebilecek olası bireysel faktörlere değinilecektir. Ancak çalışmada çalışan iyi oluşunun örgüt kültürü ve psikolojik sağlamlıktan nasıl etkilendiğinin belirlenmesi amaçlandığından, bireysel bir faktör olan “psikolojik sağlamlığın” olası etkilerine bu kavram tanıtıldıktan sonra değinilecektir.

Alan yazında, iyi oluşu etkileyebilecek olası faktörlere ilişkin çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Yapılan incelemeler, demografik değişkenlerin de iyi oluş üzerinde etkili bir unsur olarak hem ulusal hem de uluslararası düzeyde sıklıkla araştırmalara konu edildiğini göstermektedir. Tuzgöl Dost (2010)’a göre iyi oluşu etkileyen faktörleri, demografik özellikler (yaş, cinsiyet, gelir düzeyi, medeni durum), kişilik faktörleri (öz-saygı, dışadönüklük) ve sosyal destek unsurları (aile doyumu) olmak üzere üç temel kategoride sınıflandırmak mümkündür.

Şensoy vd. (2020) çalışmalarında sağlık çalışanlarının psikolojik iyi oluşları ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve medeni durum değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını; yalnızca kıdem, kariyer algısı, gelir düzeyi algısı değişkenleri ile aralarında anlamlı bir farklılık görüldüğünü raporlamışlardır. Öte yandan Yurcu ve Atay (2015) turizm sektöründe çalışan bireylerin öznel iyi oluşlarına etki eden demografik faktörleri araştırdıkları çalışmalarında; cinsiyet, gelir, eğitim durumu, işini sevip sevmeme faktörlerinin çalışan iyi oluşuna anlamlı bir etkisinin olduğunu raporlamışlardır. Araştırma sonuçları, erkeklerin öznel iyi oluş düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğunu; ayrıca ilköğretim ve doktora mezunlarının öznel iyi oluş düzeylerinin lisans

mezunlarına kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ek olarak araştırmada, mesleğini seven bireylerin, sevmeyenlere kıyasla öznel iyi oluş düzeylerinin daha yüksek olduğu ifade edilmiştir.

Zheng vd. (2015b) yaptıkları çalışmada, iş yaşam dengesinin çalışan iyi oluşuna ve çalışan sağlığına olan etkilerini incelemişler ve kontrol değişkenleri arasında yer alan yaş, eğitim seviyesi, çalışma süresi, ve hane halkı geliri değişkenlerinin çalışanların sağlık durumu ve iyi oluş düzeyleri üzerinde etkisinin olduğunu raporlamışlardır. Araştırma bulgularına göre, yaş ilerledikçe çalışanların iyi oluşları düşmektedir.

Okudur Sabuncu ve Çarıkçı (2023) özel bir banka işletmesi çalışanlarının iyi oluşlarının demografik faktörler tarafından nasıl etkilendiğini araştırdıkları çalışmalarında, çalışanların iyi oluşlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiğini, diğer demografik değişkenler için (cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışılan pozisyon) iyi oluş düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmediğini raporlamışlardır. Araştırma bulgularına göre, evli çalışanların öznel mutluluk düzeyleri, evli olmayan çalışanlara kıyasla daha yüksek bulunmuştur.

Diener vd. (2003)'e göre, gelir, sağlık, eğitim düzeyi ve medeni durum gibi demografik değişkenler, iyi oluş düzeylerindeki farklılıkların yalnızca küçük bir kısmını açıklamaktadır. Araştırmalar öznel iyi oluşun, genellikle kalıcı olarak değerlendirilen kişilik özellikleriyle güçlü bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Bu sebeple çalışan iyi oluşunu etkileyen olası bireysel faktörler incelenirken, demografik özelliklerin yanında bireyin sahip olduğu kişilik özelliklerinin de rolünün kritik olduğu değerlendirilmektedir.

Cenkseven ve Akbaş (2007) üniversite öğrencilerinde öznel ve psikolojik iyi oluşun yordayıcılarını araştırdıkları çalışmalarında, nevrozizm, dışadönüklük, cinsiyet, öğrenilmiş güçlülük, dış kontrol odağı, ebeveynle ve flört ile ilişkiden algılanan hoşnutluk ve boş zaman etkinliklerinden algılanan hoşnutluk değişkenlerinin, hem öznel iyi olma hem de psikolojik iyi olma hali üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu raporlamışlardır. Ayrıca akademik başarıdan algılanan hoşnutluk, sosyo-ekonomik statü ve algılanan sağlık durumunun yalnızca öznel iyi oluş hali üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ifade edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre nevrozizm, psikolojik ve öznel iyi oluş üzerinde

anlamli ve negatif yonde, disa donukluk ise iki iyi olus yapisi uzerinde de anlamli ve pozitif yonde bir etkiye sahiptir.

Doğan (2013) kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkiyi incelemeyi hedeflediği çalışmasında, nevrotiklik kişilik özelliği ile öznel iyi oluş arasında anlamli ve negatif yönlü bir ilişki; sorumluluk, dışadönüklük, yumuşak başlılık ve deneyime açıklık gibi kişilik özellikleriyle öznel iyi oluş arasında ise anlamli ve pozitif yönde ilişkiler bulunduğunu raporlamıştır. Bunun yanı sıra, nevrotik kişilik özelliğinin öznel iyi oluş üzerinde anlamli ve negatif yönde, dışadönüklük kişilik özelliğinin ise anlamli ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu ifade edilmiştir.

Parent-Lamarche ve Marchand (2019) tarafından Kanada’da bulunan şirket ve çalışanlar örneğinde gerçekleştirilen ve kişilik özellikleri, organizasyon koşulları ve bu iki değişkenin etkileşiminin çalışan iyi oluşuna etkisinin araştırılmasının amaçladığı çalışmada; benlik saygısı, içsel kontrol odağı, sorumluluk ve dışadönüklüğün daha yüksek düzeyde iyi olma hali ile ilişkili olduğu, nevrotizmin ise daha düşük iyi olma hali ilişkili olduğu raporlanmıştır.

Öznel iyi oluş ile ilişkili farklı kişilik değişkenlerini inceleyen DeNeve ve Cooper (1998) ise, öznel iyi oluşun en ilişkili olduğu kişilik değişkenlerini, güven, duygusal denge, bastırma-savunma, kontrol arzusu, kontrol odağı, benlik saygısı, pozitif duygulanım, dayanıklılık ve gerilim olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışmada, kişilik özelliklerinin yaşam doyumu, mutluluk ve pozitif duygu değişkenleri üzerindeki etkisinin birbirine çok yakın olduğu, ancak olumsuz duygulanımı tahmin etmede istatistiksel olarak anlamli derecede daha zayıf kaldığı raporlanmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenler “Büyük Beş Faktör” modeli kapsamında kavramsallaştırıldığında ise nevrotizmin, mutluluk, yaşam doyumu ve negatif duygulanımın en kuvvetli yordayıcısı olduğu ifade edilmiştir.

1.1.3.2. Örgütsel Faktörler

Bu bölümde çalışan iyi oluşuna etki edebilecek olası örgütsel faktörlere değinilecektir. Ancak çalışmada çalışan iyi oluşunun örgüt kültürü ve psikolojik sağlamlıktan nasıl etkilendiğinin belirlenmesi amaçlandığından, örgütsel bir faktör olan “örgüt kültürü” konusuna bu kavram tanıtıldıktan sonra değinilecektir.

Mamacı vd. (2020) tarafından yapılan çalışmada perakende sektöründe çalışan bireylerin, algıladıkları örgütsel adalet ve iyi oluşları arasındaki ilişki, güç mesafesinin düzenleyici rolü ile birlikte araştırılmıştır. Araştırmaya göre, çalışan bireylerin örgütsel adalet algısı ile iyi olma halleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu raporlanmıştır. Aynı zamanda güç mesafesinin, çalışan iyi oluşu ile anlamlı ve negatif yönde bir ilişkisinin olduğu ifade edilmiştir. Buna göre çalışan bireyin algıladığı örgütsel adaletin yüksek olması, çalışan iyi oluşuna olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

Zheng vd. (2015b)'e göre iş-yaşam dengesi hem çalışan bireyler hem de örgütler için son derece önemlidir. Araştırmacılara göre çalışan bireyler iş-yaşam dengesini sağladıklarını hissettiklerinde daha yüksek bir iyi oluş düzeyi göstermektedirler. Zheng vd. (2015b) çalışmalarında, kendi iş-yaşam dengesi stratejilerini uygulamaya koyan çalışanların diğer çalışan bireylere kıyasla, daha iyi sağlık ve daha yüksek iyi oluş düzeyine sahip olduklarını raporlamışlardır. Ayrıca organizasyonel düzeydeki iş-yaşam dengesi uygulamalarının çalışan bireylerin stres seviyeleri üzerinde de etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Zhang vd. (2020) ise, Çin örneğinde, insan kaynakları yönetim uygulamalarının çalışan iyi oluşunu nasıl etkilediğini araştırmayı amaçladıkları çalışmalarında, insan kaynakları yönetim uygulamalarının çalışan iyi oluşu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, ek olarak motivasyona, yeteneğe ve fırsata odaklı insan kaynakları yönetim uygulamalarının; iş iyi oluşu, yaşam iyi oluşu ve psikolojik iyi olma hali üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu raporlamışlardır.

Cheng vd. (2022), Çin'de bulunan inşaat şirketi çalışanlarının örneğinde, etik liderliğin çalışan iyi oluşuna etkisinde, örgütsel desteğin aracı rolünü araştırdıkları çalışmalarında, etik liderliğin çalışan iyi oluşu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu raporlamışlardır. Ek olarak örgütsel destek değişkeninin, etik liderlik ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir aracı değişken rolü üstlendiği bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre etik değerlere dayalı liderlik, stresli çalışma koşullarında çalışan iyi oluşunu iyileştirmede kritik bir rol oynamaktadır.

Yurcu ve Kocakula (2015) Antalya’da faaliyet gösteren otel işletmeleri örnekleminde, çalışanların iş yeri yalnızlıkları ile öznel iyi oluşları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, iş yeri yalnızlığının duygusal yoksunluk boyutunun, çalışanların öznel iyi oluşları üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisinin olduğunu raporlamışlardır.

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Araştırmanın bu bölümünde, çalışmanın bağımsız değişkeni olan örgüt kültürü ele alınacaktır. Öncelikle örgüt kültürü kavramı tanımlanacak daha sonra alan yazında örgüt kültürünü sınıflandıran araştırmacıların modellerine kısaca değinilecek ve örgüt kültürünün bireysel ve örgütsel sonuçlarından bahsedilecektir.

1.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Tarihçesi

Günümüz dünyası hızla değişmektedir ve bu değişimin merkezinde teknoloji ve küreselleşme yer almaktadır. Küreselleşme ile birlikte gelen rekabet koşulları giderek artmakta ve örgütleri rekabette üstünlük sağlayabilmek adına farklılaşmaya itmektedir. İnsanı verimlilik için sadece bir araç olarak gören klasik yönetim anlayışı etkisini geride bırakmıştır. 1980’li yıllardan itibaren, çalışan bireyin öncelikle bir “insan” olduğunun üzerinde duran modern yönetim anlayışı ile birlikte örgüt içerisindeki bireyin duygu, düşünce ve davranışlarının ortak değerler temelinde bütünleştirilmesi fikri, örgüt kültürü kavramına gereken önemin gösterilmesinde etkili olmuştur. Örgütlerin yaşam döngülerinde belirleyici bir faktör olan insanın ve iş yerindeki toplulukların örgüt üzerindeki etkilerinin araştırılması ile birlikte, örgüt kültürü kavramı yönetim düzeyinde üzerinde durulması gerekli bir kavram haline gelmiştir (Akıncı Vural ve Coşkun Değirmen, 2020). Manley (2000), örgüt kültürü kavramına yönelik artan ilginin, örgüt iklimi, insan kaynakları yönetimi ve ulusal kültür ile ilgili çalışmaların yanı sıra, geleneksel yaklaşımların örgütsel davranışı tam anlamıyla açıklayamadığının fark edilmesi sebebiyle oluştuğunu ifade etmektedir.

Çalışan bireylerin iş yerindeki deneyimlerinin temel bileşenlerinden birisi kurumda algılanan örgüt kültürüdür. Bir örgütteki üyelerin iş yerinde yaşadıkları deneyimler, onların örgüt kültürüne ilişkin algılarını şekillendirmekte ve bu durum örgüte hâkim olan kültürde somut bir biçimde yansımaları bulmaktadır. Çalışanların iş yerlerini ve

kurumlarındaki kültürü algılama biçimleri yine bu bireylerin iyi oluşu, sağlığı ve iş kalitesi açısından büyük önem taşımaktadır (Klajkó vd., 2019).

Özkalp (1999)'e göre, her bireyin kendine özgün kişilik özelliklerine sahip olması gibi örgütler de onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliğe sahiptir. Örgütü oluşturan kendine has yapısal ve davranışsal nitelikler, bu karakteri somutlaştırarak örgütün kimliğini belirler. Söz konusu karakteristik özellikler, doğrudan veya dolaylı bir biçimde, kültürün ayrılmaz bir bileşeni olan örgütsel verimliliği ve çalışanların moral düzeyini şekillendirmektedir. Ona göre en temel tanımıyla örgüt kültürü, örgütün değer inanç ve kurallarının bir bütünüdür ve bu unsurlar örgütün yönetim sistemini belirlemektedir. Örgüt yönetiminin uygulama ve tutumları da bu temel prensiplerin somut yansımalarını oluşturmakta ve kültürün sürekliliği sağlanmaktadır.

Alan yazında “örgütsel kültür” kavramının ilk tanımlarından birini yapan Kanadalı psikolog ve yönetim danışmanı Elliot Jaques (1951) “*The Changing Culture of a Factor*” isimli kitabında örgüt kültürünü, “*çalışanların tamamı ya da çoğunluğu tarafından paylaşılan ve yeni bir çalışanın örgüte kabul edilmesi/ uyum sağlayabilmesi için öğrenmesi ya da kısmen de olsa kabul etmesi gereken yerleşik düşünme ve çalışma biçimleri*” olarak tanımlamıştır (s.251). Ona göre örgütsel kültür bu anlamıyla, oldukça geniş bir davranış yelpazesine sahiptir. Şöyle ki, örgütteki iş yapma tarzı, gelenek ve alışkanlıklar, işletmenin amaçları, disiplin ve cezaya yönelik tutumlar, teknik bilgi ve iş becerileri, farklı iş türlerine verilen değer gibi birçok davranış kalıbı örgütsel kültürün bir parçasını oluşturmaktadır.

“Örgüt kültürü” kavramı ABD akademik yazınına ilk olarak 1979 yılında Pettigrew'un “*On Studying Organizational Cultures*” adlı makalesi ile girmiştir (Pettigrew, 1979, akt. Hofstede vd., 1990). Pettigrew (1979), kültürü “*belirli bir zaman içerisinde grup içinde işleyen ve kolektif kabul görmüş anlamlar sistemi*” olarak tanımlamıştır (s.2). Bu anlamlar; kelimeler, semboller ve imgeler aracılığıyla insanların kendi durumlarını nasıl gördüklerini şekillendirmektedir. Ona göre örgüt kültürü, bu semboller ve anlamlar sistemi aracılığıyla örgütün işleyişini biçimlendiren bir yapıdır. Kavram, Amerikan yönetim literatürüne ise Blake ve Mouton'un (1964) “örgütsel iklim” kavramının tanımına karşılık gelecek biçimde kullanılmıştır (Blake ve Mouton, 1964, akt. Hofstede vd., 1990).

Örgüt kültürü kavramı alan yazında, kurumsal kültür, şirket kültürü ve işletme kültürü kavramlarıyla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Kurumsal kültür ilk olarak Silverzweig ve Allen (1976) tarafından kullanılmış fakat asıl popülerliğini Deal ve Kennedy'nin (1982) yayımladığı "*Corporate Cultures*" isimli kitap ile kazanmıştır. (Silverzweig ve Allen, 1976; Deal ve Kennedy, 1982; akt. Hofstede vd., 1990) Kavram, Peters ve Waterman'ın 1982 yılında "*In Search of Excellence*" isimli kitaplarını yayınlamalarıyla birlikte daha geniş kitlelere yayılmış ve alan yazında daha çok incelenmeye başlanmıştır (Peters ve Waterman, 1982, akt. Frost ve Gillespie, 1998). Bu çalışma kapsamında, kurumsal, şirket veya işletme kültürü gibi farklı adlandırmalar yerine, kavramın genel kabul gören karşılığı olan "örgüt kültürü" ifadesi kullanılacaktır.

Schein (1983) örgüt kültürünü "*bir grubun dış çevreye uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarıyla başa çıkma sürecinde öğrenerek geliştirdiği, keşfettiği veya icat ettiği temel varsayımlar dizisi*" olarak tanımlamıştır (s.1). Ona göre bu varsayımlar, başarılı oldukları için zamanla doğru olarak kabul edilir. Bu sebeple örgüte yeni dâhil olan üyeler için örgüt kültürü, örgüt içindeki olası sorunları algılamada, düşünmede ve hissetmede bir rehber niteliğindedir. Schein (1983)'e göre örgüt kültürü üç farklı düzeyde incelenebilmektedir: yapıtlar (yüzeysel unsurlar), benimsenen inançlar ve değerler, temel varsayımlar. En görünür kültürel unsurlar olarak tanımlanan *yapıtlar*, bir organizasyonda görülebilen, duyulabilen ve hissedilebilen tüm olguları kapsamaktadır. Bu düzey, örgütün çevresini içermekte ve örgütün teknolojisi, mimarisi, kabul gören giyim tarzı, ofis düzeni, hitap biçimleri gibi fiziksel unsurları ifade etmektedir. Fakat Schein (1983)'e göre bu düzey, bir örgütün kültürünü tanımlamak için en az faydalı olandır çünkü gözlemlenen bu fiziksel unsurlar çoğunlukla örgütün ne olduğunun değil, ne olmak istediğinin bir yansımasıdır. *Benimsenen inançlar ve değerler* düzeyi, kısmen daha görünürdür ve bireylerin değer verdiklerini ifade ettikleri unsurlardır. Bu değerler kimi zaman örgütlerin vizyonunu, etik ilkelerini, değerlerini, felsefesini içeren yazılı belgelerde bulunabilir. Fakat Schein (1983)'e göre bu belgeler de örgütteki kültürü tamamiyle anlayabilmek için yeterli değildir. Örgütün değerlerini belirleyebilmek için örgütte çalışan bireylerle iletişime geçilmeli ve gözlemlenen durumlarla ilgili sorular sorulmalıdır. *Temel varsayımlar* düzeyi, bireylerin davranışlarını yönlendiren, örgütteki üyelere nasıl hissetmesi, davranması ve düşünmesi gerektiği konusunda yol gösteren örtük/büyük ölçüde görünmez olan varsayımlar olarak tanımlanmaktadır. Daha önce dile getirilen ve

paylaşılan deneyimler sonrası normlar, değer ve inançlardan oluşan temel varsayımlardan başarılı olanlar pekiştirilir ve kabul edilir; başarısız olanlar ise zamanla yok olur. Örgütte bilinçaltı süreçlerde yatan bu temel varsayımların sorgulanması bireyde kaygı yaratacağından, örgütteki bireyler bu temel varsayımları kendi varsayımları ile uyumlu görmeye eğilimlidir (Marker, 2010; Schein, 1983; Schein, 2010).

Schwartz ve Davis (1981) örgüt kültürünü “*örgütteki üyeler tarafından paylaşılan, inanç ve beklentilerden oluşan bir örüntü*” olarak tanımlamışlardır (s.33). Onlara göre bu örüntü örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren normları üretmektedir. Barney (1986) ise örgüt kültürünü, “*bir örgütün iş yapış şeklini tanımlayan karmaşık değer, inanç sembol ve varsayımlar bütünü*” olarak kavramsallaştırmıştır. Bu anlamıyla örgüte hâkim olan kültür, çalışan üzerinde oldukça derin bir etkiye sahiptir.

Berberoğlu (1990)'na göre, bir örgütte insan ile ilişkili olan her şey kültür olarak nitelenmektedir. Bu kültür, örgütlerin üretim biçimleri, ihtiyaçları ve stratejik hedefleriyle uyumlu bir çalışma ortamı inşa etme çabasının bir sonucudur. Söz konusu hedeflere ulaşmak için, çalışma ortamının sistematik bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Yönetim politikaları ve stratejileri, tutum ve davranış kalıpları, çalışma prensipleri, roller, paylaşılan değer ve normlar, gelenekler, semboller ve alışkanlıklar, bu sistemin temel bileşenlerini oluşturur. Örgütün tüm üyelerinden uyum sağlaması beklentisiyle oluşan bu unsurların bütüncül yapısı, "örgüt kültürü" olarak tanımlanır. Trice ve Beyer (1993)'e göre kültür, örgüt içinde üyelerine bireysel ve/veya toplu düzeyde, yaşamış oldukları belirsizlik ve ikilemleri anlamlandırmak ve bunlarla başa çıkmak için yardım eden düşünce sistemleri sunar. Ona göre örgüt kültürü akılcı temellere dayanan bilinçli inanç sistemleri değil; daha ziyade, örgütteki üyeler tarafından çoğunlukla farkına varılmadan paylaşılan varsayımlar, değerler ve normlardan oluşan gizli bir anlamlar bütünüdür.

Alan yazında birçok araştırmacı örgüt kültürü ile örgüt iklimini eş anlamlı kavramlar olarak ele alsalar da aralarında önemli farklılıklar bulunmaktadır (Trice ve Beyer, 1993). Örgüt iklimi, Litwin ve Stringer (1968) tarafından, örgüt ortamının, örgütte çalışan bireyler tarafından dolaylı ya da doğrudan hissedilebilen ve bu çalışan bireylerin motivasyonlarına etki eden ölçülebilir özellikleri olarak tanımlanmıştır (s.1). Schwartz ve Davis (1981) çalışmalarında örgüt kültürü ile örgütsel iklim arasındaki farkı şu şekilde ifade etmişlerdir: örgüt iklimi, bir örgütteki çalışanların, işin nasıl olması gerektiğine dair

beklentilerinin karşılanıp karşılanmaması ile ilgiliyken; kültür örgütteki bu beklentilerin doğası ile ilgilenir. Onlara göre örgüt iklimi çok daha kısa vadeli ve yönetilebilir bir unsurken, örgüt kültürü uzun vadeli, dirençli ve örgütler için stratejik nitelik taşıyan bir kavramdır. Cherrington (1994) ise örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki farka şöyle değinmektedir: Her örgüt, kendini diğerlerinden ayıran bir dizi benzersiz niteliğe sahiptir. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü, bu ayırt edici özellikleri ve örgütün alt sistemlerinin karakterini açıklamak için kullanılan iki temel kavramdır. Kültür genellikle örgütün nispeten kalıcı, dirençli ve süreklilik arz eden yönlerini yansıtırken; iklim kavramı, daha geçici ve dönüştürülmesi görece kolay olan özellikleri betimlemek için kullanılmaktadır. Bu iki kavramı birbirinden ayırt etmede, hava durumu ve iklim kavramlarının arasındaki farklılığa değinilerek bir betimleme yapılmaktadır. Örgüt iklimi, günlük hava koşulları gibi çeşitli içsel ve dışsal etkenlere bağlı olarak dalgalanmalar ve değişimler gösterebilirken; örgüt kültürü iklim desenine benzer şekilde günlük değişimlerin ötesinde, değişimi için uzun zaman dilimi gereken istikrarlı bir yapı sergileyen bir unsurdur (Cherrington, 1994, akt. Karcioğlu, 2001).

1.2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Hofstede vd. (1990)'e göre alan yazında örgüt kültürünün tanımı ile ilgili bir fikir birliği olmamasına karşın, çoğu araştırmacı örgüt kültürü kavramının şu temel özellikleri taşıdığı konusunda hemfikirdir: Örgüt kültürü bütüncül bir yapıya sahiptir, tarihsel olarak belirlenmiştir ve örgütün zaman içinde yaşamış olduğu deneyimlerin birikimi ile şekillenir, antropolojik kavramlarla ilişkilidir, değişimi zordur, sosyal olarak inşa edilir ve son olarak yönetilmesi ve ölçülmesi zor olan yumuşak bir unsurdur.

Ott (1989)'a göre örgüt kültürünü tanımlamada karşılaşılan kavramsal belirsizlikler, antropoloji, arkeoloji ve kültürel antropoloji disiplinlerinin kültür olgusunun tanımı ile ilişkili uzun tartışmaların bir uzantısıdır. Araştırmacıya göre örgüt kültürü, bir örgütün sosyal dokusunu oluşturan ve toplumsal kültürle benzer nitelikler taşıyan karmaşık bir sistemdir. Bu sistem örgütün üyelerini harekete geçirir, üyelere anlam, yön ve harekete geçme gücü sağlar, örgüt içindeki davranışları resmî olmayan yollarla düzenleyen etkili bir kontrol mekanizması işlevi görür ve değerler, inançlar, algılar, davranış normları, varsayımlar, yapıtlar (artifact) ve davranış kalıplarından oluşur.

Yücel ve Koçak (2016), örgüt kültürünün birçok farklı araştırmacı tarafından farklı biçimlerde tanımlanmış olmasına karşın kavramın dört temel özelliğinden bahsedilebileceğini ifade etmektedir. Araştırmacılara göre örgüt kültürü *öğrenilen ve sonradan kazanılan bir olgudur*. Kültür, örgütteki üst yöneticiler vasıtasıyla oluşturulur ve çalışanlar zaman içerisinde bu kültüre ait değer, tutum, norm ve inançları öğrenip davranışlarını o yönde şekillendirirler. Örgüt kültürü, *yazılı değildir*. Örgüt içerisinde açık biçimde tanımlanmamış, yazılmamış veya tartışılmamış olmasına karşın, çalışanların zihniyet ve eylemlerine yön veren değerler, normlar, inanç sistemleri ve kolektif kabullerden oluşur. Örgüt kültürünün bir başka özelliği *grup üyeleri tarafından paylaşıyor olmasıdır*. Bu özelliği, yeni üyelere örgütün davranış standartları ve değer yargıları hakkında bir rehber sunar. Son olarak örgüt kültürü *düzenli şekilde tekrarlanan davranışlardan oluşur*. Örgüt kültürünün devamlılığı, ancak örgüt içerisindeki norm, değer ve inançların öğrenilmesi, benimsenmesi ve sürekli uygulanması ile mümkün olmaktadır.

Örgüt kültürü, organizasyon çalışmaları yazında yaygın olarak incelenen bir olgu olmakla birlikte, kavramsal sınırları ve içeriği genellemelere maruz kalmaktadır. Trice ve Beyer (1993) örgütteki üyelerin davranışlarının her yönünün kültür olarak değerlendirilmesinin sakıncalı olabileceğini belirterek kültürü tanımlamakla birlikte; onun ne olmadığını sistematik bir biçimde ortaya koyan kavramsal bir çerçeve oluşturmuştur. Trice ve Beyer (1993)'e göre örgüt kültürü, grup düşüncesi ile karıştırılmamalıdır. Grup düşüncesi kavramı her ne kadar örgüt kültürü kavramıyla benzerlik gösterse de bu kavram görece daha küçük ve birebir iletişimine geçilen gruplar için kullanılır. Grup düşüncesinin, örgüt kültürünün aksine tarihsel bir temeli, sembolik bir boyutu ve değişken ve dinamik bir yapısı yoktur. Araştırmacılara göre örgüt kültürü bir metafor/ örgütü açıklamak için yapılan bir benzetme değildir. Örgüt kültürleri üyelerin etkileşimi sonucunda doğal olarak var olan düşünce duygu ve davranış sistemleridir. Aynı zamanda örgüt kültürü, başarıyı etkileyen önemli bir unsur olsa da tek başına örgütsel başarının anahtarı olarak nitelendirilmemelidir.

Örgüt kültürünün öneminin yönetim düzeyinde artmasıyla birlikte örgütler ve yöneticiler kavramı pekiştirerek ya da değiştirerek etkili olmak istemektedirler. Fakat örgüt kültürünün yönetimi oldukça tartışmalı bir konudur. Örgüt kültürüyle ilgili güncel

yazında, kavramı anlama ve ölçmeye dair iki farklı metodolojik yaklaşım öne çıkmaktadır: kültürel pragmatizm ve kültürel pürizm. Kültürel pragmatizme göre, örgüt kültürü, örgütün kendisinin sahip olduğu bir değişkendir ve dolayısıyla değiştirilebilir, yönetilebilir ve yönetilmesi gerekir. Kültürel pürizm yaklaşımına göre ise örgüt ile kültür birbirlerinin ayrılmaz birer parçalarıdır. Bu sebeple örgüt kültürünün yönetilmesi söz konusu değildir. Onlara göre kültür yönetilemez, yalnızca evrilir (Frost ve Gillespie, 1998; De Witte ve Van Muijen, 1999).

1.2.3. Örgüt Kültürü Modelleri

Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürünün farklı araştırmacılar tarafından oluşturulmuş modellerinden alan yazında en öne çıkanlarına, kavram ile ilgili bütüncül bir bakış açısı oluşturmak adına kısaca değinilecek, ardından çalışmada kullanılan *Focus Örgüt Kültürü Modeli* (Van Muijen vd., 1999) ayrı bir başlıkta detaylıca anlatılacaktır.

Örgüt kültürü ve bu kültürün örgütsel yaşam döngüsü üzerindeki etkisi uzun yıllardır alan yazında incelenen araştırma konuları arasında yer almaktadır. Araştırmacılar, örgütsel gelişimi ve ilerlemeyi sağlayacak ideal kültür yapılarını keşfetmek amacıyla, örgütleri daha yüksek performansa taşıyacak örgüt tipleri, örgüt kültürünün hangi özelliklere sahip olması gerektiği gibi unsurları odaklarına alarak farklı örgüt modelleri ortaya koymuşlardır (Karaca, 2022). Tablo 2’de farklı araştırmacılar tarafından ortaya konan bu modellerden önemli olanları özetlenmiştir.

Tablo 2.*Farklı Araştırmacıların Örgüt Kültürü Boyutları*

Araştırmacı(lar)	Örgüt Kültürü Boyutları
Cameron ve Quinn (1999; akt; Cameron ve Quinn,2006)	Klan kültürü, Adhokrazi kültürü, Hiyerarşi Kültürü, Piyasa Kültürü
Handy (1978; akt;Handy,1995)	Kulüp Kültürü, Rol Kültürü, Görev Kültürü, Birey Merkezli Kültür
Deal ve Kennedy (1982)	Sert erkek-Maço Kültürü, Sıkı çalış-Sıkı oyna Kültürü, Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü, Süreç Kültürü.
Denison ve Mishra (1995)	Dışa uyum, Misyon, Katılım, Tutarlık
Kets de Vries ve Miller (1986)	Paranoyak kültür, Çekingen kültür, Karizmatik kültür, Bürokratik kültür, Siyasallaşmış kültür
Wallach, (1983)	Yenilikçi Kültür, Bürokratik Kültür, Destekleyici Kültür
Schneider (2000)	Kontrol Kültürü, İş birliği kültürü, Yetkinlik Kültürü, Yetiştirme Kültürü
O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991).	Yenilikçilik ve risk alma, Detaylara dikkat, Çıktılara yönelim, Saldırganlık ve Rekabetçilik, Destekleyicilik, Ödüllere ve büyümeye vurgu, İş birliği ve takım çalışmasına yönelim, Kararlılık
Goffee ve Jones (1996)	Şebekeleşmiş Kültür, Toplumcu Kültür, Parçalı Kültür, Çıkarıcı Kültür
Miles vd. (1978)	Koruyucu Kültür, Geliştirici Kültür, Analitik Kültür, Tepki Verici Kültür
Van Muijen vd. (1999)	Destekleyici yönelim, Kurallar yönelimi, Yenilikçi yönelim, Hedef odaklı yönelim.

Kaynak: Tablo 2 yazar tarafından yazındaki farklı kültür modelleri incelenerek hazırlanmıştır.

Alan yazında en sık kullanılan ve önemli görülen modellerden biri 1999 yılında Cameron ve Quinn tarafından geliştirilmiştir. Modelde birbirleriyle rekabet eden iki boyutun (Esneklik ve Dinamizm ve İç Odaklılık ve Bütünleşme) etkileşimi sonucunda dört farklı

örgüt kültürü tipi ortaya çıkmaktadır. Model, iki farklı boyutun etkileşimi ile şekillendiğinden “Rekabet Eden Değerler Çerçevesi” olarak ifade edilmiştir. Bu çerçevede, modelde ifade edilen dört farklı örgüt tipi şunlardır: Klan kültürü, Adhokrasi kültürü, Hiyerarşi kültürü ve Piyasa kültürü (Cameron ve Quinn, 1999, akt. Cameron ve Quinn, 2006). Cameron ve Quinn (2006)’e göre *Klan Kültürü*’ne sahip örgütlerde “biz” anlayışı, birlik duygusu ve paylaşılan değerler önemli görülür. Bu kültür tipine sahip örgütler birer ekonomik işletme olmaktan çok geniş bir aileye benzemektedir. *Adhokrasi Kültürü*’ne sahip örgütlerde yaratıcılık, yenilikçilik ve risk alma; *Hiyerarşi Kültüründe*, düzen, istikrar, verimlilik, emir-komuta zinciri, örgütte hakim olan kural ve düzenlemeler, *Piyasa Kültürü*’nde ise rekabet, amaçlara ulaşma, strateji, pazar liderliği ön plandadır.

Örgüt kültürünün sınıflaması ile ilgili çalışma yapan araştırmacılardan olan Handy (1978, akt. Handy, 1995), örgüt kültürünü farklı özelliklere göre dört farklı boyutta kavramsallaştırmış ve örgüt kültürü tiplerini Yunan tanrıları metaforuyla açıklamıştır. Handy (1995)’e göre ilk örgüt kültürü tipi olan *Kulüp Kültürüne* sahip bir örgütte hiyerarşi geçerlidir ve güç belirli kişilerde toplanmıştır. Bu kültür tipi yunan tanrısı Zeus ile metaforlaştırılmıştır. *Rol Kültürü*, kuralların geçerli olduğu, statünün ve statüye göre rollerin önemli görüldüğü daha bürokratik bir örgütü tanımlamak için kullanılır ve Apollo ile karakterize edilir. *Görev Kültürüne* sahip bir örgütte yetenek, yaratıcılık ve takım çalışması değerli görülür ve Athena ile betimlenir. *Birey Merkezli Kültürün odağında* ise birey bulunur ve organizasyon yapısı bireye hizmet eder, çalışanlar herhangi birine ait hissetmeden kimliklerini koruyarak örgütün bir parçası olurlar. Bu kültür tipi ise Dionysos ile özdeşleştirilir.

Benzer şekilde Deal ve Kennedy (1982) de, örgütlerin kültürlerinin kategorize edilmesinde iki faktörün bulunduğunu (risk derecesi ve geri bildirim hızı) ve bu kriterlere bağlı olarak dört farklı örgüt kültürü tipolojisi bulunduğunu ifade etmişlerdir: i) Sert erkek-Maço Kültürü, ii) Sıkı çalış-Sıkı oyna Kültürü, iii) Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü, iv) Süreç Kültürü. Sert erkek-Maço Kültürü, yüksek risk ve hızlıca geri bildirim alan örgütleri, Sıkı çalış-Sıkı oyna Kültürü, takım çalışmasına önem verilen, riski düşük kararların alındığı ve hareketin bir kural olduğu örgütleri; Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü, riskin çok yüksek, geri bildirim ise oldukça yavaş olduğu, örgütün oldukça

büyük çapta kararlar vererek varlığını sürdürdüğü örgütleri ve Süreç Kültürü, riskin çok az olduğu, çalışanların işlerine odaklandığı daha bürokratik örgütleri ifade etmektedir.

Örgüt kültürünü açıklamada alan yazında üzerinde sıkça durulan bir başka model ise Denison (1990) tarafından geliştirilen ve Denison ve Mishra (1995) tarafından ampirik olarak incelenen örgüt kültürü modelidir. Denison ve Mishra (1995) çalışmalarında örgüt kültürünü boyutlandırmak için, “İç Odaklılık-Dış Odaklılık” ve “Esneklik-Kararlılık” olmak üzere iki temel eksen belirlemişlerdir. Modelde bu iki ana eksen dört örgüt kültürü boyutunu oluşturmaktadır ve dört boyut; dışa uyum, misyon, katılım ve tutarlık olarak kavramsallaştırmıştır. Denison ve Mishra (1995)’a göre *dışa uyum* boyutu örgütün çevresel değişimlere hızlı yanıt verme, esnek olma ve öğrenme yeteneğini ifade eder. *Misyon* boyutu, örgütün uzun vadeli amacı, yönü ve hedeflerine yönelik bir misyona sahip olması olarak; *Katılım* boyutu ise çalışanların örgüte katılımını ve yeni üyelerin uyumunu kolaylaştıran özellikleri olarak ifade edilir. Son olarak *tutarlılık* boyutu, örgütte değerlerin, düşüncelerin ve davranışların ne ölçüde benzer ve uyumlu şekilde sürdürüldüğünü ifade etmektedir.

1.2.3.1. FOCUS Örgüt Kültürü Modeli

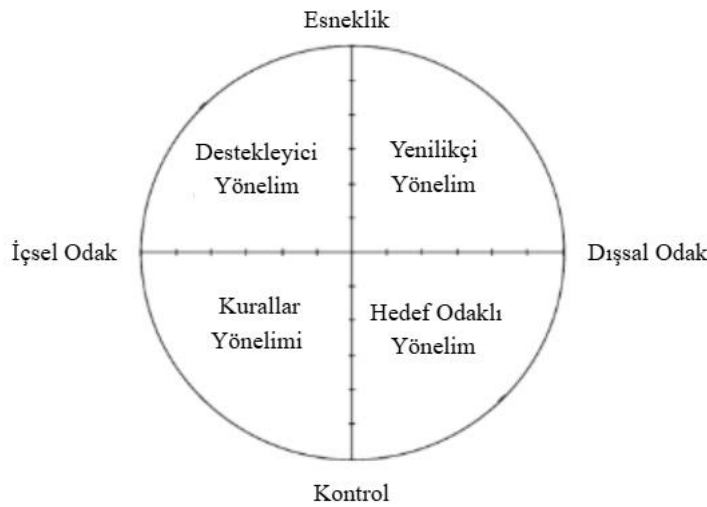
Örgüt kültürüne ilişkin alan yazında birçok farklı model geliştirilmiş olmakla birlikte, her bir model, örgüt kültürünü farklı boyutlar veya bakış açıları üzerinden ele almakta ve örgütsel işleyişin farklı yönlerine vurgu yapmaktadır. Bu çalışmada, örgüt kültürü kavramını açıklamada Van Muijen vd. (1999)’nin sınıflaması kullanılacağından örgüt kültürü; Destekleyici yönelim, Kurallar yönelimi, Yenilikçi yönelim, Hedef odaklı yönelim alt boyutları çerçevesinde ele alınacaktır.

Van Muijen vd. (1999) örgüt kültürünü, örgüt içinde paylaşılan temel değerler, davranış kuralları, semboller ve etkileşim tarzlarından oluşan bir yapı olarak kavramsallaştırmışlardır. Araştırmacılar, Cameron ve Quinn (1999) ve De Witte ve De Cock (1986)’un çalışmalarını temel alarak rekabet eden değerler modeli ile örgütsel iklim yaklaşımını birleştiren ve uluslararası düzeyde kullanılabilir bir model oluşturmuşlardır (Cameron ve Quinn, 1999; De Witte ve De Cock, 1986, akt. Van Muijen, 2002). Model, zıt kutuplara sahip iki boyuttan oluşmaktadır. İlk boyut, örgütün odağını (içsel/dışsal) temsil ederken; ikinci boyut örgütün esneklik ile kontrol arasındaki zıtlığını temsil

etmektedir. Bu iki zıt boyutun birleşimiyle, model dört farklı kültürel boyutu tanımlamaktadır. Bu boyutlar: i) *Destekleyici yönelim*, ii) *Kurallar yönelimi*, iii) *Yenilikçi yönelim* ve iv) *Hedef odaklı yönelimdir* (Van Muijen, 2002). Boyutlar Şekil 1 'te detaylı şekilde gösterilmektedir.

Şekil 1.

Örgüt Kültürünün Rekabet Eden Değerler Modeli



Kaynak: Van Muijen (2002)'den uyarlanmıştır.

Destekleyici Yönelim

Van Muijen vd. (1999)'e göre örgüt kültürünün destekleyici yönelim boyutu; iş birliği, karşılıklı güven, insan odaklılık, takım ruhu, katılım ve bireysel gelişim gibi kavramları temel almaktadır. Bu kültür boyutunda çalışanlar, duygularını ve işle ilgili fikir ve beklentilerini ifade etmeleri için teşvik edilir. Örgüt içi iletişim çoğunlukla gayri resmi şekilde yürütülür ve karar verme süreçleri de resmi olmayan yollarla şekillenir. Örgütte çalışanların bireyselliği vurgulanır ve örgüte bağlılıkları büyük önem taşır. Bu kültür boyutu esneklik ve iç odak boyutlarıyla kavramsallaştırılmıştır.

Kurallar Yönelimi

Bu kültür boyutu Van Muijen vd. (1999) tarafından örgütün işleyişinde düzen, istikrar ve öngörülebilirliği ön planda tutan bir anlayışı temsil edecek şekilde kavramsallaştırılmıştır. Kurallar yönelimi boyutunda temel dayanak, belirlenmiş prosedürler, standartlar ve kurallardır. İşler sistematik ve rasyonel bir şekilde yürütülmektedir. Bu tür kültürlerle sahip örgütlerde, güç resmi otoriteye dayanmaktadır ve örgüt içerisindeki yapı hiyerarşiktir. Örgüt içi iletişim, yukarıdan aşağıya doğrudur ve kararlar üst kademelerden alınır, alt kademelere doğru iletilir. Bu kültür boyutu kontrolün ve içsel odağın belirgin görüldüğü bir örgüt kültürünü kavramsallaştırmaktadır.

Yenilikçi Yönelim

Yenilikçi yönelim örgüt kültürü boyutu, örgütlerin yenilikçiliğini ve değişime uyum sağlama yeteneğini temel almaktadır. Burada temel odak yaratıcılık, değişime açıklık, kendini yenileme ve değişen koşullara hızlı uyum sağlamadır. Örgütteki iletişim tarzı ise hiyerarşik değildir, resmi olmayan yollarla ve her yöne doğru bilgi akışı ile karakterizedir. Yönetimin görevi denetlemekten ziyade rehberlik etmektir bu sebeple üst düzey tarafından sıkı bir kontrol mekanizması yürütülmez. Bu kültür boyutunda üst yönetim örgütte çalışan bireylerden örgütsel hedeflere içten bir bağlılık ve aktif katılım göstermelerini beklemektedir (Van Muijen vd. 1999).

Hedef Odaklı Yönelim

Bu örgüt kültürü boyutunda rasyonellik, hedeflere yönelme, başarı, hesap verebilirlik, performans göstergeleri, koşulu ödüllendirme gibi kavramlara vurgu yapılmaktadır. Hedeflerle yönetim anlayışı kilit bir unsur olarak görülmektedir. Bu kültüre sahip örgütlerde amaç, belirlenen hedeflere rasyonel yollarla ulaşabilmek ve bunu yaparken de dış çevreyi iyi analiz edebilmektir. Örgütte ödüllendirme sistemi rastgele değil belirli performans göstergelerine ve hedeflere ulaşma düzeyine bağlı olarak işlemektedir (Van Muijen vd., 1999; Van Muijen, 1998).

1.2.4. Örgüt Kültürünün Olası Sonuçları

Amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelen her örgüt, hedeflerine ulaşabilmek için ortak değerlere, normlara, takım ruhuna yani bir diğer anlamıyla bir kültüre ihtiyaç duymaktadır (Bakan vd., 2004). Örgüt kültürü bu tanımıyla hem örgütte bulunan bireyleri hem de örgütün etkililiğini, bir başka deyişle amaçlara ulaşabilme derecesini etkileyen bir anlama sahiptir.

Bu bölümde, örgüt kültürünün olası sonuçları bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlık altında ele alınacaktır. Bireysel faktörler, iş tatmini, tükenmişlik, bireysel becerilerin kullanımı, motivasyon gibi değişkenleri içerirken; örgütsel faktörler, örgütsel sessizlik, örgütsel yabancılaşma, örgütsel performans gibi kavramları içermektedir.

1.2.4.1. Olası Bireysel Sonuçlar

Bu bölümde örgüt kültürünün olası bireysel sonuçlarına değinilecektir. Ancak çalışmada örgüt kültürünün çalışan iyi oluşuna etkisinin belirlenmesi amaçlandığından, örgüt kültürünün, bireysel bir faktör olan “çalışan iyi oluşu”na etkisine, çalışmada değişkenler arası ilişkiler incelenirken değinilecektir.

Özgüner (2016) üniversitede görev yapan öğretim elemanlarının, iş yerlerinde hâkim olan örgüt kültürünün, çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında, örgüt kültürünün alt boyutları ile çalışanların tükenmişlikleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu raporlamıştır. Araştırmanın bulgularına göre, örgüt kültürünün uyum, koordinasyon, öğrenen organizasyon, yetenek geliştirme ve güçlendirme alt boyutları ile tükenmişlik değişkeninin alt boyutları arasında ters yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırma sonucunda örgüt kültürü ile tükenmişlik kavramlarının ilişkili olduğu ve yapıcı örgüt kültürünün çalışanların tükenmişlik düzeyini azaltıcı bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir.

Demirel ve Karadal (2007) yaptıkları çalışmada örgüt kültürünün örgüt içi bireysel becerilerin kullanımına etkisini araştırmışlardır. Çalışmada örgüt kültürü, yönetim stratejileri/ politikaları, tam katılım/ problem çözme, sorumluluk/ inisiyatif olarak üç boyutta ele alınmıştır. Örgüt içi bireysel becerilerin kullanımı ise; bireye yönelik beceriler, işe yönelik beceriler ve yeniliğe açık olma alt boyutları ile incelenmiştir.

Araştırma bulgularında, örgüt kültürünü alt boyutlarından yönetim stratejileri/politikaları ve tam katılım/ problem çözme değişkenlerinin, bireysel becerilerin kullanımı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu; sorumluluk/ inisiyatif alt boyutunun ise bireysel becerilerin kullanımı üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisinin olduğu raporlanmıştır.

Yusof vd. (2017), Selangor'daki çok uluslu otomotiv işletmelerinde çalışan katılımcılar örneğinde yapmış oldukları araştırmada, örgüt kültürü ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışma kapsamında örgüt kültürünün alt boyutları bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültür olarak ifade edilmiştir. Araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizine göre örgüt kültürünün tüm alt boyutları çalışan motivasyonu ile anlamlı şekilde ilişkili bulunmuştur. Ek olarak örgüt kültürü boyutları arasında çalışan motivasyonu ile en güçlü ilişkinin yenilikçi kültürde bulunduğu raporlanmıştır. Araştırmada yapılan regresyon analizine göre, örgüt kültürü alt boyutlarından bürokratik kültür ve yenilikçi kültür değişkenlerinin çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu ifade edilmiştir.

1.2.4.2. Olası Örgütsel Sonuçlar

Çalışanların örgütü başarıya götürmeleri için motive olmalarını ve ortak değer ve anlayışın gelişimini sağlayan örgüt kültürü, örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde ve stratejilerin uygulanmasında da kritik bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü günümüzde işletmelerin başarılı olmalarının gereklerinden biri haline gelmiştir (Bakan vd., 2004). Bu bölümde örgüt kültürünün olası örgütsel sonuçlarına değinilecektir.

Çalışkan ve Kater (2020) tarafından, örgüt kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, Mersin'de faaliyet gösteren sanayi işletmeleri örneğinde yapılan çalışmada, örgüt kültürünün grup kültür, hiyerarşik kültür, gelişim kültürü ve rasyonel kültür alt boyutlarının örgütsel performansla ilişkili olacağı varsayılmıştır. Araştırma sonucunda örgüt kültürünün tüm alt boyutlarının örgütsel performans ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu raporlanmıştır.

Aydemir ve Tüfekçi (2023) Kayseri'de faaliyet gösteren özel bir işletmenin çalışanları üzerinde yürüttükleri araştırmada, örgüt kültürü ile örgütsel yabancılaşma arasındaki

ilişkiyi incelemiştir. Araştırma kapsamında örgüt kültürü; klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü alt boyutları ile ele alınmıştır. Araştırma bulgularına göre örgüt kültürünün klan kültürü alt boyutunun örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı ve negatif bir yönde etkisinin olduğu raporlanmıştır. Örgüt kültürünün diğer alt boyutları ile örgütsel yabancılaşma arasında ise anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Asraf vd. (2014) araştırmalarında örgüt kültürünün örgütsel etkililiğe olan etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracı rolünü incelemiştir. Çalışmada örgüt kültürü; klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü alt boyutlarıyla tanımlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; klan, adhokrasi ve pazar kültürü alt boyutlarının örgütsel etkililik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu raporlanmıştır. Ek olarak araştırma bulguları örgütsel yenilikçiliğin klan, adhokrasi ve pazar kültürü ile örgütsel etkililik arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını göstermektedir.

Parcham ve Ghasemizad (2017) yaptıkları çalışmada, örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma kapsamında örgüt kültürü; örgütsel katılım, örgütsel uyum, örgütsel tutarlılık ve örgütsel misyon olmak üzere dört boyutta kavramsallaştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre, örgüt kültürü, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Bulgulara göre örgütlerin bünyelerinde çalışan bireylerin kararlara katılımını arttırmaya çalışması, örgütsel sessizliği azaltmakta ve çalışanların görüşlerini daha rahat ifade etmelerini sağlamakta oldukça etkili olmaktadır.

Lund (2003) tarafından yapılan araştırmada, ABD'deki çeşitli firmalarda çalışan pazarlama profesyonelleri örnekleminde, örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, örgüt kültürü klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü boyutlarıyla ele alınmıştır. Araştırma bulguları çalışanların iş tatmini düzeylerinin örgüt kültürü tipolojisine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Araştırmada örgüt kültürünün klan ve adhokrasi kültür boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu; pazar ve hiyerarşi kültür boyutları arasında ise anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

1.3. PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK

Araştırmanın bu bölümünde, çalışmanın düzenleyici değişkeni olan psikolojik sağlık kavramı detaylı bir şekilde incelenecektir. Öncelikle psikolojik sağlık kavramının tanımı ve tarihçesinden bahsedilecek, daha sonra kavram ile ilgili bütüncül bir perspektif yaratmak amacıyla psikolojik sağlamlığın olası sonuçlarına kısaca değinilecektir.

1.3.1. Psikolojik Sağlık Kavramının Tanımı ve Tarihçesi

İnsan yaşamı, doğası gereği birçok zorlu durumu ve mücadeleyi beraberinde getirmektedir. Bireylerin karşı karşıya kaldıkları bu zorlayıcı durumlara verdikleri tepkiler ve zorluklarla başa çıkma şekilleri de çeşitlilik göstermektedir. Kimi birey karşılaşılan zorluk karşısında kaygı ya da depresyon gibi yaşantılar deneyimlerken; kimi bireyler bu zorlu deneyimlerin üstesinden daha hızlı gelebilmekte, eski yaşamlarına dönmekte daha az zorlanmakta ve yeni duruma daha hızlı uyum sağlayabilmektedir. Burada söz konusu hızlı uyum sağlama becerisi, pozitif psikoloji alanında “psikolojik sağlamlık” kavramı ile açıklanmaktadır (Doğan, 2015).

Vella ve Pai (2019)’e göre psikolojik sağlamlık kavramının net bir tanımı olmamasına karşın, kavram genellikle yaşamda bir zorluğun üstesinden gelebilme ve geri sıçrama yeteneği olarak kavramsallaştırılmıştır. Araştırmacılara göre psikolojik sağlamlık kavramı “*bireyin yaşamda olumsuz bir durum deneyimlemesine karşın olumlu kazanımlar elde etme kapasitesini*” ifade eder (s.233).

Sağlamlık terimi, “geri sıçramak” anlamına gelen Latince “resilire” fiilinden türemiştir ve İngilizcede günlük konuşma dilinde elastik bir bandın gerildiğinde eski haline dönmesi gibi esneklik veya geri sıçrama özelliğine vurgu yapan “resilience” kelimesiyle aynı anlamı taşır. Farklı disiplinlerde benzer anlamlarla kullanılan psikolojik sağlamlık kavramı, bir sistemin bozulma ya da aksaklığının ardından uyum sağlama ve varlığını koruma sürecine değinerek, bireylerin yaşamlarındaki işlevsel dengelerini yeniden tesis etmelerini ifade eder. Birey de canlı bir sistem olarak ele alındığında zorluklar karşısında uyum sağlama örüntüsünü sağladığında “sağlam” olarak değerlendirmektedir (Masten, 2014). Nitekim Luthar vd. (2000) de psikolojik sağlamlık kavramını “*yaşamda önemli bir güçlük durumunda olumlu uyumu sağlayan dinamik bir süreç*”(s.543) olarak tanımlamışlardır.

Psikolojik sağlamlık kavramı, psikoloji, sosyoloji, psikiyatri daha yakın dönemlerde ise epigenetik, nöro bilim, genetik gibi farklı disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından odağa alınmıştır (Herrman vd., 2011). Luthar ve Zelazo (2003)'a göre psikolojik sağlamlık alanındaki çalışmaların merkezinde, çocuk ve ergenlik döneminde riskli durumlara maruz kalmış çocukların, yaşamlarında daha iyi sonuçlar elde etmesini sağlayabilecek koruyucu faktörleri belirleyebilmek ve belirlenen faktörlerin doğru müdahaleleri beslemesiyle çocukların yaşamında anlamlı bir değişim yaratmak motivasyonu bulunmaktadır.

Richardson (2002), çalışmasında psikolojik sağlamlık kavramının gelişimini tarihsel olarak üç dalgada incelemiştir. Araştırmacıya göre birinci dalga çalışmaları, “zorlu durumlardan sonra ayağa kalkmada dayanıklılık göstermedeki nitelikler nedir?”, sorusundan doğmuştur. Bu sorunun çıkışı, zorlu yaşam olaylarından sonra olumlu gelişim gösterebilen çocukların odağa alınmasıyla karakterizedir. Araştırmacılar bu çocukların önemini fark etmiş ve genetik veya çevresel risk sebebiyle zorluk yaşaması beklenen çocuklardaki iyi uyumun göstergelerini ve temel belirleyicilerini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır (Masten ve Obradovic, 2006).

1982 yılında Werner ve Smith tarafından yapılan boylamsal çalışma, kavramın araştırmacılar tarafından odağa alınması açından oldukça önemlidir. Werner ve Smith (1982), çalışmalarında Kauai Adası'nda 1955 yılında doğan 505 bireyin yaşamlarını, doğumlarından 40'lı yaşlarına kadar incelemişlerdir. Çalışma kapsamında 505 bireyden, çocukluklarında olumsuz deneyimlere maruz kalan bireylerin, büyük çoğunluğunun yetişkinlik yaşamında da sorunlar yaşadığı fakat kalan çocukların olumsuz deneyimlerine rağmen yetişkinliklerinde yetkin ve başarılı bireyler olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma sonuçları, yetişkinlikte başarılı bireyler olan çocukların neden diğer çocuklardan farklı gelişim gösterdiği konusunda merak uyandırmış ve bu sorunun cevabı aranmaya başlanmıştır (Werner ve Smith, 1982, akt. Werner ve Smith, 1992)

Psikolojik sağlamlık çalışmalarının öncüsü kabul edilen Garmezy (1993) çalışmasında psikolojik sağlamlık kavramını merkeze alarak, şiddet, yoksulluk, ailevi problemler gibi zorluklar yaşayan çocukların bir kısmının nasıl ve neden olumlu gelişim gösterebildiğini incelemiştir. Garmezy (1985) çalışmasında bu olumsuz koşullara maruz kalan çocuklarda koruyucu faktörleri araştırmış ve bunları 3 ana başlıkta toplamıştır: i) Kişilik özellikleri (örn. öz-saygı) ii) Ailede çatışmanın olmaması veya uyum, iii) Çocuğun başa çıkma

mekanizmalarını destekleyen dış destek sistemleri. Benzer şekilde Rutter (1987) da koruyucu faktörleri odağına almış ve bu faktörlerin birer özellik değil psikolojik süreçler ve mekanizmalar olduğunu vurgulamıştır.

Richardson (2002)'a göre psikolojik sağlamlığın gelişimindeki ikinci dalga çalışmaları, bu dayanıklılık özelliklerinin nasıl kazanıldığı sorusunu temel almıştır. Bu dönemde odak, dayanıklılığı geliştiren süreçler üzerindedir. Birinci dalgada belirlenen faktörlerin bu süreçlerle nasıl bir etkileşime girdiği ve nasıl katkı sağladığı ele alınmıştır (Luthar ve Cichetti, 2000). Bu dönemde, bu özelliklerin nasıl kazanıldığı ve geliştirildiğine ilişkin farklı modeller oluşturulmuştur. Örneğin Flach (1988), dayanıklılık sürecini “bozulma ve yeniden bütünleşme yasası” şeklinde kavramsallaştıran bir model geliştirmiştir. Modele göre birey yaşamında bir zorlukla karşı karşıya kaldığında düşünce, duygu ve davranış kalıplarında bir parçalanma yaşanır. Birey bu parçalanma sonrası; yeni, uyumlu ve güçlü bir yapı kurar. Flach (1988)'e göre psikolojik sağlamlık kavramı bir kişilik özelliği olmaktan ziyade, öğrenilebilir ve güçlenebilir dinamik bir kapasitedir.

Üçüncü dalga çalışmalar ise psikolojik sağlamlık kavramını itici bir güç olarak kavramsallaştırmışlardır. Her bireyin doğasında onu bilgeliğe, kendini gerçekleştirilmeye ve manevi bir güçle uyum içinde olmaya yönelten bir güç bulunmaktadır ve bu güç psikolojik sağlamlık olarak tanımlanmaktadır. Bu dönemde araştırmacılar zorlu durumlar karşısında uyum sağlamamıza yarayan bu gücün nereden geldiğini odaklarına almışlardır (Richardson, 2002).

Peterson ve Park (2003)'a göre psikolojik sağlamlık çalışmaları 60 yıldan fazla süredir, yalnızca bozukluklara değil bireyin olumlu yönlerine odaklanarak başlamıştır. Araştırmacılara göre pozitif psikoloji disiplini de 1990'ların başlarında İkinci Dünya Savaşı sonrası oluşan olumsuzluk yanlılığını gidermek amacıyla yine aynı şekilde bireylerin olumlu yanlarına odaklanarak gelişmiştir (Peterson ve Park, 2003, akt. Luthar vd., 2014). Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) öncülüğünde başlayan pozitif psikoloji hareketi ile psikoloji disiplinin odağı ruhsal hastalıklardan, insanın güçlü yönlerinin gelişimine kaymıştır. Pozitif psikoloji mükemmellik, güçlü yönler, gelişim, akış, sağlamlık gibi farklı kavramları bir araya getiren şemsiye bir kavramdır (Donaldson ve Ko, 2010). Pozitif psikoloji hareketinin, insanın güçlü yönlerine ve erdemlerine daha

fazla odaklanması ile mutluluk, psikolojik sağamlık ve iyi oluş gibi kavramlar üzerine yapılan araştırmalar da hızla çoğalmıştır (Baes vd., 2022).

Pozitif psikoloji anlayışının örgüt yaşamına uyarlanmış biçimi olarak da ifade edilebilen ‐Pozitif Örgütsel Davranış‐ disiplini yakın zamanda ortaya çıkmış bir araştırma disiplini (Youssef ve Luthans, 2007). ‐Pozitif Örgütsel Davranış‐, Luthans (2002b, s.59) tarafından, iş yaşamında performansı geliştirmeyi hedefleyen; ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir özellikteki olumlu insan kaynaklarının güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerin (sermayelerin) incelenmesi ve uygulanması olarak tanımlanmıştır.

Pozitif psikoloji, bireyin olumsuz yönlerine kıyasla olumlu yönlerine odaklanmayı hedef alırken, pozitif örgütsel davranış disiplini, örgütsel araştırmalarda yer alan pozitif değişkenlere (örn: pozitif duygulanım, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı) odaklanmayı hedef alan bir yaklaşım olarak kavramsallaştırılmıştır (Youssef ve Luthans,2007). Pozitif örgütsel davranış disiplini altında nitelendirilen psikolojik sermaye: umut, öz-güven, iyimserlik ve psikolojik sağamlıktır (Youssef ve Luthans, 2007; Luthans, 2002a).

Pozitif örgütsel davranış disiplini ile birlikte pozitif psikoloji ile ilişkilendirilen birçok kavram iş yaşamına uyarlanarak sistematik bir çerçeve kazanmıştır. Bu disiplin ile birlikte ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir bir kavram olarak ele alınan psikolojik sağamlık kavramı örgütsel bağlamda ele alınmaya başlanmış ve görünürlük kazanmıştır.

Shaikh ve Kauppi (2010), psikolojik sağamlık kavramının farklı disiplinler tarafından farklı şekillerde tanımlandığına vurgu yaparak, kavramın tanımına ilişkin iki küme tanımlamıştır. İlk küme psikoloji disiplininin bakışında ve pozitivist araştırma geleneğinin etkisinde ilgili kavramı tanımlamıştır. Bu küme psikolojik sağamlık kavramını; kişilik özellikleri, yüksek riske rağmen uyum, süreçler, travmadan iyileşme, yeterli işlevsellik gibi faktörlerle ilişkilendirmiştir. Örneğın Wagnild ve Young (1993), psikolojik sağamlığı beş farklı boyuttan oluşan bir kişilik özelliği olarak tanımlamışlardır. Bu boyutlar, soğukkanlılık, azim, öz-güven, anlamlılık duygusu ve varoluşsal yalnızlıktır.

İkinci küme sosyoloji disiplininin temellenmiş ve burada psikolojik sağlamlık kavramı insanın öznel gücü ve hayatta kalma gibi değişkenler odağında tanımlanmaya çalışılmıştır. (Shaikh ve Kauppi, 2010). Örneğin Viktor Frankl (1968), farklı psikolojik ve fiziksel zorluklarla karşılaşan bireylerin sağlamlık gösterebilmelerinin sebebini, bu kişilerin kendi varoluşlarına anlam yüklemelerine ve özgür iradelerini kullanabilmelerine dayandırmıştır (Frankl, 1968, akt. Shaikh ve Kauppi, 2010). Farklı odaklarda yapılmış olan bu tanımların ortak yönü, psikolojik sağlamlığın risk veya zorluk durumunda ortaya çıktığı ve bireyin dış dünya ile etkileşiminden doğduğudur (Shaikh ve Kauppi, 2010).

Sisto vd. (2019), psikolojik sağlamlık kavramını tanımlamada ortak unsurları, derlemek amacıyla yürüttükleri çalışmalarında farklı araştırmacılar tarafından yapılan kavramsallaştırmaları inceleyerek kavramı tanımlamada beş ortak unsur belirlemişlerdir. Bunlar: i) Yeniden toparlanabilme gücü, ii) Bireyi tanımlayan işlevsellik türü, iii) Geri toparlanabilme kapasitesi, iv) Zaman içinde evrimleşen dinamik süreç, v) Yaşam koşullarına olumlu uyum sağlama. Fletcher ve Sarkar (2013) ise psikolojik sağlamlık kavramının tanımlarına bakıldığında, tanımların iki temel kavram üzerinde durduğunu ifade etmektedir: zorluk ve olumlu uyum. Onlara göre zorluk, psikolojik sağlamlığın öncülü, olumlu uyum ise sonucu olarak kavramsallaştırılır.

Bonanno (2004), psikolojik sağlamlığı, yetişkin bireylerin; kayıp, travma, şiddet içeren ya da yaşamı tehdit eden bir durum karşısında, psikolojik ve fizyolojik işlevselliklerini istikrarlı bir şekilde sürdürebilmeleri ve koruyabilmeleri olarak kavramsallaştırmıştır. Araştırmacıya göre psikolojik sağlamlık “*istikrarlı dengeyi sürdürme becerisi*”dir (s.20). Kavram Horn ve Feder (2018) tarafından ise bireyin travma, tehdit ve zorluklar karşısında dinamik bir şekilde uyum sağlayabilme yeteneği olarak kavramsallaştırılmıştır.

Türkçe alan yazınında psikolojik sağlamlık kavramı, “kendini toparlama gücü” (Terzi, 2006) “yılmazlık” (Gürkan, 2006) ve “dayanıklılık” (Kavi ve Karakale, 2018) olarak da kullanılmaktadır. Bu çalışma kapsamında ilgili kavram Doğan (2015)’in “*bireyin hastalık, psikolojik zorlanma, olumsuz yaşam deneyimleri ve stres karşısında iyileşme, kendini toparlayabilme ve uyum sağlayabilme yeteneği*” (s.94) tanımından hareketle psikolojik sağlamlık olarak kullanılacaktır.

1.3.2. Psikolojik Sağlamlığın Olası Sonuçları

King vd. (2016)'e göre psikolojik sağlamlık, iş yaşamında önemli örgütsel davranış yapılarını geliştirme sürecine dâhil olması gereken oldukça önemli bir kavramdır. Bu bölümde psikolojik sağlamlığın olası bireysel ve örgütsel sonuçlarına değinilecektir. Ancak çalışmada çalışan iyi olma halinin örgüt kültürü ve psikolojik sağlamlıktan nasıl etkilendiğinin belirlenmesi amaçlandığından, psikolojik sağlamlığın “çalışan iyi oluşu”na etkisine, değişkenler arası ilişkiler incelenirken değinilecektir.

Yıldırım vd. (2024) öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada, psikolojik sağlamlığın iş tatmini üzerine etkisinde içsel motivasyonun aracı rolünü incelemişlerdir. Araştırma bulgularında, psikolojik sağlamlığın iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ek olarak içsel motivasyonun bu ilişkiye aracılık ettiği ifade edilmiştir. Araştırma sonucunda ayrıca psikolojik sağlamlığın içsel motivasyon üzerinde de anlamlı etkisinin olduğu raporlanmıştır. Benzer şekilde Taşkiran vd. (2024)'nin psikolojik sağlamlık, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi hedefledikleri çalışmalarında, psikolojik sağlamlığın iş tatmini ve ek olarak örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu raporlanmıştır.

Polat vd. (2023), yaptıkları çalışmada psikolojik sağlamlık, örgütsel dışlanma ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemeyi hedeflemişlerdir. Araştırma bulgularına göre psikolojik sağlamlığın tükenmişlik üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkiye sahip olduğu raporlanmıştır. Ek olarak araştırma sonuçlarına göre psikolojik sağlamlık, örgütsel dışlanma ile tükenmişlik arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlenmektedir.

Alan yazında psikolojik sağlamlık kavramı yaratıcılık ile de ilişkilendirilmiştir. Li ve Wang (2025), çalışmalarında baskı, psikolojik sağlamlık ve yaratıcılık değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre psikolojik sağlamlık yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Ayrıca psikolojik sağlamlığın performans baskısı ile yaratıcılık arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı raporlanmıştır. Araştırma sonuçlarına istinaden Li ve Wang (2025)'a göre yüksek psikolojik sağlamlığa sahip olan bireyler, öz kaynaklarını güçlendirerek olumsuz

duygulanımları azaltmakta ve bu sayede yenilikçi fikirler ve yenilikçi çözümler yaratmaktadırlar.

Jahanshahi vd. (2020) tarafından İran’da yapılan çalışmada sosyal sermaye, psikolojik sağlamlık ve olumlu iş tutumları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda, sosyal sermayenin tüm boyutlarının psikolojik sağlamlık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde; psikolojik sağlamlığın ise olumlu iş tutumları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu raporlanmıştır.

Morales-Solis vd. (2022) tarafından yapılan çalışmada ise psikolojik sağlamlığın işin anlamlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu ve bu etkiye ilişkisel iş şekillendirme ile bilişsel iş şekillendirme değişkenlerinin aracılık ettiği raporlanmıştır.

1.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Çalışmanın diğer bölümlerinde araştırmanın temel değişkenleri olan örgüt kültürü, çalışan iyi oluşu ve psikolojik sağlamlık kavramları ele alınmıştır. Bu bölümde ise çalışmada ele alınan değişkenler arası ilişkilere ve bu ilişkileri destekleyen teorilere değinilecek; araştırmanın, belirlenen teoriler doğrultusunda kurulan hipotezleri verilecek ve ardından araştırma modeli açıklanacaktır.

1.4.1. Örgüt Kültürü ve Çalışan İyi Oluşu Arasındaki İlişkiler

Daha önce de ifade edildiği üzere bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolünü incelemektir. Araştırma kapsamında “çalışan iyi oluşu” değişkeni, öznel iyi oluş, psikolojik iyi oluş ve iş yerinde iyi oluş olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Çalışan iyi oluşunun çok boyutlu doğası ve alan yazında örgüt kültürünün çalışan iyi oluşuna etkisini gösteren çalışmaların sınırlı olması sebebiyle, bu bölümde örgüt kültürünün çalışan iyi oluşuna etkisini ele alan çalışmalara yer verilirken, bu ilişkinin yalnızca çalışan iyi oluş düzeyi üzerinden değil, söz konusu üç alt boyutun her biri üzerinden incelendiği çalışmalara da yer verilecektir.

Behzadi vd. (2020), İran’da yapmış oldukları araştırmada örgüt kültürü ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide iletişim becerilerinin aracı rolünü incelemişlerdir. Araştırmada örgüt kültürü toplam puan üzerinden tek boyutlu olarak ele alınmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürü, psikolojik iyi oluş ve iletişim becerileri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürü, iletişim becerileri aracılığıyla psikolojik iyi oluş üzerinde dolaylı ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Çalışmaya göre olumlu algılanan örgüt kültürü, çalışanların iletişim becerilerini olumlu yönde etkileyerek, daha açık, daha işbirlikçi ve empati kurmaya yönelik iletişim şekli kurulmasını sağlayarak çalışan bireylerin psikolojik iyi oluşlarını arttırmaktadır. Araştırmacılara göre bu aracılık etkisi, örgüt kültürünün psikolojik iyi oluşa hem bilişsel hem de davranışsal mekanizmalar aracılığıyla etki ettiğini göstermektedir.

Santos vd. (2013), Portekiz’de yükseköğretim kurumlarında çalışan bireyler örneğinde, örgüt kültürü yönelimlerinin (destek, kural, hedef, yenilik), çalışanların iş yerinde iyi oluşları ve öznel iyi oluşları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürünün destek yönelimlilik boyutunun öznel iyi oluş üzerinde anlamlı ve pozitif yönde; kural yönelimlilik boyutunun ise anlamlı ve negatif yönde etkisi bulunmaktadır. Ek olarak iş yerinde iyi oluş, destek yönelimlilik ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlenmektedir. Örgütlerin mevcudiyetlerini sürdürebilmeleri için çalışan bireylerin katkısına ihtiyaç duymaları bilinen bir gerçektir. Araştırmada, yer alan değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olduğu raporlanmıştır. Bu sebeple, çalışan bireylerin yaşam kalitesi ile örgütsel amaçlar/yapı arasında uyumlu bir bağ kurulması gereklidir.

Yapılan alan yazın taramasında, örgüt kültürünün çalışan iyi oluşuna olan direkt etkisini inceleyen çalışmaların sayıca az olduğu görülmüştür. Bu sebeple iki değişken arası ilişkiler özetlenirken, çalışan iyi oluşuyla yakından ilişkili ve çoğu zaman onun birer göstergesi ya da tamamlayıcı boyutu olarak ele alınan değişkenlere de başvurmak gerekmektedir. Nitekim Bradburn (1969), bireyin iyi oluş durumunun, iki bağımsız boyuttaki kavramın pozisyonunun bir sonucu olduğunu ifade etmiştir: pozitif duygulanım ve negatif duygulanım. Bu nedenle bu bölümde, örgüt kültürünün çalışan iyi oluşuna etkisini ele alan çalışmalar özetlenirken, çalışan iyi oluş düzeyini etkileyeceği düşünülen negatif duygulanım değişkenlerine de yer verilecektir.

Dóra vd. (2019) çalışmalarında algılanan örgüt kültürü ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada çalışan iyi oluşu kavramı, algılanan işe

bağlı stres, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti alt boyutları ile ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, takım kültürü ile işe bağlı stres arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu raporlanmıştır. Zamini vd. (2011) ise çalışmalarında örgüt kültürünün, tükenmişlik ile anlamlı ve negatif yönde bir ilişkisinin olduğunu raporlamışlardır. Benzer şekilde Dextras-Gauthier ve Marchand (2018) yaptıkları araştırmada, örgüt kültürünün alt boyutlarından olan grup kültürünün psikolojik sıkıntı üzerinde anlamlı ve negatif yönde; rasyonel kültürün ise anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğunu raporlamışlardır.

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi yazında çoğu zaman benzer ya da örtüşen şekillerde, hatta kimi araştırmalarda aynı olguyu temsil ettiği varsayılan iki kavram olarak ele alınmaktadır. Örneğin Viitala vd. (2015), örgüt ikliminin iş yerinde iyi oluşa etkisini inceledikleri çalışmada, örgüt ikliminin zayıf değerlendirildiği örgütlerde çalışan bireylerin, güçlü bir örgüt iklimine sahip örgütlerde çalışan bireylere kıyasla anlamlı derecede daha düşük düzeyde iyi oluş bildirdiklerini raporlamışlardır. Araştırmacılar çalışmalarında örgüt iklimi kavramını dört farklı tipoloji ile tanımlamışlardır. Bunlar: i) Rahat ve arkadaşça, ii) Yeni fikirleri cesaretlendiren ve destekleyen, iii) Önyargılı ve eski yöntemlere sıkı sıkıya bağlı, iv) Gergin ve kavgalı, v) Rekabetçi. Bu örgüt iklimi tipolojileri alan yazında birçok farklı araştırmacı tarafından incelenen örgüt kültürü boyutlarına benzemektedir.

Fakat bazı güncel araştırmalar (Michulek vd., 2025) özellikle “İş Talepleri ve Kaynakları Teorisi” bağlamında, bu iki yapının farklı düzeylerde konumlanan örgütsel kaynaklar olduğunu vurgulamaktadır. Michulek vd. (2025) yaptıkları araştırmada örgüt kültürünü “İş Talepleri ve Kaynakları Teorisi” bağlamında örgüt düzeyinde bir kaynak olarak ele alırken, çalışma atmosferini (örgüt iklimi) ise iş/grup düzeyinde bir kaynak olarak ele almışlar ve çalışmalarında örgüt kültürünün çalışma atmosferi aracılığıyla psikolojik iyi oluşu dolaylı olarak etkilediğini raporlamışlardır.

Yukarıdaki çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda örgüt kültürünün, Bakker, Demerouti, Schaufeli ve Nachreiner (2001) tarafından öne sürülen ve Bakker ve Demerouti (2007) tarafından geliştirilen “İş talepleri ve Kaynakları Teorisi” çerçevesinde çalışan iyi oluşuna etkisinin olacağı tahmin edilmektedir. “İş talepleri ve Kaynakları Teorisi” ne göre iş talepleri psikolojik ya da fiziksel beceri ve çaba gerektir. Çalışan

bireyin enerji tüketmesine sebep olur. İş kaynakları ise işin sosyal, psikolojik, fizyolojik veya örgütsel yönlerini anlatır ve iş taleplerinin etkilerini azaltırken çalışana destek sağlayarak aynı zamanda kişisel gelişimi ve büyümeyi teşvik eder (Bakker ve Demerouti, 2007). Teori özünde, iş talepleri ve iş kaynaklarının çalışanların tükenmişlik ve motivasyon aracılığı ile iş performansını nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Teoriye göre iş kaynakları, stres ve tükenmişlik üzerinde yumuşatıcı bir etkiye sahiptir. İş kaynakları; organizasyonun kendisinde (kariyer fırsatları, iş güvencesi), kişisel ve sosyal ilişkilerde (örgüt iklimi, yönetici desteği), işin organizasyon düzeyinde (rol açıklığı, karar almaya katılım) ve işin görev düzeyinde (görev kimliği, özerklik) var olabilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007). Bu doğrultuda bu araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgüt kültürü, çalışanlar için organizasyonun kendisinde var olan bir iş kaynağı olarak nitelendirilebilmektedir.

Bu doğrultuda İş Talepleri ve Kaynakları Modelinin, örgüt kültürünün çalışan iyi oluşuna olan etkisini açıklamada güçlü bir kuramsal çerçeve sunduğu değerlendirilmektedir. Örgüt kültürü, çalışanların deneyimlediği iş taleplerinin ve iş kaynaklarının niteliğini ve düzeyini belirleyen üst düzey bir yapıdır. Örneğin, örgüt kültürünün destekleyici ve yenilikçi yönelim gibi, insan odaklılık, esneklik, bireysellik, özerklik gibi faktörleri odağına alan boyutları, çalışan bireylerin iş kaynaklarını arttırıp motivasyon sürecini besleyerek iyi oluş üzerinde olumlu bir etkiye neden olurken; kurallar yönelimi ve hedef odaklı yönelim gibi rasyonellik, otorite, hiyerarşi, performans gibi unsurlara önem veren boyutları, çalışan bireylerin iş taleplerini arttırıp daha düşük bir iyi oluş düzeyine neden olabilmektedir.

Nitekim yazındaki önceki çalışmalar, esneklik, bireysellik ve insan odaklılık değişkenlerinin çalışan iyi oluşuna pozitif yönde etkisinin olduğu (Ray ve Pana-Cryan, 2021; Barabanova vd., 2025) buna karşılık hiyerarşi, otorite gibi değişkenlerin çalışan iyi oluşu üzerinde negatif yönde etkilere sahip olduğu varsayımını desteklemektedir (Santos vd., 2013). Benzer biçimde, kural yönelimli örgüt kültürlerinin çalışanlar üzerindeki bürokratik baskıyı arttırdığı, rol özerkliğini kısıtladığı ve bu yolla psikolojik sıkıntıya zemin hazırladığı raporlanmıştır (Dextras-Gauthier ve Marchand, 2018). Hedef odaklı yönelim açısından ise performans baskısının ve yoğun iş taleplerinin birer yansıması olan yüksek rekabet ortamı ile sonuç odaklı beklentilerin, çalışanlarda tükenmişlik ve iş stresi

gibi olumsuz çıktılarına yol açtığına ilişkin bulgular bu boyutun çalışan iyi oluşunu olumsuz yönde etkileyebileceğine işaret etmektedir (Zamini vd., 2011; Dóra vd., 2019).

Yukarıda verilen çalışmalar göz önüne alındığında “İş Talepleri ve Kaynakları Teorisi” ışığında örgüt kültürünün çalışanların iyi oluş düzeyine etki edeceği tahmin edilmektedir. Daha önce belirtildiği gibi, araştırmada örgüt kültürünün “İş Talepleri ve Kaynakları Teorisi”ndeki organizasyonun kendisindeki kaynakları temsil ettiği görüşü benimsenmektedir. Ancak daha önce belirtildiği gibi, alan yazında örgüt kültürünün çalışan iyi oluşuna etkisini bütüncül bir yapı olarak ele alan çalışmaların sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Mevcut çalışmalar büyük ölçüde öznel iyi oluş, psikolojik iyi oluş veya iş yerinde iyi oluş boyutlarından yalnızca birini bağımlı değişken olarak ele almıştır. Bu durum, hipotezlerin doğrudan genel çalışan iyi oluşu üzerinden desteklenmesini güçleştirmektedir. Bununla birlikte, çalışan iyi oluşunun çok boyutlu yapısını benimseyen bütünleşik modeller (Danna ve Griffin, 1999; Grant vd., 2007) bu boyutların birbirinden bağımsız değil, birbirini tamamlayan ve ortak bir üst yapıyı oluşturan kavramlar olduğunu öne sürmektedir. Bu çerçevede, alt boyutlara ilişkin ampirik bulgular bütüncül çalışan iyi oluşuna yönelik teorik çıkarımlar için geçerli bir dayanak oluşturmaktadır ve mevcut hipotezler de bu doğrultuda geliştirilmiştir.

Bu yönde geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

H1: Örgüt kültürünün destekleyici yönelim alt boyutu çalışan iyi oluşunu pozitif yönde tahmin eder.

H2: Örgüt kültürünün kurallar yönelimi alt boyutu çalışan iyi oluşunu negatif yönde tahmin eder.

H3: Örgüt kültürünün yenilikçi yönelim alt boyutu çalışan iyi oluşunu pozitif yönde tahmin eder.

H4: Örgüt kültürünün hedef odaklı yönelim alt boyutu çalışan iyi oluşunu negatif yönde tahmin eder.

1.4.2. Psikolojik Sağlık ve Çalışan İyi Oluşu Arasındaki İlişkiler

Çalışma ortamlarındaki artan belirsizlik, duygusal zorlanmalar ve yüksek iş talepleri, örgütte çalışan bireylerin sağlığını ve iyi oluşlarını tehdit eden bir sürü faktörü de beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda çalışan iyi oluşu kavramı artık sadece örgütsel faktörlerin bir sonucu olmaktan çıkmış ve bireylerin kişisel nitelikleri ile ilişki bir olgu haline gelmiştir. Psikolojik sağlık, karmaşık ve stresli iş yerlerinde yön bulabilmek için en önemli pozitif kaynak olarak nitelendirilmektedir (Avey vd., 2009).

Bu bölümde psikolojik sağlık ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara yer verilecektir. Alan yazında psikolojik sağlamlığın, çalışan iyi oluşuna etkisini inceleyen çalışmaların sınırlı olması sebebiyle, çalışan iyi oluşu alt boyutları olan psikolojik iyi oluş, öznel iyi oluş ve iş yerinde iyi oluşa ilişkin çalışmalara da yer verilmiştir.

Mak vd. (2011) Hong Kong'daki üniversite öğrencileri örnekleminde yapmış oldukları çalışmada, psikolojik sağlık ile iyi oluş arasındaki ilişkide olumlu bilişsel üçlünün (kendine, dünyaya ve geleceğe yönelik pozitif görüşler) aracı rolünü incelemişlerdir. Çalışmada kapsamında iyi oluş, yaşam doyumunu ve depresyon değişkenleri ile karakterize edilmiştir. Araştırma bulgularına göre psikolojik sağlık düzeyleri yüksek olan bireyler daha olumlu bilişlere sahip olmakla birlikte daha düşük depresyon ve daha yüksek düzey yaşam doyumuna sahip olmaktadır. Ayrıca çalışmada, psikolojik sağlık ile iyi oluş arasındaki ilişkide olumlu bilişsel üçlünün aracı rolü anlamlı bulunmuştur. Özetle psikolojik sağlık, bireylerin kendileri, dünya ve gelecek hakkında daha olumlu bilişler geliştirmelerine yardımcı olarak yaşam doyumlarını arttırıp, depresyon düzeylerini azaltmaktadır.

Klainin-Yobas vd. (2021), Filipinler'deki üniversite öğrencileri örnekleminde gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında, stres, sağlık ve psikolojik iyi oluş değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışmada psikolojik iyi oluş değişkeni, otonomi/ büyüme ve negatif üçlü olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Negatif üçlü, bireyin kendine, dünyaya ve geleceğe ilişkin olumsuz değerlendirmelerini ifade etmekte ve iyi oluşun olumsuz yönünü belirtmektedir. Bir yıl arayla iki ayrı örneklemden elde edilen verilerin analizi sonucunda, iki örneklem grubunda da psikolojik sağlamlığın,

otonomi/büyüme üzerinde anlamlı ve pozitif yönde; negatif üçlü üzerinde ise anlamlı ve negatif yönde bir etkisinin olduğu raporlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sağlamlık, zorlu yaşam olayları karşısında bir tür koruyucu kaynak görevi görmekte ve bireylerin zorlu durumlara uyum sağlamasını kolaylaştırarak iyi oluş düzeyini arttırmaktadır. Ek olarak psikolojik sağlamlığın, negatif üçlü üzerinde anlamlı ve negatif yöndeki etkisi, sağlamlığın umutsuzluk, olumsuz benlik algısı ve stres tepkilerini azaltıcı bir koruyucu faktör olarak işlediğini göstermektedir.

Çelebi (2023) tarafından özel sektörde çalışan bireyler örnekleminde yapılmış çalışmada, psikolojik sağlamlık, öznel iyi oluş ve benlik saygısı değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma bulgularında, psikolojik sağlamlığın öznel iyi oluş üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu raporlanmıştır. Ek olarak benlik saygısı psikolojik sağlamlık ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Araştırma sonuçlarına göre psikolojik sağlamlığı yüksek bireyler olumlu duygularını besleyerek öznel iyi oluşlarını arttırmaktadır.

Yukarıdaki çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda psikolojik sağlamlığın, Fredrickson (1998) tarafından geliştirilen “The Broaden-and-Build” (Genişlet-İnşa Et) teorisi çerçevesinde çalışan iyi oluşuna pozitif yönde bir etkisinin olacağı tahmin edilmektedir. Teori, pozitif duygulanımların işlevini açıklamakta ve sevinç, ilgi, gurur, huzur gibi pozitif duyguların bireylerin düşünce ve eylem çeşitliliğini genişleterek daha yaratıcı ve esnek davranışlar göstermesini sağladığını savunmaktadır. Teoriye göre bu genişleme süreci, anlık veya kısa süreli değildir ve fiziksel, sosyal, psikolojik ve entelektüel alanlarda kalıcı kaynaklar oluşturulmasını sağlamaktadır. Stres ve zorlu yaşam olaylarında daha fazla pozitif duygu deneyimleyebilen psikolojik sağlamlığı yüksek bireyler, pozitif duygular ile düşünce ve eylem repertuarlarını genişleterek dayanıklılıklarını oluşturan bilişsel kaynakların arttırabilmektedir. Bu durumda pozitif duygular hem zorlu yaşam olaylarıyla başa çıkmayı kolaylaştırmakta hem de bireyin kaynak birikimini arttırmaktadır. Süreç sonunda bireylerin psikolojik sağlamlığı artmakta ve bu sayede söz konusu bireyler daha yüksek düzeyde iyi oluşa sahip olabilmektedirler.

Bu yönde geliştirilen hipotez şu şekildedir:

H5: Psikolojik sağlamlık, çalışan iyi oluşunu pozitif yönde tahmin eder.

1.4.3. Örgüt Kültürü ve Çalışan İyi Oluşu Arasındaki İlişkide Psikolojik Sağlamlığın Düzenleyici Rolü

Bir önceki bölümde örgüt kültürünün ve psikolojik sağlamlığın çalışan iyi oluşuna doğrudan etkileri incelenmiştir. Bu bölümde örgüt kültürü ile çalışan iyi oluşu ilişkisinde psikolojik sağlamlığın düzenleyici etkisi ele alınmakta ve çalışmanın modeli kurulmaktadır. "İş Talepleri ve Kaynakları Teorisi" ışığında, örgüt kültürünün olumlu algılanması durumunda çalışanlarda daha yüksek düzeyde iyi oluşa sebebiyet vermesi ve psikolojik sağlamlığın bu ilişkide düzenleyici rol oynaması beklenmektedir. Bu noktada psikolojik sağlamlığın, bireysel bir kaynak olarak nitelendirildiğinde, çalışan bireyler kurumsal bir faktör olan örgüt kültürünü olumsuz değerlendirseler dahi, bireysel kaynaklarını kullanarak iyi oluşlarını yüksek tutabilmelerine yardımcı olduğu varsayılmaktadır. Söz konusu düzenleyici ilişki birbirini tamamlayan üç kuramsal çerçeve üzerinden açıklanmaktadır: "İş Talepleri ve Kaynakları Teorisi" örgüt kültürünün organizasyonel bir kaynak olarak iyi oluşu nasıl şekillendirdiğini; "Genişlet-İnşa Et Teorisi" psikolojik sağlamlığın pozitif duygular aracılığıyla kişisel kaynakları nasıl genişlettiğini; "Bilişsel Değerlendirme Teorisi" ise bireyin örgüt kültürünü nasıl yorumladığını ve psikolojik sağlamlığın bu yorumlama sürecini nasıl düzenlediğini açıklamaktadır. Bu üç kuram birbirini dışlamamakta; aksine biri örgütsel düzeyde, diğeri bireysel düzeyde ve sonuncusu bilişsel mekanizma düzeyinde konumlanarak bütüncül bir açıklama çerçevesi oluşturmaktadır. Çalışmada, örgüt kültürü, çalışan iyi oluşu ve psikolojik sağlamlık değişkenleri arasındaki ilişkileri açıklamada temel alınan Bilişsel Değerlendirme Teorisi'ne ilerleyen sayfalarda değinilmektedir.

Alan yazın taramasında örgüt kültürü ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide, doğrudan psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolünü inceleyen çalışmalara rastlanamamıştır. Bununla birlikte, liderlik ve iş yeri yalnızlığı gibi kavramların çalışan iyi oluşuna etkisinde, psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolünü inceleyen çalışmalar bulunduğundan bu bölümde söz konusu çalışmalara yer verilecektir.

Liderlik ve örgüt kültürü alan yazında birbirini tamamlayan kavramlar olarak ifade edilmektedir. Schein (2004, s.1)'a göre kültür, liderlerin davranışları tarafından şekillendirilen dinamik bir olgu olarak kavramsallaştırılırken, bir yandan da örgüt içerisindeki davranışları şekillendiren ve sınırlayan yapıların kuralların ve normların bir

bütünü olarak tanımlanır. Örgüt kültürünün yaratımına ve yönetilmesine dair bu dinamik süreçler, liderliğin temelini oluşturmaktadır. Schein'a göre liderlik ve örgüt kültürü, aynı madalyonun iki yüzüdür. Bu bağlamda örgüt kültürü ve liderlik, çalışan bireylerin çalıştıkları psikososyal ortamını şekillendirmede benzer eğilimler taşımaktadır. Her ne kadar liderlik ve örgüt kültürü kavramsal açıdan örtüşse de liderlik yazınından elde edilen bulguların örgüt kültürüne genellenmesi bir sınırlılık olarak kabul edilmektedir. Doğrudan ampirik desteğin bulunmaması ise bu araştırmanın özgün katkısını ortaya koyan bir boşluk olarak değerlendirilmektedir.

Liderlik alanındaki araştırmalar, çalışanların bireysel özelliklerinin lider davranışlarının iyi oluş üzerindeki etkilerini düzenleyebildiğini göstermektedir. Örneğin López-Cabarcos vd. (2024) tarafından yapılan çalışmada otantik liderliğin duygusal tükenmişlik ile olan ilişkisinde psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolü araştırılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, olumlu bir liderlik türü olan otantik liderlik ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide psikolojik sağlamlık bireysel bir kaynak sağlamakta ve negatif ilişkiyi azaltıcı bir düzenleyici rol oynamaktadır. Çevik (2025) tarafından, dağıtılmış liderliğin öznel iyi oluş üzerindeki etkisinin, psikolojik sağlamlık düzeyine göre nasıl değiştiğini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada ise benzer şekilde, psikolojik sağlamlığın, dağıtılmış liderlik ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkide anlamlı ve pozitif bir düzenleyici etkiye sahip olduğu raporlanmıştır.

Alan yazında, psikolojik sağlamlığın aynı zamanda olumsuz örgütsel deneyimler ile iyi oluş arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Dhir vd. (2023) tarafından yapılan çalışmada, psikolojik sağlamlığın işyeri yalnızlığı ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkideki düzenleyici rolünün anlamlı olduğu raporlanmıştır. Çalışmaya göre psikolojik sağlamlık düzeyi yüksek olan çalışanlarda, iş yeri yalnızlığının psikolojik iyi oluş üzerindeki olumsuz etkisi zayıflamaktadır. Hao vd. (2015) tarafından yürütülen çalışmada, psikolojik sağlamlık, iş stresi ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada psikolojik sağlamlığın iş stresi ile tükenmişlik arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolünün olduğu ve iş stresinin olumsuz etkilerini tamponlayıcı bir rol üstlendiği ifade edilmiştir. Benzer şekilde, Anasori vd. (2024) Kuzey Kıbrıs'taki beş yıldızlı otellerde çalışan personeller örnekleminde, iş güvencesizliği, öznel iyi oluş ve psikolojik sağlamlık değişkenleri arasındaki ilişkileri

incelemeyi hedefledikleri çalışmalarında, psikolojik sağlamlığın, iş güvencesizliği ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici rol üstlendiğini raporlamışlardır.

Bu çalışmalar psikolojik sağlamlık kavramının, çalışan bireylerin olumsuz deneyimlerle başa çıkmalarında koruyucu bir kaynak olarak işlev gösterdiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda kişisel bir kaynak olan psikolojik sağlamlık, yalnızca bireylerin kişisel yaşantılarında değil, örgütteki olumsuz duygulanımlarında da düzenleyici işlev göstermektedir. Dolayısıyla psikolojik sağlamlığın, liderlik ve çalışan iyi oluşu arasındaki ve örgütsel stresörler ve çalışan iyi oluşu arasındaki düzenleyici etkisi göz önünde bulundurulduğunda, yine psikolojik sağlamlığın, algılanan örgüt kültürü ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolünün olması beklenmektedir.

Yukarıdaki çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda örgüt kültürü ile çalışan iyi oluşu ilişkisinde psikolojik sağlamlığın düzenleyici etkisi Lazarus ve Folkman (1984) tarafından geliştirilen “Cognitive Appraisal Theory” çerçevesinde açıklanmaktadır. Lazarus ve Folkman (1984) tarafından geliştirilen “Bilişsel Değerlendirme Teorisi” temel olarak stres ve başa çıkma stratejileri üzerine kuruludur. En yalın anlamıyla teori, bir karşılaşmayı bireyin iyi oluşuna etkisi bakımından değerlendirme ve sınıflandırma süreci olarak kavramsallaştırılmıştır. Teoriye göre stres, bir kişinin çevre ile olan etkileşimi sonucunda oluşmakta ve birey stres yaratması muhtemel durumu iki aşamalı bir bilişsel süreç ile değerlendirmektedir. Birincil bilişsel değerlendirmede birey kendisine “Bu durum benim için ne ifade ediyor?”, sorusunu sormakta ve sorunun cevabına göre çevresel durumun bir stres yaratıp yaratmayacağı değerlendirilmektedir. Birincil değerlendirmenin üç türü ayırt edilebilmektedir: i) ilgisiz, ii) zararsız-olumlu, iii) stresli. Kuramın üzerinde durduğu değerlendirmeler “stresli” olarak ifade edilen değerlendirmelerdir. Stresli etkileşimler bireyler tarafından zarar/kayıp, zarar/kayıp tehdidi veya meydan okuma olarak değerlendirilmekte ve tehdit ve zarar değerlendirmeleri, bireyde olumsuz duygulara yol açarken; meydan okuma değerlendirmeleri, yeterli başa çıkma kaynaklarının mevcut olması hâlinde, gelişim ve kazanım potansiyeli taşımakta ve olumlu duygularla karakterize edilmektedir. İkincil bilişsel değerlendirme sürecinde ise birey stresli durumla başa çıkabilmek için ne yapabileceğini ve hangi kaynaklara sahip olduğunu değerlendirmektedir.

Teoriye göre çevresel faktörlerin bireylerin iyi oluşuna olan etkisi, bu faktörlerin bireyler tarafından nasıl değerlendirildiğine bağlı olarak değişmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü, çalışan için potansiyel bir stres kaynağı ya da koruyucu bir çevresel kaynak olarak bireyin birincil değerlendirmesi için bir kaynak sunmaktadır. Psikolojik sağlık ise ikincil değerlendirme sürecinde bireyin başa çıkma kaynaklarını temsil eden kişisel bir kaynak olarak nitelendirilebilmektedir. Psikolojik sağlamlığı yüksek bireyler olumsuz olarak değerlendirilen örgüt kültürünü daha meydan okuyucu olarak değerlendirebilmekte, kişisel kaynaklarını daha yeterli görmekte ve bu sayede daha yüksek düzeyde iyi oluş gösterebilmektedirler. Öte yandan psikolojik sağlamlığı düşük bireyler bakımından örgüt içinde var olan aynı kültür, daha yüksek stres ve daha düşük iyi oluş ile karakterize edilebilmektedir. Bu doğrultuda kurallar yönelimi ve hedef odaklı yönelim gibi iş taleplerini artıran kültür boyutlarının iyi oluş üzerindeki olumsuz etkisinin, psikolojik sağlamlığı yüksek bireylerde zayıflayacağı tahmin edilmektedir.

Öte yandan destekleyici yönelim ve yenilikçi yönelim gibi iş kaynaklarını artıran kültür boyutları söz konusu olduğunda farklı bir mekanizma işlemektedir. Fredrickson (1998)'ın Genişlet-İnşa Et Teorisi'ne göre pozitif duygulanım, bireyin düşünce ve eylem repertuarını genişleterek kişisel kaynak birikimini artırmaktadır. Psikolojik sağlamlığı yüksek bireyler, olumlu örgütsel deneyimleri daha etkin biçimde işleyebilmekte; destekleyici ya da yenilikçi bir kültürün sunduğu kaynakları daha verimli kullanarak iyi oluşlarını daha üst düzeylere taşıyabilmektedir. Bu nedenle iş kaynaklarını artıran kültür boyutlarının iyi oluş üzerindeki olumlu etkisinin, psikolojik sağlamlığı yüksek bireylerde güçleneceği tahmin edilmektedir. Özetle psikolojik sağlık, yalnızca olumsuz koşullarda tampon görevi görmekle kalmamakta; olumlu koşullarda da bu koşullardan elde edilen kazanımı pekiştiren bir güçlendirici olarak işlev görmektedir.

Daha önce belirtildiği gibi, örgüt kültürünün alt boyutlarının, çalışan iyi oluş üzerindeki etkisinde psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolü olduğu varsayılmaktadır. Bu yönde geliştirilen hipotezler aşağıda verilmiştir:

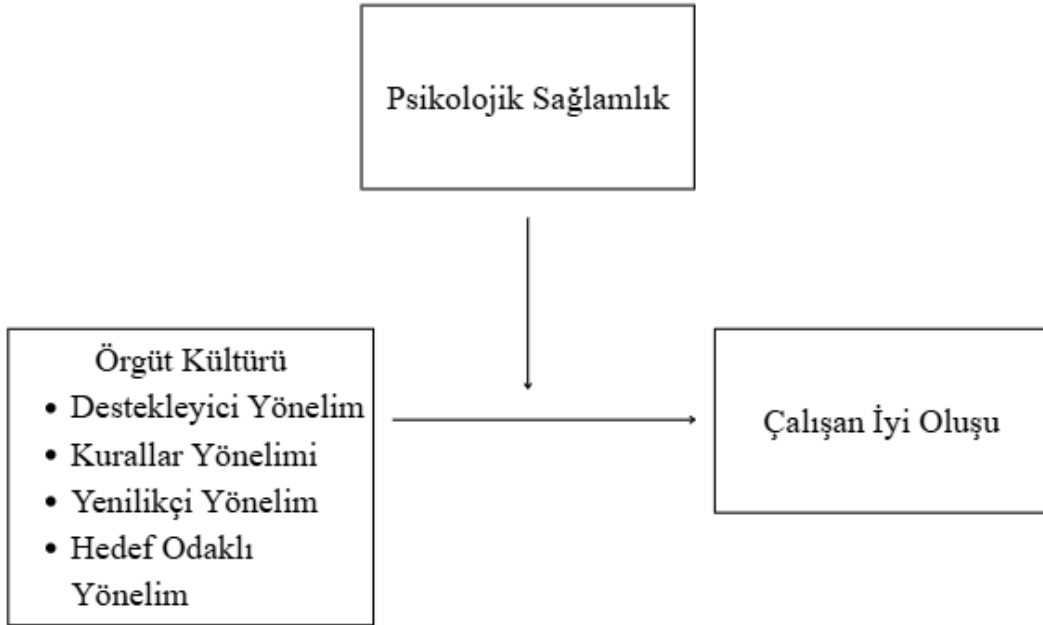
H6: Örgüt kültürünün destekleyici yönelim boyutunun çalışan iyi oluş üzerindeki pozitif etkisi psikolojik sağlamlığı yüksek olan bireylerde daha güçlüdür.

H7: Örgüt kültürünün kurallar yönelimi boyutunun çalışan iyi oluşu üzerindeki negatif etkisi psikolojik sağlamlığı yüksek olan bireylerde daha zayıftır.

H8: Örgüt kültürünün yenilikçi yönelim boyutunun çalışan iyi oluşu üzerindeki pozitif etkisi psikolojik sağlamlığı yüksek olan bireylerde daha güçlüdür.

H9: Örgüt kültürünün hedef odaklı yönelim boyutunun çalışan iyi oluşu üzerindeki negatif etkisi psikolojik sağlamlığı yüksek olan bireylerde daha zayıftır.

Bu bölümde, çalışma kapsamında ele alınan değişkenlerin aralarındaki ilişkileri ele alan çalışmalar incelenmiş, oluşturulan hipotezlere ve bu hipotezleri açıklayan teorilere değinilmiştir. Yukarıdaki çalışmalar ve açıklanan teoriler göz önünde bulundurulduğunda çalışmanın amacı kapsamında geliştirilen araştırma modeli aşağıda sunulmaktadır.

Şekil 2.*Araştırma Modeli*

2. BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

Araştırmanın ikinci bölümü “Yöntem”, “Bulgular” ve “Tartışma” olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Bu kapsamda, “Yöntem” başlığının altında, çalışmaya dahil olan katılımcıların özellikleri, araştırmada kullanılan ölçekler ve kullanılan analizlerden; “Bulgular” başlığı altında ise araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacı ile gerçekleştirilmiş olan analizlerin sonuçlarından bahsedilecektir. Son olarak “Tartışma” başlığında çalışmanın bulgularının özetine ve yorumuna, teorik katkılarına değinilmesinin ardından çalışmanın kısıtlılıklarından bahsedilerek yöneticilere ve gelecek çalışmalara öneriler verilmesi hedeflenmektedir.

2.1. YÖNTEM

Alan araştırmasının ilk başlığı, araştırmanın “Yöntem”ine ayrılmıştır. Bu bölümde araştırmanın örnekleme, araştırma prosedürü, çalışmaya dahil olan katılımcılar ve araştırma hipotezlerinin test edilmesinde kullanılan ölçekler incelenmiş daha sonra araştırma kapsamında kullanılan analizlerden bahsedilmiştir.

2.1.1. Katılımcılar

Bu çalışma kapsamında hipotezlerin test edilmesi amacıyla nicel araştırma yöntemleri kullanılmış ve veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Söz konusu anketler, Türkiye genelinde farklı sektörlerde çalışan beyaz yakalı çalışanlara çevrim içi ortamda uygulanmış ve katılımcılar kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Anketlerin dağıtımına geçilmeden önce, Hacettepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Araştırmalar Etik Kurulu’ndan uygulamaya ilişkin gerekli izinler alınmıştır (Tarih: 19.09.2025, Sayı: 00004464006). Katılımcılara anket öncesinde bir gönüllü katılım formu sunulmuştur. Formda, kimlik bilgisi istenmeyip verilerin tamamen gizli tutulacağı ve bilimsel amaçla kullanılacağı, katılımın gönüllülük esasına dayandığı bilgisi paylaşılmış ve katılmayı kabul eden 216 kişinin verileri ön analize dahil edilmiştir. Veriler, Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından belirtilen veri temizleme aşamaları takip edilerek analiz edilmiş ve analiz sonucunda iki katılımcının verileri, veri setinden çıkarılmıştır. Son katılımcı sayısı

214 olarak belirlenmiştir. Ankete katılan katılımcıların demografik bilgileri Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3.

Beyaz Yakalı Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Oranı (%)	Sayısı
Cinsiyet		
Kadın	48,6	104
Erkek	51,4	110
Yaş		
20-25	12,6	27
26-30	41,6	89
31-35	23,4	50
36-40	7,9	17
41 ve üzeri	14,5	31
Eğitim Durumu		
İlköğretim	0	0
Lise	2,8	6
Lisans	75,7	162
Yüksek lisans/ Doktora	21,5	46
Çalışılan Sektör		
Tarım	1,4	3
Sanayi	43	92
İnşaat	4,7	10
Hizmet	50,5	108
Çalışılan Pozisyon		
Çalışan (Yönetici olmayan)	58,4	125
Yönetici (İlk/Orta/Üst)	41,1	88
	Ort. (yıl)	Std. Sapma
Toplam Çalışma Hayatı	8,68	7,18
Şu anda Çalışılan Kurumdaki Hizmet Süresi	4,64	5,88

Not: Ort. (yıl)= ortalama, Std.Sapma= standart sapma

Tabloda 3'de de görüldüğü üzere araştırmaya dahil olan katılımcı sayısı 214'dür. Araştırmaya katılan çalışanların %51,4'ü (n=110) erkek, % 48,6'sı (n=104) kadındır. Yaş

durumları incelendiğinde katılımcıların %12,6'sının (n=27) 20-25, %41,6'sının (n=89) 26-30, %23,4'nün (n=50) 31-35, %7,9'unun (n=17) 36-40 yaş aralığında ve %14,5'inin (n=31) 41 yaş ve üzeri grubunda yer aldığı görülmektedir. Eğitim durumu bakımından dağılımlar ele alındığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun üniversite veya yüksek lisans/doktora mezunu (lisans=%75.7; yüksek lisans veya doktora= %21.5) olduğu, lise mezunu oranlarının (lise=%2.8) ise daha az olduğu saptanmıştır. Katılımcıların %58,4'ü (n=125) çalışan konumunda, %41,1'i (n=88) ise yönetici (ilk/orta/üst) konumunda görev yapmaktadır. Ek olarak katılımcıların ne kadar zamandır çalışma hayatı içerisinde oldukları ve şu an görev yaptıkları kurumda ne kadar süredir çalışıyor oldukları da değerlendirilmiştir. Çalışma süreleri ele alındığında katılımcıların, toplam çalışma hayatı ortalamalarının 8,68 yıl, şu anda çalıştıkları kurumdaki görev sürelerinin ise 4,64 yıl olduğu görülmüştür. Çalışan bireylerin sektörel dağılımlarını tespit etmede, Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) sektör kategorileri göz önüne alınmıştır. Bu kategorilere göre katılımcıların %1,4'ü tarım , %43'ü sanayi, %4,7'si inşaat, %50,5'i ise hizmet sektöründe çalışmaktadır.

2.1.2. Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında kullanılacak anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılardan demografik bilgilerle birlikte çalışma hayatlarına ilişkin sorular yer almaktadır. Demografik maddelerde kimlik belirtici hiçbir bilgi istenmemektedir. İkinci bölümde örgüt kültürünü, üçüncü bölümde çalışan iyi oluşunu ve dördüncü bölümde psikolojik sağlamlığı ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Anket formunda bulunan soruların örnekleri "Ekler" kısmında yer almaktadır (Bkz. Ek.3).

2.1.2.1. Demografik Değişkenler

Anket formunun ilk bölümünde katılımcılardan demografik bilgileri istenmektedir. Demografik bilgiler formunda katılımcıların cinsiyeti, yaşı, çalıştığı sektör (tarım, sanayi, inşaat, hizmet, diğer), eğitim durumu, ne kadar süredir çalışma hayatı içerisinde yer aldıkları, ne kadar süredir aynı kurumda çalıştıkları ve şu an çalıştıkları pozisyonlarına ilişkin sorular yer almaktadır. Çalışanların çalıştıkları sektör, yaş, cinsiyet, pozisyon, eğitim durumu ile ilgili sorular, önceden belirlenmiş kategoriler kullanılarak hazırlanmıştır ve katılımcılardan kendilerine uygun olan seçeneği işaretlemeleri

istenmiştir. Demografik değişkenlerden, katılımcıların ne kadar süredir çalışma hayatında oldukları ve çalıştıkları kurumda ne kadar süredir görev yaptıkları sorularının cevapları ise açık uçlu bırakılmış, katılımcılardan bu soruları yıl ve ay bazında cevaplandırmaları istenmiştir. Elde edilen veriler yıl bazına dönüştürülerek ondalıklı sayısal değerlere çevrilmiş ve istatistiksel analizlerde kullanılmıştır.

2.1.2.2. Örgüt Kültürü Ölçeği

Anket formunun ikinci bölümünde çalışan bireylerin buldukları örgüte hakim olan kültürü belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu amaçla çalışmada Van Muijen vd. (1999) tarafından geliştirilen Focus Örgüt Kültürü Anketi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek destekleyici yönelim, kurallar yönelimi, yenilikçi yönelim ve hedef odaklı yönelim olmak üzere dört boyuttan ve iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütü tanımlayıcı nitelikte sorular yer almakta, ikinci bölümde ise örgütün karakteristik özelliklerine ve temel değerlerine dair algılara ilişkin sorular yer almaktadır. Ölçeğin karakteristik bölümünde 21 madde ve dört boyut bulunmaktadır. Bu çalışmada ölçeğin örgütün karakteristik özelliklerini ölçümleyen ve 21 madde ile dört boyuttan oluşan ikinci bölümü kullanılmıştır. Ölçeğin, destek yönelimlilik boyutu 7 madde ile (örnek madde: *Karşılıklı anlayış ne kadar yaygındır?*), yenilikçi yönelim boyutu 4 madde ile (örnek madde: *Risk alma davranışı ne kadar yaygındır?*), kural yönelimlilik boyutu 4 madde ile (örnek madde: *İşin yapılışına ilişkin standartlara uyum ne kadar yaygındır?*) ve hedef yönelimlilik boyutu 6 madde ile (örnek madde: *Hedeflerin açık olarak belirlenmesi ne kadar yaygındır?*) ölçümlenmektedir. Katılımcılardan cevaplarını 1: Hiç yaygın değil, 2 : Çok az yaygın, 3: Biraz yaygın, 4: Oldukça yaygın, 5: Çok yaygın, 6: Tamamen yaygın olmak üzere altılı değerlendirme skalasını kullanarak vermeleri istenmiştir. Van Muijen ve diğerleri (1999) ölçeğin karakteristik soruların yer aldığı bölümün güvenilirliğini; destek odaklılık boyutu için .91, yenilik odaklılık boyutu için .69, kural odaklılık boyutu için .77 ve hedef odaklılık boyutu için .83 olarak raporlamıştır.

Bu araştırmada kullanılan ölçek, daha önce Türkçeye adapte edilmediğinden, çalışma kapsamında araştırmacılar tarafından orijinal dilinden Türkçeye paralel çeviri tekniği kullanılarak uyarlanmıştır. Bu çeviri kapsamında ilk önce ölçek maddeleri tezin yazarı ve tez danışmanı tarafından Türkçeye çevrilmiş, daha sonra çevrilmiş maddeler ölçeğin orijinal maddeleri ile karşılaştırılarak her madde için anlam ve dil bilgisi bakımından en

uygun çeviri seçilmiştir. Bu süreçte, yapay zekâdan yararlanılmış, yapay zekânın yapmış olduğu çevirilerin, tezin yazarı ve tez danışmanı tarafından yapılan çevirilere benzerliği değerlendirilmiştir. Süreç sonunda bir ön çeviri formu hazırlanmış ve bu form 45 kişilik pilot bir katılımcı grubuna uygulanmıştır. Maddelerin anlaşılabilirliği ve açıklığına ilişkin geri bildirimler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak ölçeğin son Türkçe formu oluşturulmuştur.

2.1.2.3. Çalışan İyi Oluşu Ölçeği

Anket formunun üçüncü bölümünde çalışan bireylerin iyi oluşlarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Bunun için çalışmada Zheng vd. (2015a) tarafından geliştirilen ve Karapınar, Camgöz ve Tayfur Ekmekci (2019) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan 18 maddelik “Çalışan İyi Oluşu Ölçeği” (Employee Wellbeing Scale) kullanılmıştır.

“Çalışan İyi Oluşu Ölçeği” nin kullanımı için Zheng’ten e-posta yoluyla izin alınmıştır. Ek olarak ölçeğin Türkçe uyarlamasının kullanım izni Tayfur Ekmekci’den e-posta yoluyla temin edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek toplam 18 madde ve öznel iyi oluş (yaşam iyi oluşu) (örnek madde: “*Hayatımdan memnunum*”), işyerinde iyi oluş (örnek madde: “*İşteki sorumluluklarımdan memnunum*”) ve psikolojik iyi oluş (örnek madde: “*İnsanlar benim diğerleriyle vakit geçirmeye ve onlarla bir şeyler paylaşmaya gönüllü olduğumu düşünürler.*”) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Her boyut altı madde ile ölçülmektedir. Katılımcılardan cevaplarını 7’li Likert tipi ölçekten yararlanılarak (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Biraz katılmıyorum, 4: Ortadayım (biraz katılıyorum, biraz katılmıyorum), 5: Biraz katılıyorum, 6: Katılıyorum, 7: Kesinlikle katılıyorum) vermeleri istenmiştir.

“Çalışan İyi Oluşu Ölçeği” her boyut için ayrı ayrı puanlar elde etmeye imkan vermesinin yanı sıra, toplam çalışan iyi oluş puanı elde etmeye de imkan tanımaktadır. Fakat araştırmanın kapsamı ve amacı gereği, söz konusu alt boyutlar ayrı ayrı incelenmemiş; “çalışan iyi oluşu” tek bir bütünsel yapı olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda analizlerde alt ölçek puanları kullanılmamış, ölçeği oluşturan 18 maddenin toplamından elde edilen genel iyi oluş puanı temel alınmıştır. Ölçekten alınan yüksek puanlar yüksek düzeyde iyi oluşa işaret etmektedir.

Çalışan İyi Oluşu Ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik analizleri, Türkiye'de Karapınar, Camgöz ve Tayfur Ekmekci (2019) tarafından; uluslararası düzeyde ise Zheng vd. (2015a) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek maddelerinin hem alt boyut hem de genel olarak çalışan iyi oluşunu güvenilir bir biçimde ölçtüğü tespit edilmiştir. Ölçeğin genelinin ve alt boyutlarının Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4.

Çalışan İyi Oluşu Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Katsayıları

(α)	Zheng vd. (2015a)	Karapınar, Camgöz ve Ekmekci (2019)
Çalışan İyi Oluşu	0.91	0.92
Öznel İyi Oluş	0.87	0.89
İşyerinde İyi Oluş	0.87	0.87
Psikolojik İyi Oluş	0.84	0.82

2.1.2.4. Psikolojik Sağlık Ölçeği

Anket formunun son ve dördüncü bölümünde katılımcıların psikolojik sağlık durumlarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Bunun için çalışmada Smith vd. (2008) tarafından geliştirilen ve Doğan (2015) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan altı maddelik “Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin kullanım izni Doğan (2015)'dan e-posta yoluyla temin edilmiştir. Ölçeğin orijinal madde içeriklerine, Hacettepe Üniversitesi Kütüphaneleri veri tabanında yer alan ilgili akademik dergi aracılığıyla erişilebilmekte olup, söz konusu maddeler ölçeğin geliştiricileri tarafından bilimsel araştırmalarda kullanılmak üzere açık erişimli olarak paylaşılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek altı madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Katılımcılardan cevaplarını 5'li Likert tipi ölçekten yararlanılarak (1: Hiç uygun değil, 2: Uygun değil, 3: Biraz uygun, 4: Uygun, 5: Tamamen uygun) vermeleri istenmiştir. Ölçekte psikolojik sağlık “Zor zamanları çok az sıkıntıyla atlattım.” gibi maddelerle ölçümlenmektedir. Ölçekte yer alan 2., 4. ve 6. maddeler ters kodlanmıştır. Bu maddeler ters çevrildikten sonra ölçekten alınan yüksek puanlar, yüksek düzeyde psikolojik sağlığa işaret etmektedir.

Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik analizleri, Doğan (2015) tarafından; uluslararası düzeyde ise Smith vd. (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirlik katsayıları Doğan (2015) tarafından .80 ile .91 arasında değişen değerlerde bulunmuştur. Orijinal ölçeğin güvenilirliği Smith ve diğerleri (2008) tarafından dört farklı örneklem üzerinde test edilmiştir. Elde edilen Cronbach's Alpha katsayıları, dört örneklem için sırasıyla .84, .87, .80 ve .91 olarak raporlanmıştır.

2.1.3. Araştırmada Kullanılan Analizler

Bu bölümde, tez çalışması kapsamında kullanılan analizlere yer verilmektedir. Öncelikle, çalışmadaki veri setinin analize uygun hale getirilmesi amacıyla, Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından ifade edilen veri temizleme aşamalarının incelenmesi, daha sonra çalışmadaki hipotezlerin test edilmesi amacıyla kullanılan istatistiksel analizlerden bahsedilmesi planlanmaktadır.

2.1.3.1 Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması

Çalışma kapsamında istatistiksel analizlere geçilmeden önce veri setinin yapılacak analizler için uygun olup olmadığı Tabachnick ve Fidell (2013)'in önerdiği veri temizleme aşamaları takip edilerek değerlendirilmiştir. Veri temizleme aşamaları kapsamında; veri setinin doğru girilip girilmediği, veri seti içerisinde eksik veri bulunup bulunmadığı, tek değişkenli/çok değişkenli aykırı değerlerin varlığı kontrol edilmiş ve normal dağılımın tespiti için "Normallik Testi" yapılmıştır. Aşağıda her bir aşamanın açıklamasına yer verilmiştir.

Veri Setinin Doğruluğu

Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından öne sürülen aşamalara uygun olarak, veri setinin analize uygunluğunu değerlendirmek amacıyla ilk önce veri setini doğru girilip girilmediği/ hatalı kodlama yapıp yapılmadığı kontrol edilmiştir. Bunun için verilerin minimum-maksimum değerleri, ortalama, mod, medyan ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Bu bağlamda standart sapma değerinin ortalama değerinden daha küçük olması önem arz ettiğinden bu durum da analize tabi tutulmuştur.

Eksik Veri Analizi

Veri setinin doğruluğunu değerlendirmek amacıyla bir sonraki aşamada, veri seti içerisindeki eksik verilerin sayısı ve yüzdeliği incelenmiştir. Kayıp verilerin tesadüfi mi yoksa bilinçli şekilde mi dağıldığı, kayıp verilerin nasıl değerlendirileceği hususunda önem arz ettiğinden bu durum Little MCAR testi ile değerlendirilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Aykırı Değerler

Aykırı değer, Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre, veri setinde, tek bir değişkende bulunan ya da iki veya daha fazla değişkenin kombinasyonu ile oluşan uç değere sahip değişkenlerdir ve istatistiksel analizleri olumsuz yönde etkilemektedir. Buradan hareketle veri setinde aykırı değer olup olmadığını tespit etmek amacıyla verilerin “z” skoru değerleri incelenmiş, bu değerlerin +3,29 ve -3,29 skorları arasında olup olmadığı kontrol edilmiştir. Ek olarak değişkenlerin Mahalanobis uzaklığı değerleri hesaplanarak bu değerler Ki-kare tablosundaki kritik değerler ile karşılaştırılmıştır.

Normal Dağılım

Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre veri setinin normalliğinin iki temel bileşeni olan çarpıklık ve basıklık değerleri, istatistiksel ve grafiksel yöntemlerle incelenebilmektedir. Bu çalışma kapsamında, veri setinin normal dağılımının kontrolü, çarpıklık (skewness) ve basıklığa (kurtosis) ilişkin değerlerinin +3 ve -3 değerleri aralığında olup olmadığı incelenerek değerlendirilmiştir.

2.1.3.2 Faktör Analizleri

Verilerin ön incelenmesinin ve kontrolünün ardından, birden fazla boyuta sahip olan değişkenler için ölçeklerin faktör yapıları analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında kullanılan “Çalışan İyi Oluşu Ölçeği” ve “Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği” daha önce Türkçeye çevrilmiş ve faktör yapıları belirlenmiş olduğundan bu ölçeklerin faktör yapıları Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis) ile incelenmiştir. “Örgüt Kültürü” ölçeği ise daha önce Türkçeye çevrilmemekle birlikte, özgün formunda tanımlanmış bir faktör yapısına sahip olması ve bu yapının farklı araştırmacılar tarafından

birçok farklı kültürel örnekleme test edilerek güvenli ve tutarlı bir biçimde kullanılıyor olması sebebiyle (örn. Jelavić vd., 2021), ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında, kullanılan ölçeklerin maddelerinin ve boyutlarının orijinal ölçekle uyum gösterip göstermediği, Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003) tarafından önerilen kriterler ile karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003) tarafından önerilen kriterler Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5.

Uyum İyiliği Kriterleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI < 0.95$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI < 0.95$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
χ^2 / df	$0 \leq \chi^2 / df \leq 2$	$2 < \chi^2 / df \leq 3$

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

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

2.1.3.3 Güvenirlik Analizleri

Çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin, tutarlılığını değerlendirmek amacıyla güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Güvenirlik analizinde; ölçek iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha), madde-toplam korelasyonları, ve madde çıkarıldığı/atıldığı durumda Cronbach Alpha (α) değerleri göz önünde bulundurulmuştur. Analizlerde Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı, 0.70'in üzerinde olduğu durumda yeterli olarak değerlendirilmiştir (Nunnally, 1978). Madde- toplam korelasyonları için ise Field (2009) tarafından önerilen 0.30 değeri kritik değer olarak kabul edilmiştir. Bu kritik değer

altında kalan ölçek maddelerinin, ölçek kapsamı dışında bırakılması planlanmıştır. Son olarak madde çıkarıldığı durumdaki Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı, söz konusu maddenin ölçekten çıkarıldığında, ölçek Cronbach Alpha (α) katsayısında yaşanılacak artışı ifade etmektedir. Bu bağlamda, ölçeğin iç tutarlılık katsayısını kayda değer biçimde azaltan maddelerin ölçekten çıkarılması planlanmıştır.

2.1.3.4 Korelasyon Analizi

Çalışma kapsamında “Örgüt Kültürü” “Çalışan İyi Oluşu” ve “Psikolojik Sağlamlık” değişkenleri arasındaki temel ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon katsayısı, +1 ile -1 değerleri arasında değer almaktadır ve değerlerin 0’a yakın olması, değişkenler arası doğrusal ilişkinin bulunmadığını, +1’e veya -1’e yakın olması ise pozitif ya da negatif yönlü tam doğrusal ilişkinin varlığını ifade etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Korelasyon katsayısının yorumlanmasında Cohen (1988) tarafından önerilen ölçüt esas alınmıştır. Bu ölçüte göre $r = .10 - .29$ arasındaki değerler zayıf, $r = .30 - .49$ arasındaki değerler orta düzey ve $r = .50$ ve üzerindeki değerler ise güçlü ilişkiye işaret etmektedir.

2.1.3.5 Hipotez Testleri

Bu çalışma kapsamında örgüt kültürünün çalışan iyi oluşuna etkisinde psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu bağlamda, örgüt kültürünün alt boyutlarının, çalışan iyi oluşuna olan etkisinde psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolünün olduğu varsayılmış ve çalışmanın hipotezleri bu yönde kurulmuştur. Çalışma dahilinde oluşturulan hipotezler, SPSS- Process Macro (Hayes, 2018) ve SPSS-Amos 23 (Arbuckle, 2014) programları kullanılarak analiz edilmiştir.

2.2. BULGULAR

Mevcut çalışmanın bu bölümünde çalışma dâhilinde oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde kullanılan analizlerden ve bu analizlerin sonuçlarından bahsedilecektir.

2.2.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanmasının İlişkin Bulgular

Bu başlıkta bir önceki bölümde ifade edilen ve Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen veri temizleme aşamalarının sonuçlarına yer verilmektedir. Bu amaçla öncelikle ölçekte bulunan ters kodlu maddelere ilişkin düzenlemeler yapılmış ardından veri setinin

doğru girilip girilmediğinin kontrolü amacıyla veri setindeki minimum- maksimum değerler ve verilere ait ortalama, mod, medyan ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Analizler sonucunda veri setinin doğru girilmiş olduğu ve minimum-maksimum değerlerde aykırı bir durum olmadığı tespit edilmiştir. Mod, medyan, ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde de olağan dışı bir durum görülmemiş, herhangi bir maddede standart sapmanın ortalamadan yüksek olduğu beklenmedik bir durum tespit edilmemiştir. Ardından veri setinde tek değişkenli aykırı değerlerin varlığını kontrol etmek amacıyla maddelerin “z” skorları incelenmiştir. İnceleme sonucunda veri setinde çok az sayıda tek değişkenli aykırı değer olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, tespit edilen tek değişkenli aykırı değerlerin veri setinden çıkarılıp çıkarılmamasına ilişkin nihai karar, söz konusu gözlemlerin çok değişkenli aykırı değer niteliği taşıyıp taşımadığı incelendikten sonra verilmiştir.

Veri temizleme aşamalarında bir sonraki adımda veri setinde eksik veri analizi yapılmıştır. Bu bağlamda veri setindeki eksik verilerin sayısı ve dağılımları kontrol edilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre büyük veri setlerinde eksik veri oranının %5'in altında kalması ve kayıp verilerin tesadüfi dağılım göstermesi durumunda, mevcut eksik veriler göz ardı edilebilir düzeyde kabul edilmektedir. Analizler sonucunda veri setindeki eksik verilerin oranının %5'in altında olduğu ve kayıp verilerin tesadüfi şekilde dağıldığı tespit edildiğinden, eksik veriler ortalama ile yerine koyma yöntemiyle doldurulmasına karar verilmiştir. Bu yöntemde, veri setindeki eksik değerlerin tamamlanabilmesi için her bir değişken için ortalama değer hesaplanmakta ve eksik değerler mevcut ortalamalar ile tamamlanmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Demografik değişkenlerde bulunan az sayıdaki eksik veri içinse, veri setinin doğasını bozmamak amacıyla boş bırakılması uygun görülmüştür.

Ardından ölçekte yer alan tüm maddelerin ve değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre normal dağılımın kontrolü, istatistiki ya da grafiksel yöntemlerle gerçekleştirilebilmektedir. Bu amaçla veri setindeki değişkenlerin ve ölçek maddelerinin normal dağılım gösterip göstermediği arpıklık ve basıklık değerleri incelenerek ve histogram grafikleri yorumlanarak değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler sonucunda değişkenlerin arpıklık ve basıklık değerlerinin Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen +3 ve -3 kritik değer

sınırlarının içerisinde yer aldığı ve verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Daha sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin yapısını incelemek amacıyla doğrusallık analizi yapılmış, sonuç değişkeniyle bağımsız değişkenler ve düzenleyici değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu grafiklerle saptanmıştır.

Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından belirtilen veri temizleme aşamalarının son adımında, veri setindeki çok değişkenli aykırı değerlerin varlığı kontrol edilmiştir. Bu amaçla regresyon analizi gerçekleştirilmiş ve her katılımcının Mahalonobis uzaklık değeri hesaplanarak bu değer ki kare tablosunda örneklem büyüklüğüne göre belirlenen kritik değer ile karşılaştırılmıştır. Analizler sonucunda, iki katılımcının Mahalonobis uzaklık değerinin kritik değerin oldukça üzerinde olduğu görülmüş ve bu iki katılımcı veri setinden çıkarılmıştır.

Bu araştırmada veriler tek bir kaynaktan (öz-bildirim) toplandığından, ortak yöntem varyansı (common method bias) sorunu Harman'ın tek faktör testi ile sınanmıştır (Podsakoff vd., 2003). Bu amaçla araştırmada kullanılan tüm değişkenlere ait maddeler birlikte açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve ortaya çıkan faktörlerin döndürülmemiş (unrotated) çözümde açıkladığı varyans incelenmiştir. Analiz sonucunda toplam 8 faktör elde edilmiş olup tek bir faktörün açıkladığı maksimum varyans %38,90 olarak bulunmuştur. Bu değer %50 eşliğinin altında kalması, ortak yöntem varyansının araştırma bulgularını ciddi ölçüde etkilemediği şeklinde yorumlanmıştır.

2.2.2. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, veri setinin doğruluğunun kontrolü ve analizinin ardından çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen analizlerden bahsedilmiştir. Çalışma kapsamında kullanılan “Çalışan İyi Oluşu Ölçeği” ve “Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği” daha önce Türkçeye uyarlanmış ve faktör yapıları belirlenmiş olduğundan, “Örgüt Kültürü Ölçeği” ise daha önce birçok farklı kültürel örnekleme test edilmiş olması ve güvenli ve tutarlı bir biçimde kullanılıyor olması sebebiyle bu ölçeklerin faktör analizleri için doğrulayıcı faktör analizinden (Confirmatory Factor Analysis) yararlanmışlardır. Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında ölçeklerin boyut madde ilişkilerinin incelenmesinde uyum iyiliği

istatistikleri göz önünde bulundurulmuş ve bu istatistikler Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003) tarafından belirtilen değerler ile karşılaştırılmıştır.

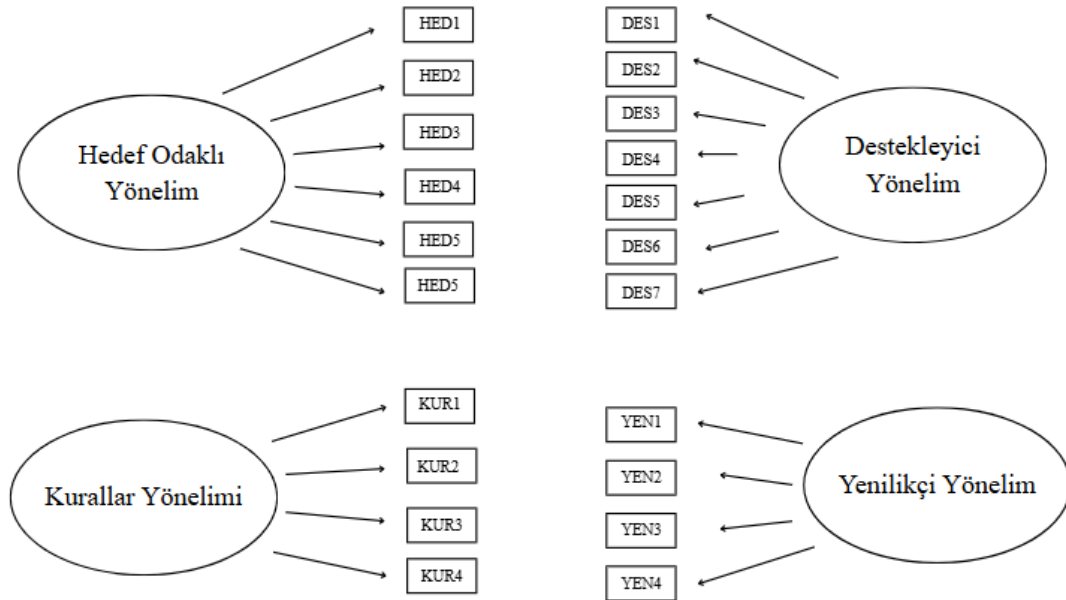
2.2.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Van Muijen vd. (1999) tarafından geliştirilen Focus Örgüt Kültürü Ölçeği, iki ana bölümden oluşmaktadır. Ancak daha önce belirtildiği gibi, çalışma kapsamında ölçeğin örgütün karakteristik özelliklerine ve temel değerlerine dair algılara ilişkin sorular bulunan ikinci bölümü kullanılmıştır. İkinci bölüm 21 madde ve destekleyici yönelim, kurallar yönelimi ,yenilikçi yönelim ve hedef odaklı yönelim olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Destekleyici yönelim yedi madde ile kurallar yönelimi ve yenilikçi yönelim dört madde ile hedef odaklı yönelim ise altı madde ile ölçümlenmektedir.

İlgili ölçeğe birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Örgüt Kültürü Ölçeğine yönelik ölçüm modeli aşağıdaki şekilde (Şekil 3) yer almaktadır.

Şekil 3.

Örgüt Kültürü Ölçüm Modeli



Not: Analizler sonucunda ölçeğin kurallar yönelimine ait birinci maddesi düşük faktör yükü sebebiyle ölçekten çıkarılmıştır.

Analiz sonucunda modelin veri setine uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2/df= 2.30$; GFI= 0.83; CFI= 0.92; RMSEA= 0.07, TLI=0.91). Fakat maddelerin faktör yükleri incelendiğinde örgüt kültürünün kural yönelimlilik alt boyutuna ait birinci maddenin (ölçeğin 12. maddesi) faktör yükünün düşük olduğu görülmüş, bu maddenin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Madde çıkarıldıktan, aynı kavramı ölçen maddelerin hata terimleri arasına kovaryans eklendikten ve program tarafından önerilen düzenlemeler yapıldıktan sonra modelin veri setine uyumunun yükseldiği ($\chi^2/df= 1.85$; GFI= 0.87; CFI= 0.95; RMSEA= 0.06, TLI= 0.95) görülmüştür. Modelin orijinal ve revize edilmiş uyum iyiliği istatistikleri aşağıdaki tabloda (Tablo 6) gösterilmektedir.

Tablo 6.

Örgüt Kültürü Ölçeği Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Revize Edilmiş Model
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.92	0.95
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI < 0.95$	0.87	0.91
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	0.83	0.87
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.07	0.06
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	2.30	1.85

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

Ölçüm modelinin revize edilmiş halinin veri seti ile daha iyi uyum gösterdiği belirlendikten sonra, ölçeğin madde boyut ilişkileri incelenmiştir. Ölçekteki her maddenin ilgili boyutla olan ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Fakat analiz sonucunda, boyutlar arası ilişkilerin çok güçlü olduğu görülmüş, kurallar yönelimi boyutu ile hedef odaklı yönelim boyutlarının çoklu bağlantı sorununa yol

açabileceği düşünülmüştür. Örgüt kültürü ölçeğine ait standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7.

Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	(b)	Standart Hata	(β)	p
Destekleyici Yönelim				
Madde 1	1.00	-	.85	
Madde 2	.73	.07	.62	***
Madde 3	1.01	.05	.87	***
Madde 4	1.05	.06	.87	***
Madde 5	.91	.05	.83	***
Madde 6	.98	.07	.74	***
Madde 7	1.14	.08	.78	***
Yenilikçi Yönelim				
Madde 1	1.00	-	.63	***
Madde 2	1.41	.13	.90	***
Madde 3	1.13	.13	.66	***
Madde 4	.95	.13	.55	***
Kurallar Yönelimi				
Madde 1	1.00	-	.85	
Madde 2	1.01	.05	.91	***
Madde 3	1.11	.06	.89	***
Hedef Odaklı Yönelim				
Madde 1	1.14	.10	.81	***
Madde 2	.96	.08	.81	***
Madde 3	.93	.09	.74	***
Madde 4	1.11	.10	.80	***
Madde 5	1.02	.10	.71	***
Madde 6	1.00	-	.70	

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

Örgüt kültürünün dört faktörlü yapısı, doğrulayıcı faktör analizi ile tespit edilip modelin veri setine uyumunun iyi olduğu gösterildikten sonra, bu boyutların birbirlerinden ayrışmasında problem olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla alternatif modeller test edilmiştir. Bu amaçla dört faktörlü model; ilk önce hedef ve kural yönelimliliğin birleştirildiği üç faktörlü model ile daha sonra destek ve yenilikçiliğin birleştirildiği üç faktörlü model ile ardından örgüt kültürünün olumlu ve olumsuz taraflarını gösteren iki faktörlü model ile ve son olarak bütün soruların tek boyuta yüklendiği tek faktörlü model ile karşılaştırılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda dört faktörlü modelin veri setine uyumunun; üç faktörlü, iki faktörlü ve tek faktörlü modelden daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Bulgular, ölçeğin uluslararası çalışmalarda gösterildiği şekliyle dört faktörlü

yapısının doğrulandığını göstermektedir. Tablo 8, üç, iki, üç ve tek faktörlü modellere ilişkin uyum iyiliği değerlerini özetlemektedir.

Tablo 8.

Ölçüm Modelleri için Uyum İyiliği Değerleri

Model	Model/Model Karşılaştırma Testleri	χ^2	df	p	χ^2/df	CFI	GFI
1	4 Faktörlü Model	421.87	183	0.00	2.30	.93	.84
2	3 Faktörlü Model (Faktör 1: Destek yön., Faktör 2: Yenilik yön, Faktör 3: Hedef yön- Kural yön.)	532.17	186	0.00	2.86	.90	.78
3	3 Faktörlü Model (Faktör 1: Kural yön, Faktör 2: Hedef yön., Faktör 3: Destek yön.- Yenilik yön.)	475.55	186	0.00	2.55	.91	.82
4	2 Faktörlü Model (Faktör 1: Hedef yön- Kural yön, Faktör 2: Destek yön.- Yenilik yön.)	581.21	188	0.00	3.09	.88	.77
5	Tek Faktörlü Model	932.50	189	0.00	4.93	.77	.61
	Model 1 vs Model 5	510.63	6	0.00			
	Model 1 vs Model 2	110.30	3	0.00			
	Model 1 vs Model 3	53.68	3	0.00			
	Model 1 vs Model 4	159.34	5	0.00			

Not: χ^2 = ki-kare, df= serbestlik derecesi, p= anlamlılık değeri, CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi), GFI= Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik Endeksi), χ^2 /df = Kikare/serbestlik derecesi, Destek yön= destek yönelimlilik, Yenilik yön= yenilik yönelimlilik, Hedef yön= hedef yönelimlilik, Kural yön= kural yönelimlilik.

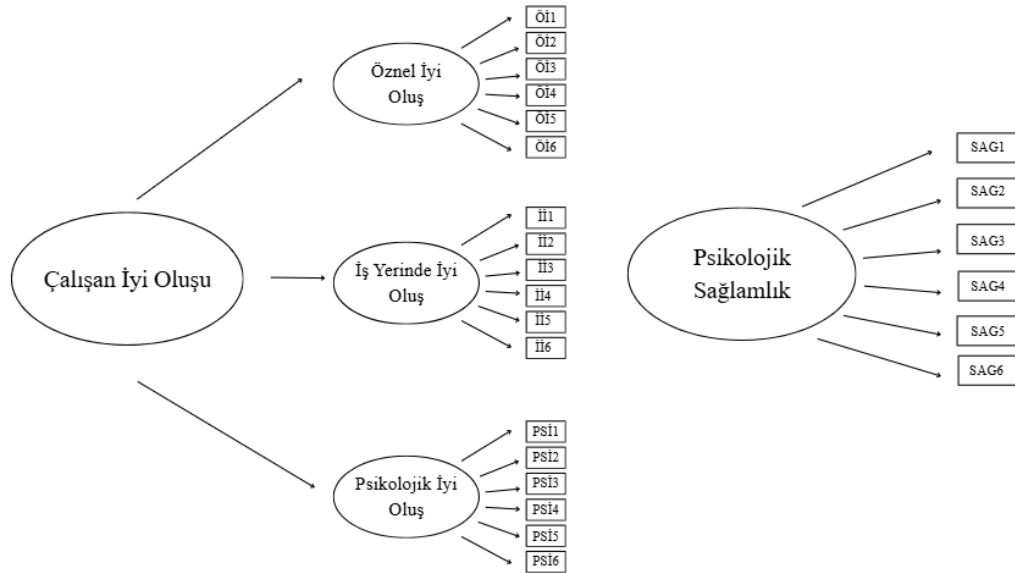
Ek olarak ölçeğin yakınsak geçerliliğini ve birleşik güvenilirliğini tespit etmek amacıyla ortalama açıklanan varyans (Average Variance Extracted - AVE) değeri ve birleşik güvenilirlik değeri (Composite Reliability – CR) hesaplanmıştır. Hair vd. (2019)'e göre AVE değerinin .50'nin üzerinde olması yeterli yakınsak geçerliliğe; CR değerinin .70'in üzerinde olması ise yüksek birleşik güvenilirliğe işaret etmektedir. Yapılan incelemeler sonucunda örgüt kültürü ölçeğinin ortalama açıklanan varyans değerinin (AVE) destekleyici yönelim boyutu için .63, yenilikçi yönelim boyutu için .48, kurallar yönelimi boyutu için .78 ve hedef odaklı yönelim boyutu için .58 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin birleşik güvenilirlik değeri ise destekleyici yönelim boyutu için .92, yenilikçi yönelim boyutu için .78, kurallar yönelimi boyutu için .91 ve hedef odaklı yönelim boyutu için .89 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin yenilikçi yönelim boyutunun AVE değerinin (.48) önerilen .50 değerinin altında olmasıyla birlikte, CR değerinin .70'in üzerinde olması sebebiyle yakınsak geçerliliğinin yeterli düzeyde olduğu değerlendirilmiştir.

2.2.2.2. Çalışan İyi Oluşu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Çalışma kapsamında kullanılan çalışan iyi oluş ölçeği, toplam 18 madde ve öznel iyi oluş (yaşam iyi oluşu), iş yerinde iyi oluş, psikolojik iyi oluş olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Her boyut 6 madde ile ölçülmekte ve ölçek genel iyi oluş puanı elde etmeye imkân tanımaktadır. Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezler çalışanların genel iyi oluş düzeyini temel aldığından, analiz için ikinci düzey ölçüm modeli oluşturulmuştur. Ölçüm modeli tanımlanırken çalışan iyi oluşu ve psikolojik sağlamlık aynı ölçüm modeline yerleştirilmiş ve değerlendirilmiştir. Tanımlanan modele doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçüm modeli aşağıdaki şekilde (Şekil 4) gösterilmektedir.

Şekil 4.

Çalışan İyi oluşu ve Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçüm Modeli



Analiz sonucunda modelin veri setine uyumunun kabul edilebilir düzey olmadığı tespit edilmiştir ($\chi^2/df= 3,09$; GFI= 0,75; CFI= 0,85; RMSEA= 0,09; TLI= 0,84). Bu sebeple faktörlerin bağımsızlığı ilkesi göz önünde bulundurularak program tarafından önerilen düzeltmelere bakılmıştır. Aynı kavramı ölçen maddelerin hata terimleri arasına, minimum düzeyde olmasına dikkat edilerek kovaryans terimi konulmuştur. Psikolojik sağlamlık değişkeni ile çalışan iyi oluş değişkenleri arasına, bu iki değişkenin bağımsız olduğu varsayılarak program tarafından önerilmesine rağmen kovaryans terimi

konulmamıştır. Gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra modelin bazı uyum endekslerinin kabul edilebilir düzeyin altında olduğu (GFI= 0,82, NFI= 0,85) görülmüş olsa da diğer endekslerinin ($\chi^2 /df= 2,42$, RMSEA= 0,08) kabul edilebilir düzeyde olması ve madde boyut ilişkilerinin anlamlı olması sebebiyle, modelin veri setine uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğu ($\chi^2 /df= 2,42$; CFI= 0,90, GFI= 0,82; RMSEA= 0,08; TLI= 0,89) sonucuna varılmıştır. Model ve revize edilmiş modelin uyum iyiliği istatistikleri aşağıdaki tabloda (Tablo 9) görülmektedir.

Tablo 9.

Çalışan İyi Oluşu ve Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Revize Edilmiş Model
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.85	0.90
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI < 0.95$	0.80	0.85
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	0.75	0.82
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.09	0.08
χ^2 /df	$0 \leq \chi^2 /df \leq 2$	$2 \leq \chi^2 /df \leq 3$	3.09	2.42

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

Ölçüm modelinin revize edilmiş halinin veri seti ile uyum gösterdiği belirlendikten sonra, ölçeğin madde boyut ilişkileri incelenmiştir. Analiz neticesinde, ölçekte yer alan her maddenin ilgili boyutla olan ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Ek olarak, çalışan iyi oluş faktörünün alt boyutlarına ilişkin faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve standardize edilmiş faktör yüklerinin .80 ile .89 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Çalışan iyi oluşunun alt boyutlarının (öznel iyi oluş, işyerinde iyi oluş, psikolojik iyi oluş) genel çalışan iyi oluş üst boyutunu anlamlı bir şekilde tahmin edebildiği görülmektedir. Bu doğrultuda, ölçeğin genel bir iyi oluş puanı elde etmeye

imkân tanıdığı söylenebilmektedir. Aşağıdaki tabloda (Tablo 10) çalışan iyi oluşu ölçeğinin standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları gösterilmektedir.

Tablo 10.

Çalışan İyi Oluşu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	(b)	Standart Hata	(β)	p
Öznel İyi Oluş	1.23	.09	.89	***
Madde 1	1.00	-	.88	
Madde 2	.95	.05	.82	***
Madde 3	1.12	.05	.95	***
Madde 4	.95	.05	.74	***
Madde 5	.79	.05	.74	***
Madde 6	.89	.07	.67	***
İşyerinde İyi Oluş	.92	.09	.86	***
Madde 1	1.41	.11	.88	***
Madde 2	1.46	.12	.90	***
Madde 3	1.46	.13	.84	***
Madde 4	.95	.09	.66	***
Madde 5	1.01	.07	.72	***
Madde 6	1.00	-	.69	
Psikolojik İyi Oluş	.54	.07	.80	***
Madde 1	1.58	.22	.73	***
Madde 2	1.29	.17	.75	***
Madde 3	1.62	.21	.83	***
Madde 4	1.25	.15	.67	***
Madde 5	1.16	.17	.63	***
Madde 6	1.00	-	.52	

Not: b= Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, β = Standardize edilmiş regresyon katsayısı.
(p***< 0.001)

Ölçeğin, yakınsak geçerliliğini ve birleşik güvenilirliğini tespit etmek amacıyla ele alınan ,ortalama açıklanan varyans (Average Variance Extracted - AVE) değeri ve birleşik güvenilirlik değeri (Composite Reliability – CR) incelendiğinde, ölçeğin çalışan iyi oluşu üst boyutunun AVE değerinin (.72) .50 kritik değerinin, CR değerinin (.88) ise kritik .70 değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Hair vd., 2019).

2.2.2.3. Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Çalışma kapsamında kullanılan kısa psikolojik sağlık ölçeği altı madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçüm modeli tanımlanırken, çalışan iyi oluşu ve psikolojik sağlık aynı ölçüm modeline yerleştirilmiş ve değerlendirilmiştir. Oluşturulan ve revize edilen modelin uyum iyiliği istatistikleri yukarıdaki tabloda (Tablo 9) gösterilmektedir. Daha sonra ölçeğin madde boyut ilişkileri incelenmiş ve maddelerin

psikolojik sağlamlık gizil değişkeni ile olan ilişkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. Ölçeğe ait standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları aşağıdaki tabloda (Tablo 11) gösterilmektedir.

Tablo 11.

Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	(b)	Standart Hata	(β)	p
Madde 1	1.00	-	.70	
Madde 2*	1.12	.13	.78	***
Madde 3	.92	.09	.61	***
Madde 4*	.80	.09	.62	***
Madde 5	1.01	.12	.70	***
Madde 6*	.94	.10	.67	***

Not: *: Ters kodlu madde, β = Standardize edilmiş regresyon katsayısı, b= Standardize edilmemiş regresyon katsayısı.
($p^{***} < 0.001$)

Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği'nin ortalama açıklanan varyans (Average Variance Extracted - AVE) değeri ve birleşik güvenilirlik değeri (Composite Reliability – CR) incelendiğinde, AVE değerinin .46, CR değerinin ise .83 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin AVE değeri Hair vd (2019) tarafından belirtilen .50 değerinin altında kalmakla birlikte, CR değerinin .83 olarak hesaplanması sebebiyle ölçeğin yakınsak geçerliliğinin yeterli düzeyde olduğu değerlendirilmiştir.

2.2.3. Güvenirlik Analizine İlişkin Bulgular

Bu bölümde çalışma kapsamında kullanılan ve daha önce faktör yapıları incelenen ölçeklerin tutarlılığını değerlendirmek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Analizler kapsamında ölçeklerin, ölçek iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha), madde-toplam korelasyonları, ve madde çıkarıldığı/atıldığı durumda Cronbach Alpha (α) değerleri değerlendirilmiştir.

2.2.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgüt kültürü ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha), destekleyici yönelim boyutu için .92, yenilikçi yönelimi boyutu için .81, kurallar yönelimi boyutu için .91 ve hedef odaklı yönelim boyutu için .89 olarak

hesaplanmıştır. Bu değerlerin Nunnally (1978)'nin önerdiği .70 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Ek olarak analizler sonucunda ölçeğin tüm maddelerinin, madde-toplam korelasyonlarının Field (2009)'in önerdiği .30 sınır değerinin üstünde olduğu tespit edilmiştir. Güvenirlilik analizinin son kısmında, madde çıkarıldığı/atıldığı durumda Cronbach Alpha (α) değerleri incelendiğinde, ölçek dahilindeki herhangi bir maddenin çıkarılması durumunda Cronbach Alpha (α) değerinde kayda değer bir artış yaşanmayacağı görülmüştür. Buradan hareketle, hiçbir madde ölçekten çıkarılmamıştır. Aşağıdaki tabloda (Tablo 12) ölçeğin güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 12.

Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Gerçekleştirilen Güvenirlilik Analizi Sonuçları

	α	Madde Atıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Atıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Atıldığında Cronbach Alfa Değeri
Destekleyici Yönelim	.92				
Madde 1		20.33	39.94	.80	.90
Madde 2		20.83	42.52	.61	.92
Madde 3		20.37	39.59	.84	.90
Madde 4		20.13	39.43	.82	.90
Madde 5		20.30	41.09	.78	.91
Madde 6		20.70	39.21	.73	.91
Madde 7		20.70	37.27	.76	.91
Yenilikçi Yönelim	.81				
Madde 1		10.55	12.35	.54	.81
Madde 2		10.42	11.47	.67	.75
Madde 3		9.74	10.56	.70	.73
Madde 4		9.54	10.99	.62	.77
Kurallar Yönelimi	.91				
Madde 1		8.24	6.08	.80	.89
Madde 2		8.28	6.14	.86	.85
Madde 3		8.25	5.65	.82	.88
Hedef Odaklı Yönelim	.89				
Madde 1		19.18	29.42	.78	.87
Madde 2		19.05	32.06	.73	.88
Madde 3		19.33	31.62	.71	.88
Madde 4		19.41	29.95	.74	.87
Madde 5		19.39	29.72	.74	.87

Madde 6	19.34	31.09	.64	.89
---------	-------	-------	-----	-----

Not: Kurallar yönelimi boyutunda madde 4 düşük faktör yükü nedeniyle güvenilirlik analizine dahil edilmemiştir.

Faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları göz önünde bulundurularak, destekleyici yönelim boyutu için 7 madde, yenilikçi yönelim boyutu için 4 madde, kurallar yönelimi boyutu için 3 madde ve hedef odaklı yönelim boyutu için 6 maddeye verilen cevapların ortalamaları alınarak her bir boyut için değişken puanı hesaplanmıştır.

2.2.3.2. Çalışan İyi Oluşu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Çalışan iyi oluşu ölçeği toplam 18 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Bununla birlikte ölçek, genel iyi oluş skoru elde etmeye de imkân tanımaktadır. Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezler gereği, ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmemiş, ölçek toplam 18 madde üzerinden analize tabi tutulmuştur.

Çalışan iyi oluşu ölçeğine yönelik uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach's Alfa iç tutarlılık katsayısının .94 olduğu görülmüştür. İç tutarlılık katsayısının .70 kritik değerinin (Nunnally, 1978) üzerinde olduğu, ölçeğin tüm maddelerinin, madde-toplam korelasyonlarının ise Field (2009)'in önerdiği .30 sınır değerinin üstünde olduğu tespit edilmiştir. Madde çıkarıldığı/atıldığı durumda Cronbach Alpha (α) değerleri incelendiğinde ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasının ölçeğin iç tutarlılık katsayısında önemli bir artışa neden olmadığı tespit edilmiş ve ölçekten hiçbir madde atılmamıştır. Çalışan iyi oluşu ölçeğine yönelik gerçekleştirilen güvenilirlik analizinin sonuçları Tablo 13'de gösterilmektedir.

Tablo 13.*Çalışan İyi Oluşu Ölçeği İçin Gerçekleştirilen Güvenirlilik Analizi Sonuçları*

Çalışan İyi Oluşu	α	Madde Atıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Atıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Atıldığında Cronbach Alfa Değeri
	.94				
Madde 1		85.20	354.58	.78	.94
Madde 2		85.49	357.40	.72	.94
Madde 3		85.47	350.00	.82	.94
Madde 4		85.06	357.18	.77	.94
Madde 5		85.26	362.19	.70	.94
Madde 6		86.04	353.89	.67	.94
Madde 7		85.44	352.03	.75	.94
Madde 8		85.42	351.29	.75	.94
Madde 9		86.09	348.12	.75	.94
Madde 10		85.22	361.88	.66	.94
Madde 11		84.79	360.25	.72	.94
Madde 12		84.75	358.63	.72	.94
Madde 13		84.66	359.92	.73	.94
Madde 14		84.33	375.09	.59	.94
Madde 15		84.55	365.42	.71	.94
Madde 16		84.55	375.64	.52	.94
Madde 17		84.75	373.89	.57	.94
Madde 18		84.35	379.41	.43	.94

Faktör analizi ve güvenirlilik analizi sonuçları göz önünde bulundurularak, çalışan iyi oluşunun değişken puanı 18 maddenin ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

2.2.3.3. Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Kısa psikolojik sağlamlık ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen güvenirlilik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach's Alfa iç tutarlılık katsayısının yüksek olduğu ($\alpha = .84$) olduğu tespit edilmiştir. Altı madde ve tek boyuttan oluşan ölçeğin tüm maddelerinin, madde-toplam korelasyonlarının .30 kritik değerinin (Field, 2009) üstünde olduğu ve ölçekten madde çıkarıldığı durumda iç tutarlılık katsayısında önemli bir artışın yaşanmadığı görülmüş, ölçeğin tüm maddelerinin analiz dahilinde kullanılmasına karar verilmiştir. Tablo 14'de ölçeğin güvenirlilik analizine ilişkin bulgular gösterilmektedir.

Tablo 14.*Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği İçin Gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

Psikolojik Sağlık	α	Madde Atıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Atıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Atıldığında Cronbach Alfa Değeri
	.84				
Madde 1		17.29	11.49	.69	.80
Madde 2		17.42	11.83	.61	.82
Madde 3		17.42	11.62	.60	.82
Madde 4		17.49	12.45	.59	.82
Madde 5		17.71	12.12	.56	.83
Madde 6		17.37	11.64	.67	.80

Faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları göz önünde bulundurularak, psikolojik sağlamlığın değişken puanı 6 maddenin ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

2.2.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Mevcut çalışma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin faktör ve güvenilirlik analizlerinin bulguları bir önceki bölümde açıklanmıştır. Bu bölümde çalışmaya dahil edilen değişkenler arasındaki ilişkiyi, ilişkinin gücünü ve yönünü belirleyebilmek adına gerçekleştirilen korelasyon analizinin bulgularından bahsedilecektir.

2.2.4.1. Demografik Değişkenler ve Tahmin Edici Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Bu başlık altında, çalışmada kullanılan demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sektör, çalışılan pozisyon) ile örgüt kültürünün; destekleyici yönelim, kurallar yönelimi, hedef odaklı yönelim ve yenilikçi yönelim alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi bulgularına yer verilmektedir. Korelasyon analizi, demografik değişkenlerin kategorik olarak ölçülmesi sebebiyle Spearman korelasyon katsayısı ile gerçekleştirilmiştir. Demografik değişkenlerden, kurumdaki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi ile tahmin edici değişkenler arası korelasyon analizi ise Pearson korelasyon katsayısı ile incelenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre çalışılan pozisyon ile örgüt kültürünün yenilikçi yönelim alt boyutu ($r= 0.14$, $p<0.05$), arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Diğer demografik değişkenler ile tahmin edici değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 15’de yer almaktadır.

Tablo 15.*Demografik Değişkenler ve Tahmin Edici Değişkenler Arasındaki İlişkiler*

Değişkenler	M	S.D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Cinsiyet	-	-	1										
2. Yaş	-	-	,12	1									
3.Eğitim	-	-	,09	,15*	1								
4.Sektör	-	-	,25**	,06	00	1							
5. Poz.	-	-	,11	,38**	00	,02	1						
6. Top. Kıd	,68	,18	,05	,88**	,07	,06	,42**	1					
7.Kur.Kıd	,64	,88	,06	,49**	,08	,02	,26**	,54**	1				
8.Des.Yön.	,41	,04	0,06	-,04	-,06	-,03	,12	-,04	-,00	1			
9. Kur.Yön.	,12	,19	,01	-,00	-,05	,05	,03	-,00	,03	0,63**	1		
10. Hed. Odak. Yön.	,85	,09	,04	,00	,06	,06	,07	,05	,09	0,65**	0,75**	1	
11.Yeni.Yön.	,35	,08	,09	-,02	,10	,01	,14*	-,00	,05	0,73**	0,63**	0,68**	1

Not: Cinsiyet=(1:Kadın, 2:Erkek), Yaş=(1:20-25 yaş, 2: 26-30 yaş, 3: 31-35 yaş, 4:36-40 yaş, 5: 41 ve üzeri yaş),Eğitim=(1:Lise, 2: Lisans, 3: Yüksek lisans veya doktora), Sektör=(1: Tarım, 2:Sanayi, 3: İnşaat, 4: Hizmet), Pozisyon=(1: Çalışan, 2: Yönetici) Poz. =çalışılan pozisyon, Top. Kıd. =toplam kıdem Kur.Kıd. = kurumdaki kıdem, Des.Yön. = destekleyici yönelim, Kur.Yön. = kurallar yönelimi, Hed. Odak. Yön. = hedef odaklı yönelim, Yeni. Yön. = yenilikçi yönelim, SD= standart sapma, M= ortalama.

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

2.2.4.2. Demografik Değişkenler ve Sonuç Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Bu başlıkta, çalışma kapsamındaki demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, pozisyon, toplam kıdem, kurumdaki kıdem) ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizinin sonuçlarından bahsedilecektir.

Çalışma kapsamında demografik değişkenlerin büyük çoğunluğu kategorik olarak ölçümlendiğinden, demografik değişkenler ile sonuç değişkenleri arasındaki ilişkiler, Spearman korelasyon katsayısı yöntemiyle analiz edilmiştir. Katılımcıların, demografik bilgiler kısmında ölçümlenen, ne kadar zamandır çalışma hayatında oldukları ve çalıştıkları kurumda ne kadar süredir görev yaptıkları ile sonuç değişkeni arasındaki ilişkiler ise Pearson korelasyon katsayısı ile analiz edilmiştir.

Gerçekleştirilen korelasyon analizinin bulguları Tablo 16'da yer almaktadır. Analiz bulgularına göre, demografik değişkenlerin bir kısmı ile çalışan iyi oluşu arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere, yaş ($r= 0.15, p<0.05$), çalışılan pozisyon ($r= 0.28, p<0.01$) ve kurumdaki toplam kıdem ($r= 0.13, p<0.05$) değişkenleri ile çalışan iyi oluşu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, çalışan bireylerin buldukları kurumdaki çalışma süreleri arttıkça ve pozisyonları yükseldikçe, iyi oluşları da yükselme eğilimindedir. Ek olarak bulgular, yaşı büyük olan çalışanların, daha iyi iyi oluş düzeyine sahip olduklarını işaret etmektedir.

Tablo 16.*Demografik Değişkenler ve Sonuç Değişkeni Arasındaki İlişkiler*

Değişkenler	M	S.D	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Cinsiyet	-	-	1							
2. Yaş	-	-	,12	1						
3.Eğitim	-	-	-,09	,15*	1					
4. Sektör	-	-	-,25**	-,06	,00	1				
5. Poz.	-	-	,11	,38**	,00	,02	1			
6. Top. Kıd	8,68	7,18	,05	,88**	,07	-,06	,42**	1		
7. Kur.Kıd	4,64	5,88	,06	,49**	-,08	-,02	,26**	,54**	1	
8.Çal.İyi.Ol.	5,00	1,11	,05	,15*	,09	,01	,28**	,13	,13*	1

Not: Cinsiyet=(1:Kadın, 2:Erkek), Yaş=(1:20-25 yaş, 2: 26-30 yaş, 3: 31-35 yaş , 4:36-40 yaş, 5: 41 ve üzeri yaş),Eğitim=(1:Lise, 2: Lisans, 3: Yüksek lisans veya doktora), Sektör= (1: Tarım, 2:Sanayi, 3: İnşaat, 4: Hizmet), Pozisyon= (1: Çalışan, 2: Yönetici), Poz. =çalışılan pozisyon, Top. Kıd. =toplam kıdem Kur.Kıd . = kurumdaki kıdem, Çal.İyi.Ol.= çalışan iyi oluşu, SD= standart sapma, M= ortalama.

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

2.2.4.3. Tahmin Edici Değişkenler ve Sonuç Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Çalışmanın bu başlığında, araştırma kapsamında ele alınan tahmin edici değişkenler ile sonuç değişkenleri arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla yapılan korelasyon analizinin sonuçlarına yer verilecektir. Korelasyon analizi, tüm değişkenlerin sürekli olması sebebiyle Pearson korelasyon katsayısı ile gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizinin bulguları Tablo 17’de gösterilmektedir.

Tabloda da görülebileceği üzere, örgüt kültürünün destekleyici yönelim ($r= 0.58$, $p<0.01$), kurallar yönelimi ($r= 0.48$, $p<0.01$), hedef odaklı yönelim ($r= 0.49$, $p<0.01$) ve yenilikçi yönelim ($r= 0.53$, $p<0.01$) alt boyutları ile çalışan iyi oluşu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik sağlamlık ile çalışan iyi oluşu arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür ($r= 0.49$, $p<0.01$). Ek olarak sonuçlar, örgüt kültürünün destekleyici yönelim ($r= 0.34$, $p<0.01$), kurallar yönelimi ($r= 0.34$, $p<0.01$), hedef odaklı yönelim ($r= 0.32$, $p<0.01$), ve yenilikçi yönelim ($r= 0.29$, $p<0.01$) olmak üzere tüm alt boyutları ile psikolojik sağlamlık arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu göstermektedir.

Tablo 17.

Tahmin Edici Değişkenler ve Sonuç Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	M	S.D	1	2	3	4	5	6
1.Des.Yön	3,41	1,04	1					
2.Kur.Yön	4,12	1,19	,63**	1				
3. Hed. Odak. Yön.	3,85	1,09	,65**	,75**	1			
4. Yeni.Yön.	3,35	1,08	,73**	,63**	,68**	1		
5. Çal.İyi.Ol.	5,00	1,11	,58**	,48**	,49**	,53**	1	
6. Psk.Sağ.	3,49	,67	,34**	,34**	,32**	,29**	,49**	1

Not: Des.Yön. = destekleyici yönelim, Kur.Yön. = kurallar yönelimi, Hed. Odak. Yön. = hedef odaklı yönelim, Yeni. Yön. = yenilikçi yönelim,, Çal.İyi.Ol.= çalışan iyi oluşu, Psk.Sağ.= psikolojik sağlamlık, SD= standart sapma, M= ortalama.

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

2.2.5. Hipotez Testine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma dâhilinde kurulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla, Process Macro (Hayes, 2018) ve SPSS-Amos 23 (Arbuckle, 2014) programları aracılığıyla gerçekleştirilen analizlerin sonuçlarına yer verilecektir.

2.2.5.1. Process Macro Analizine İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında öne sürülen hipotezler öncelikle SPSS-Process Macro (Hayes, 2018) (Model 1) kullanılarak düzenleyicilik analiziyle değerlendirilmiştir. Korelasyon bulgularında yaş, pozisyon ve kurum kıdemi ile çalışan iyi oluşu arasında pozitif yönde ilişkiler tespit edildiğinden, tüm düzenleyicilik analizlerinde bu değişkenlerin kontrol değişkeni olarak kullanılmasına karar verilmiştir. Örgüt kültürünün psikolojik sağlamlık ile etkileşimlerinin, çalışan iyi oluşu üzerinde anlamlı etkisinin olup olmadığının belirlenebilmesi amacı ile her bir örgüt kültürü alt boyutu için (destekleyici yönelim, hedef odaklı yönelim, yenilikçi yönelim, kurallar yönelimi) ayrı ayrı olacak şekilde, SPSS-Process (Hayes, 2018) aracılığıyla dört farklı regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizlerde düzenleyici ve bağımsız değişkenlerin merkezi değerleri kullanılmıştır.

Psikolojik sağlamlığın düzenleyici değişken olduğu ve örgüt kültürünün destekleyici yönelim alt boyutunun çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon modelinde, yaş, pozisyon ve kurum kıdemi kontrol değişkeni olarak atanmıştır. Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F(6, 206) = 34.14, p < 0.05$). Model, çalışan iyi oluşundaki varyansın toplam %49'unu açıklamaktadır. Yaş, pozisyon ve kurum kıdeminin etkisi kontrol altına alındıktan sonra, destekleyici yönelim alt boyutu, psikolojik sağlamlık ve bu değişkenlerin etkileşim terimleri incelendiğinde yaşın ($b=0.10, SE(b)=0.06, t=1.63, p > 0.05$) ve kurum kıdeminin ($b=0.00, SE(b)=0.01, t=0.02, p > 0.05$) etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Ancak modelde, pozisyonun etkisi anlamlı bulunmuştur ($b=0.35, SE(b)=0.12, t=2.86, p < 0.05$). Şöyle ki yönetici olan bireylerin iyi oluşunun çalışan bireylere kıyasla daha yüksek olduğu ve bu bulgunun istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Destekleyici yönelimin alt boyutunun, çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisi pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($b=0.51, SE(b)=0.05, t=8.94, p < 0.05$). Bu doğrultuda, örgüt kültürünün destekleyici yönelim alt boyutunun çalışan iyi oluşunu pozitif yönde tahmin edeceğini öngören birinci hipotez

kabul edilmiştir. Ayrıca düzenleyici değişken olan psikolojik sağlamlığın çalışan iyi oluşunu pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı ($b=0.49$, $SE(b)=0.08$, $t=5.71$, $p<0.05$), fakat düzenleyici etkisini gösteren etkileşim teriminin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($b=-0.01$, $SE(b)=0.06$, $t=-0.25$, $p>0.05$, LLCI-ULCI [-0.15; 0.11]). Nitekim güven aralıklarının içerisinde sıfır (0) geçmesi de etkileşimin anlamsızlığı bulgusunu desteklemektedir (Aiken ve West, 1991). Bu doğrultuda çalışmanın altıncı hipotezi reddedilmiştir.

Psikolojik sağlamlığın düzenleyici değişken olduğu ve örgüt kültürünün kurallar yönelimi alt boyutunun çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon modelinde, yaş, pozisyon ve kurum kıdemi kontrol değişkeni olarak atandıktan sonra, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F(6, 206)= 24.63$, $p<0.05$). Model, çalışan iyi oluşundaki varyansın toplam %41'ini açıklamaktadır. Kurallar yönelimi alt boyutunun çalışan iyi oluşu üzerindeki doğrudan etkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ($b=0.33$, $SE(b)=0.05$, $t=6.36$, $p<0.05$) olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda örgüt kültürünün kurallar yönelimi alt boyutunun çalışan iyi oluşunu negatif yönde tahmin edeceğini öngören hipotez iki reddedilmiştir. Modelde, düzenleyici değişken olan psikolojik sağlamlığın çalışan iyi oluşunu pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı ($b=0.57$, $SE(b)=0.09$, $t=6.12$, $p<0.05$), fakat yaş, pozisyon ve kurum kıdeminin etkisi kontrol altına alındıktan sonra, kurallar yönelimi kültür alt boyutu, psikolojik sağlamlık ve bu değişkenlerin etkileşim terimleri incelendiğinde düzenleyici etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($b=-0.00$, $SE(b)=0.07$, $t=-0.07$, $p>0.05$, LLCI-ULCI [-0.14; 0.13]). Bu bağlamda çalışmanın yedinci hipotezi reddedilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, örgüt kültürünün yenilikçi yönelim alt boyutunun, çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisinde psikolojik sağlamlığın düzenleyiciliğinin test edildiği ve yaşın, pozisyonun ve kurum kıdeminin kontrol değişkeni olarak atandığı araştırma modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(6,206)= 29.40$, $p<0.05$). Model, çalışan iyi oluşundaki varyansın toplam %46'sını açıklamaktadır. Ek olarak yenilikçi yönelim alt boyutunun çalışan iyi oluşu üzerindeki doğrudan etkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ($b=0.43$, $SE(b)=0.05$, $t=7.74$, $p<0.05$) olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda örgüt kültürünün yenilikçi yönelim alt boyutunun çalışan iyi oluşunu pozitif yönde tahmin

edeceğini öngören hipotez üç kabul edilmiştir. Düzenleyici değişken olan psikolojik sağlamlığın çalışan iyi oluşunu pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı ($b=0.56$, $SE(b)=0.08$, $t=6.41$, $p<0.05$) görülmüştür. Yaş, pozisyon ve kurum kıdemini etkisi kontrol altına alındıktan sonra, yenilikçi yönelim boyutu, psikolojik sağlamlık ve bu değişkenlerin etkileşim terimleri incelendiğinde ise düzenleyici etkinin anlamsız olduğu görülmüştür ($b=-0.02$, $SE(b)=0.07$, $t=-0.34$, $p>0.05$, LLCI-ULCI [-0.16; 0.11]). Bu doğrultuda hipotez sekiz reddedilmiştir.

Gerçekleştirilen son regresyon modelinde, örgüt kültürünün hedef odaklı yönelim alt boyutunun, çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisinde psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolü, yaş, pozisyon ve kurum kıdemi değişkenleri kontrol değişkeni olarak eklenerek test edilmiştir. Oluşturulan model, istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(6,206)=25.11$, $p<0.05$) ve çalışan iyi oluşundaki varyansın toplam %42'sini açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre hedef odaklı yönelim alt boyutunun, çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisi pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($b=0.37$, $SE(b)=0.05$, $t=6.53$, $p<0.05$). Bu doğrultuda, örgüt kültürünün hedef odaklı yönelim alt boyutunun çalışan iyi oluşunu negatif yönde tahmin edeceğini öngören dördüncü hipotez reddedilmiştir. Ayrıca düzenleyici değişken olan psikolojik sağlamlığın çalışan iyi oluşunu pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı ($b=0.56$, $SE(b)=0.09$, $t=6.10$, $p<0.05$) tespit edilmiştir. Analizlerde, psikolojik sağlamlığın, hedef-odaklı yönelim alt boyutu ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($b=-0.04$, $SE(b)=0.06$, $t=-0.70$, $p>0.05$, LLCI-ULCI [-0.18; 0.08]). Bu kapsamda çalışmanın dokuzuncu hipotezi kabul edilmemiştir.

Tüm modellerde yaş ve kurum kıdemini çalışan iyi oluş üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunurken, çalışılan pozisyonun etkisi anlamlılığını korumuştur. Ayrıca çalışma dahilinde oluşturulan tüm modellerde, düzenleyici değişken olan psikolojik sağlamlığın çalışan iyi oluşunu pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı ve standardize edilmemiş regresyon katsayısı değerlerinin $b=(0,49-0,57)$ aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın beşinci hipotezi kabul edilmiştir. Kontrol değişkenlerinin çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisinin her modelde tutarlı olması sebebiyle, ayrıntılı katsayı değerleri yalnızca birinci model için raporlanmış, diğer modellere ilişkin sonuçlar Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18.*Process Macro Sonuçları*

Çalışan İyi Oluşu																				
Değişkenler	Model 1					Model 2					Model 3					Model 4				
	b	t	p	LLCI	ULCI	b	t	p	LLCI	ULCI	b	t	P	LLCI	ULCI	b	t	p	LLCI	ULCI
Model 1																				
Poz.	.35	2.86	.00	.10	.59															
Yaş	.10	1.63	.10	-.02	.22															
Kıdem	.00	.02	.97	-.02	.02															
Psk.sag	.49	5.71	.00	.32	.67															
Des.yön	.51	8.94	.00	.39	.62															
Etkileşim	-.01	-.25	.80	-.15	.11															
Model 2																				
Poz.						.48	3.74	.00	.23	.74										
Yaş						.05	.80	.42	-.07	.18										
Kıdem						-.00	-.03	.97	-.02	.02										
Psk.sag.						.57	6.12	.00	.38	.75										
Kur.yön						.33	6.36	.00	.23	.43										
Etkileşim						-.00	-.07	.93	-.14	.13										
Model 3																				

Poz.	.36	2.90	.00	.11	.61					
Yaş	.10	1.63	.10	-.02	.23					
Kıdem	-.00	-.48	.62	-.03	.01					
Psk.sag.	.56	6.41	.00	.39	.74					
Yen.yön	.43	7.74	.00	.32	.54					
Etkileşim	-.02	-.34	.73	-.16	.11					
Model 4										
Poz.						.47	.88	.00	.21	.72
Yaş						.05	.88	.37	-.07	.18
Kıdem						-.00	-.37	.70	-.03	.02
Psk.sag						.56	6.10	.00	.38	.75
Hed.yön						.37	6.53	.00	.26	.48
Etkileşim						-.04	-.70	.48	-.18	.08

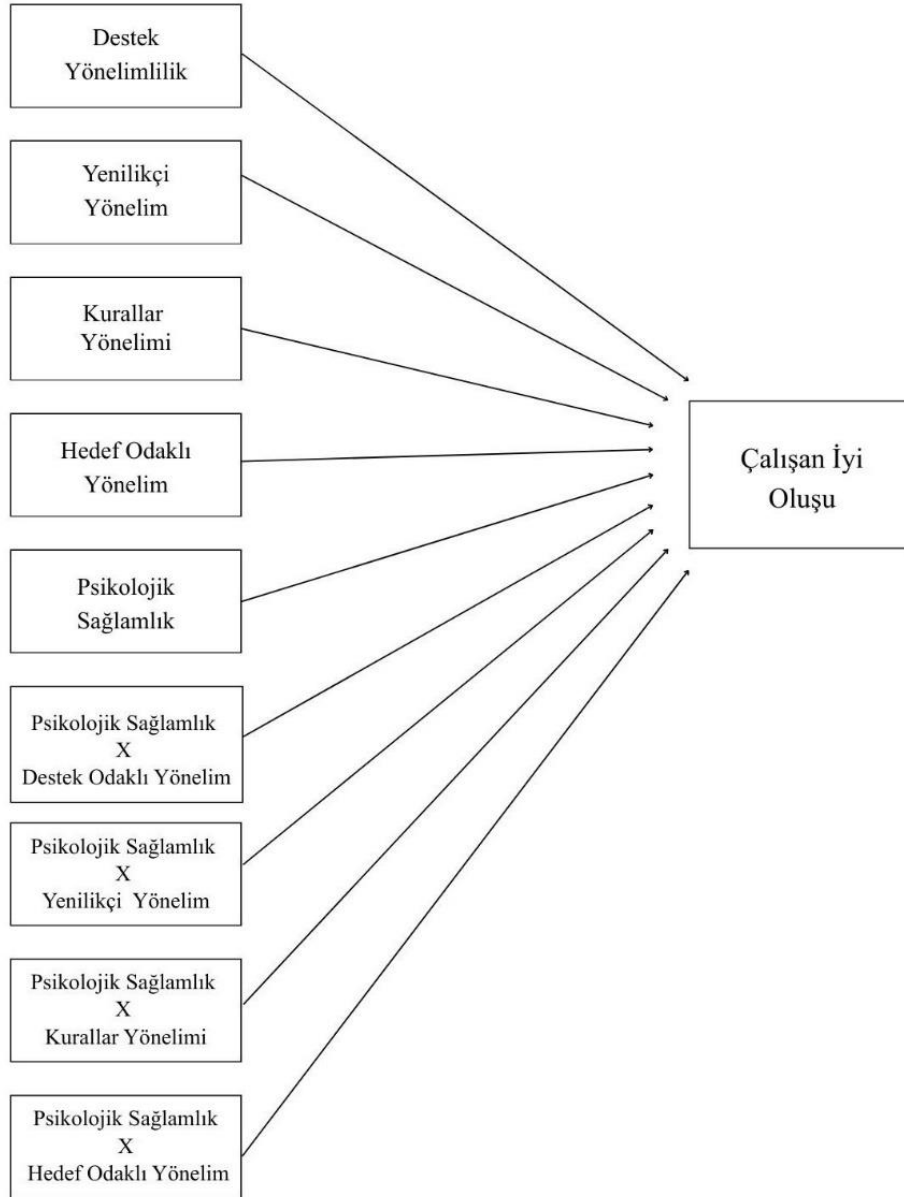
Not: Poz= pozisyon, Psk.sag= psikolojik sağlamlık, Des.yön= destek yönelimlilik, Kur.yön= kural yönelimlilik, Yen.yön= yenilikçi yönelim, Hed.yön= hedef odaklı yönelim, b= regresyon katsayısı, t= t-istatistiği, p= anlamlılık değeri, LLCI= (Lower Level Confidence Interval) güven aralığının alt sınırı, ULCI= (Upper Level Confidence Interval) güven aralığının üst sınırı.

2.2.5.2. Ek Analizler

Process Macro analizinin bulgularının sağlamlığını test etmek amacıyla, araştırma modeli bir bütün olarak yapısal eşitlik modellemesi ile de sınanmıştır. Bu analiz, birincil bulgulara yönelik bir yakınsama geçerliği kontrolü olarak değerlendirilmelidir. Çalışma kapsamında, örgüt kültürü tiplerinin çalışan iyi oluşuna etkisinde psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolünün incelenmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli kullanılmış, model SPSS-Amos 23 (Arbuckle, 2014) programı ile analiz edilmiştir. Analize ilişkin model Şekil 5’de gösterilmektedir. Modelde düzenleyici ve bağımsız değişkenlerin merkezi değerleri kullanılmıştır. Geliştirilen modelde örgüt kültürünün alt boyutları ve psikolojik sağlamlığın çalışan iyi oluşu üzerindeki ana etkileri ve her bir alt boyutun psikolojik sağlamlıkla etkileşimlerini gösteren etkileşim terimlerinin çalışan iyi oluşu üzerindeki etkileri tanımlanmıştır.

Şekil 5.

Yapısal Eşitlik Modellemesi



Analiz sonuçlarına göre, modelin veri setine uyumunun kabul edilebilir düzeyde olmadığı ($\chi^2/df= 3,96$; GFI= 0,92; CFI= 0,93; RMSEA= 0,11; TLI= 0,88) görülmüştür. Bu durumun, örgüt kültürü değişkeninin alt boyutları arası korelasyonları sebebiyle gerçekleştiği düşünülmektedir. Alt boyutlar arasındaki yüksek korelasyon değerleri çoklu doğrusal bağlantı riskine işaret etmektedir. Çoklu doğrusal bağlantı sorunu, yapının ölçüm modelindeki bir başka değişken tarafından ne ölçüde açıklandığını ve/veya iki değişkenin ne ölçüde korelasyona sahip olduğunu belirtmektedir (Kline, 2016; Hair vd.,

2019). Kline (2016)' a göre, gözlenen değişkenler arası korelasyonlar yükseldikçe, model ki-kare değeri daha yüksek çıkmakta ve bu durum yapısal modelde model uyumunu olumsuz etkileyebilmektedir. Bu doğrultuda, araştırma modelinde örgüt kültürünün alt boyutları arası yüksek korelasyonun, modeldeki uyum iyiliği istatistiklerinin istenilen seviyede çıkmamasına sebep olduğu düşünülmektedir. Bu koşullar altında, birden fazla öngörücünün eş zamanlı olarak modele dahil edildiği YEM analizinde alt boyutların bireysel katkıları baskılanmış ve anlamsız görünmüştür. Process Macro analizinde ise her alt boyut ayrı ayrı modellenerek çoklu doğrusal bağlantının etkisi minimize edilmiştir. Bu nedenle araştırmanın temel hipotezlerine ilişkin bulgular Process Macro analizi üzerinden yorumlanmış; YEM analizi ise model bütünlüğünü değerlendirmek amacıyla tamamlayıcı bir analiz olarak sunulmuştur.

YEM analiz sonuçlarına göre, örgüt kültürünün destekleyici yönelim alt boyutu, çalışan iyi oluşunu anlamlı ve pozitif yönde tahmin etmektedir ($b= 0.31, \beta=0.30, p<.001$) .Process Macro analizinden elde edilen bulguların aksine, örgüt kültürünün yenilikçi yönelim ($b= 0.15, \beta=0.15, p>.001$), hedef-odaklı yönelim ($b= 0.05, \beta=0.05, p>.001$) ve kurallar yönelimi ($b= 0.07, \beta=0.05, p>.001$) alt boyutlarının çalışan iyi oluşu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Araştırma modelinde psikolojik sağlamlığın çalışan iyi oluşu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu da tespit edilmiştir ($b= 0.52, \beta=0.33, p<.001$).

Ek olarak modelde Process Macro analizi bulguları ile tutarlı biçimde, psikolojik sağlamlığın, örgüt kültürünün destekleyici yönelim ($b= 0.02, \beta=0.01, p>.001$), yenilikçi yönelimi ($b= -0.09, \beta=-0.12, p>.001$), hedef odaklı yönelim ($b= 0.05, \beta=0.06, p>.001$) ve kurallar yönelimi ($b= 0.03, \beta=0.05, p>.001$) boyutlarının çalışan iyi oluşuna olan etkisindeki düzenleyici rolünün anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Modele yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda (Tablo 19) gösterilmektedir.

Tablo 19.

Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları

İlişkiler	b	SH(b)	β	p
De.yö. → Ç.İ.O	0.31	0.08	0.30	<0.001**
Kur.yö →Ç.İ.O	0.07	0.07	0.05	0.32
Hd.yö → Ç.İ.O	0.05	0.08	0.05	0.55

Yen.yö → Ç.İ.O	0.15	0.08	0.15	0.06
Ps → Ç.İ.O	0.52	0.08	0.33	<0.001**
Ps*De.yö → Ç.İ.O	0.02	0.08	0.01	0.80
Ps*Kur.yö → Ç.İ.O	0.03	0.06	0.05	0.57
Ps*Hd.yö → Ç.İ.O	0.05	0.08	0.06	0.51
Ps*Yen.yö → Ç.İ.O	-0.09	0.07	-0.12	0.16

Not: De.yö= destek yönelimlilik, Kur.yö= kural yönelimlilik, Hd.yö= hedef odaklı yönelim, Yen.yö= yenilikçi yönelim, Ç.İ.O= çalışan iyi oluşu, Ps= psikolojik sağlamlık, b= standardize edilmemiş regresyon katsayısı, SH(b)= standardize edilmemiş regresyon katsayısının standart hatası, β = standardize edilmiş regresyon katsayısı, *= $p < .05$, **= $p < .001$

Process Macro ve SPSS-Amos analizi sonuçları incelendiğinde, örgüt kültürünün destekleyici yönelim alt boyutunun ve psikolojik sağlamlığın her iki analizde de çalışan iyi oluşu üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Örgüt kültürünün diğer alt boyutlarının (hedef odaklı yönelim, kurallar yönelimi, yenilikçi yönelim), SPSS-Amos analizinde, boyutlar arası yüksek ilişkiler sebebiyle çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisi Process Macro analizinin bulgularının aksine istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur.

Tablo 20.

Araştırmanın Hipotezleri ve Sonuçları (Process Macro Analizi)

	Araştırma Hipotezleri	Kabul	Red
H1	Örgüt kültürünün destekleyici yönelim alt boyutu çalışan iyi oluşunu pozitif yönde tahmin eder.	✓	
H2	Örgüt kültürünün kurallar yönelimi alt boyutu çalışan iyi oluşunu negatif yönde tahmin eder.		✓
H3	Örgüt kültürünün yenilikçi yönelim alt boyutu çalışan iyi oluşunu pozitif yönde tahmin eder.	✓	
H4	Örgüt kültürünün hedef odaklı yönelim alt boyutu çalışan iyi oluşunu negatif yönde tahmin eder.		✓

H5	Psikolojik sağlamlık, çalışan iyi oluşunu pozitif yönde tahmin eder.	✓	
H6	rgt kültürünün destekleyici yönelim boyutunun çalışan iyi oluşu üzerindeki pozitif etkisi psikolojik sağlamlığı yüksek olan bireylerde daha güçlüdür.		✓
H7	rgt kültürünün kurallar yönelimi boyutunun çalışan iyi oluşu üzerindeki negatif etkisi psikolojik sağlamlığı yüksek olan bireylerde daha zayıftır.		✓
H8	rgt kültürünün yenilikçi yönelim boyutunun çalışan iyi oluşu üzerindeki pozitif etkisi psikolojik sağlamlığı yüksek olan bireylerde daha güçlüdür.		✓
H9	rgt kültürünün hedef odaklı yönelim boyutunun çalışan iyi oluşu üzerindeki negatif etkisi psikolojik sağlamlığı yüksek olan bireylerde daha zayıftır.		✓

2.3. TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde, örgüt kültürünün çalışan iyi oluşuna etkisinde psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolünün incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçlarının özetlenip yorumlanması hedeflenmektedir. Ek olarak çalışmanın teorik katkılarından ve sınırlılıklarından bahsedilmesi, ulaşılan sonuçlar doğrultusunda yöneticilere ve gelecek çalışmalara öneriler verilmesi planlanmaktadır.

2.3.1. Elde Edilen Sonuçların Özeti ve Yorumu

Bu çalışma kapsamında örgüt kültürü tiplerinin çalışan iyi oluşuna etkisinde psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezler Process Macro (Hayes, 2018) ve SPSS-AMOS 23 (Arbuckle, 2014) programları kullanılarak analiz edilmiştir. Örgüt kültürü değişkeninin alt boyutları arasındaki yüksek korelasyon değerleri çoklu doğrusal bağlantı riskine işaret ettiğinden, hipotez testlerinin nihai sonuçları için Process Macro analizi çıktıları temel alınmıştır. Bu başlıkta araştırma kapsamında gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin sonuçlarının kısaca özetlenmesi ve araştırma bulgularının değerlendirilmesi hedeflenmektedir.

Çalışma kapsamında örgüt kültürünün destekleyici ve yenilikçi yönelim alt boyutlarının çalışan iyi oluşunu pozitif yönde; hedef odaklı ve kurallar yönelimi alt boyutlarının ise negatif yönde tahmin edeceği öngörülerek dört farklı hipotez oluşturulmuştur. Yapılan analizler sonucunda örgüt kültürünün destekleyici ve yenilikçi yönelim boyutlarının çalışan iyi oluşu üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu saptanmış ve araştırmanın birinci ve üçüncü hipotezleri kabul edilmiştir. Özellikle destekleyici örgüt kültürünün, iki farklı program (Process Macro ve AMOS) tarafından gerçekleştirilen analizde de çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisinin oldukça güçlü olduğu saptanmıştır. Alan yazın incelendiğinde elde edilen bulguların literatürde yer alan diğer çalışmalar ile paralellik gösterdiği tespit edilmiştir (Biswas vd., 2018; Stankevičienė vd., 2021; Alkhodary, 2023). Nitekim sonuçlar, alan yazın taramasında da ifade edilen “İş Talepleri ve Kaynakları Teorisi” (Bakker vd., 2001) bağlamında da açıklanabilmektedir. Teoriye göre, iş kaynakları, iş taleplerinin etkilerini azaltırken aynı zamanda çalışana destek sağlayarak kişisel gelişimi ve büyümeyi teşvik etmektedir. Çalışan bireylere saygı gösterilen, refahları önemsenen, kişiler arası ilişkilerin önemli görüldüğü ve Van Muijen vd. (1999)

tarafından belirtildiği şekliyle, iş birliği, karşılıklı güven, insan odaklılık, takım ruhu gibi unsurları odağına alan destekleyici kültürün, çalışanlar için iş taleplerini azaltmada, motivasyonel süreçlerini beslemede ve stres ve tükenmişlik üzerinde yumuşatıcı bir etki yaratarak çalışanların iyi oluşlarını olumlu yönde etkilemede önemli bir iş kaynağı olarak işlev gördüğü söylenebilmektedir.

Benzer şekilde yaratıcılık ve değişime açıklık unsurlarını odağına alan yenilikçi örgüt kültürünün de “İş Talepleri ve Kaynakları Teorisi” (Bakker vd., 2001) bağlamında bir iş kaynağı olarak işlev göstererek çalışan iyi oluşunu pozitif yönde etkilemiş olabileceği düşünülmektedir. Yenilikçi örgüt kültürü; çalışanlara yeni fikirler üretme, mevcut süreçleri sorgulama ve yaratıcı çözümler geliştirme konusunda özerklik tanıyarak, çalışanların öz yeterlilik algısını ve işe bağlılık düzeyini güçlendiren önemli bir örgütsel kaynak olarak değerlendirilebilir. Öte yandan, yenilikçiliği teşvik eden bir kültürel iklimin çalışanlara anlam ve amaç duygusu kazandırdığı, dolayısıyla hem psikolojik hem de duygusal iyi oluşlarını olumlu yönde beslediği düşünülebilir. Nitekim alan yazında da yenilikçiliğin ve yaratıcılığın çalışan iyi oluşunu olumlu yönde etkilediğini ortaya koyan çalışmalar bu görüşü destekler niteliktedir (Martínez-Arvizu vd., 2025; Rasulzada ve Dackert, 2009). Örneğin Rasulzada ve Dackert (2009), yaratıcı bir örgütsel iklimin çalışanların psikolojik iyi oluşu üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğunu; Martínez-Arvizu vd. (2025) ise yenilikçilik odaklı çalışma ortamlarının çalışan refahı üzerindeki pozitif etkisini ampirik düzeyde doğruladığını göstermektedir. Tüm bu bulgular, yenilikçi örgüt kültürünün yalnızca örgütsel performans açısından değil, aynı zamanda çalışan iyi oluşunun güçlendirilmesi bakımından da stratejik bir işlev üstlendiğine işaret etmektedir.

Çalışma dahilinde hedef odaklı yönelim ve kurallar yönelimi alt boyutlarının çalışan iyi oluşunu negatif yönde tahmin edeceği hipotezleri reddedilmiş, aksine bu değişkenlerin çalışan iyi oluşunu pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Dikkat çekici olan bu bulgu, çalışmanın örneklemini oluşturan bireylerin içinde buldukları Türkiye'nin kültürel özellikleri ile açıklanabilmektedir. Hofstede (1980) tarafından yapılan kültür araştırmalarında ve House vd. (2004) tarafından uluslararası düzeyde kültürlerin değerlerini ölçümlemek amacıyla yürütülen GLOBE çalışmasında Türkiye, yüksek güç mesafesi ve yüksek belirsizlikten kaçınma ile karakterize edilmiştir. Yüksek belirsizlikten kaçınma özelliğine sahip kültürlerde, bireyler belirsizliğe tolerans

gösteremedikleri için yapılandırılmamış durumların ortaya çıkma olasılığını kurallar yardımıyla hafifletmeye çalışmakta ve düzenlilik, yapı, resmîleşmiş prosedürlere ihtiyaç duymaktadırlar. (Hofstede, 2011; House vd., 2004). Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde ise benzer şekilde toplumda/örgütte gücün paylaşımındaki eşitsizlik meşru görülmektedir. Yetki üst yönetimdedir ve iş gücü de üst yönetime bağımlıdır (House vd., 2004). Bu bağlamda üst yönetim pozisyonlarından gelen hedef ve görevler çalışanlar için bir yol gösterici olarak algılanabilmektedir. Bu doğrultuda bu kültürel özellikler dikkate alındığında Türk kültüründe, çalışma kapsamında hiyerarşi, istikrar ve otorite gibi unsurlar ile karakterize edilen kurallar yönelimli kültürlerin çalışanlar tarafından baskı unsuru değil, güvenlik ve öngörülebilirlik sağlayan destekleyici bir çerçeve olarak algılandığı söylenebilmektedir. Bu nedenle, kural odaklı yönelime sahip örgüt kültürünün çalışan iyi oluşunu olumlu yönde etkilemesi mümkündür.

Benzer şekilde rasyonellik ve performans ile karakterize edilen hedef-odaklı yönelime sahip kültürlerde performans ve hedef odaklı yapının Türkiye'nin kültürel özellikleri bağlamında psikolojik baskıdan ziyade başarı motivasyonu, rol netliği ve yol göstericilik üzerinden iyi oluşu desteklemiş olabileceği düşünülmektedir. Nitekim alan yazında Türk yönetim modeli ile ilgili yapılan çalışmalarda, Türkiye'deki örgütsel oluşumların hiyerarşiye ve yöneticiye uyuma önem verdiği, süreç odaklı olduğu, örgüt içerisinde müsamaha gösterilen bir yönetim anlayışı olsa dahi yönlendirilmeye ihtiyaç duyulduğu, örgütsel güç mesafesinin fazla olduğu görülmektedir (Paçacı ve Erdemir, 2020). Dolayısıyla, bu çalışmada olduğu gibi, çalışanların hedef odaklı olmaya teşvik edildiği kültürlerde, çalışanların yönlendirmeyi bir baskı unsuru olarak değil, olumlu bir özellik olarak değerlendirmesi ve bu durumun iyi oluşlarını artırması mümkündür.

Çalışmanın kuramsal çerçevesinde, kural ve hedef odaklı yönelime sahip kültürlerin odağına aldığı kavramların "İş Talepleri ve Kaynakları Teorisi" (Bakker vd., 2001) kapsamında, çalışan bireyler tarafından bir iş kaynağı değil, iş talebi olarak görüleceği ve bu neticede çalışan bireylerin iyi oluşlarını negatif yönde etkileyebileceği varsayılmıştır. Fakat araştırma sonuçlarına göre bu kültürler çalışan iyi oluşunu negatif yönde değil aksine pozitif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, yukarıda bahsedilen kültürel özelliklere sahip olan Türkiye örneğinde, kuralların, hedeflerin, rasyonelliğin ve hiyerarşinin hakim olduğu örgütlerde bu unsurların bir iş talebi değil, iş kaynağı olarak

algılanabilmiş olabileceği söylenebilir. Nitekim “İş talepleri-Kaynakları teorisinin daha güncel kavramsallaştırmalarında (Bakker ve Demerouti, 2024), bir iş özelliğinin talep mi yoksa kaynak mı olarak işlev göreceğinin nesnel bir kategori meselesi olmadığı; bireyin öznel yorumuna, içinde bulunduğu kültürel bağlama ve mesleki sektöre göre farklılaşabileceği vurgulanmaktadır. Bu çerçevede mevcut bulgular, teorisinin bu esnek ve bağlama duyarlı bakış açısıyla tutarlıdır. Bulgular kurallar yönelimi ve hedef odaklı yönelimin Türkiye örneğinde iş talebi değil, iş kaynağı olarak işlev gördüğünü ampirik düzeyde desteklemektedir.

Araştırmanın beşinci hipotezi doğrultusunda, psikolojik sağlamlığın çalışan iyi oluşu üzerindeki etkileri test edildiğinde, örgüt kültürünün alt boyutlarının (destekleyici yönelim, hedef odaklı yönelim, yenilikçi yönelim, kurallar yönelimi) ayrı ayrı modele dahil edildiği dört farklı regresyon analizinin tamamında, psikolojik sağlamlığın çalışan iyi oluşunu pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı biçimde tahmin ettiği tespit edilmiştir. Psikolojik sağlamlık değişkeninin etki katsayısı her modelde değişmekle birlikte $b=(0,49-0,57)$ değerleri arasında yer almakta ve çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisi tüm modellerde anlamlılığını korumaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın beşinci hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgu alan yazın taramasında da ifade edilen ve Fredrickson (1998) tarafından geliştirilen “Genişlet ve İnşa Et” teorisinin varsayımları ile paralel niteliktedir. Teoriye göre, pozitif duygular bireylerin düşünce ve eylem çeşitliliklerini artırarak kişisel kaynaklarını güçlendirmekte ve kalıcı kaynaklar oluşturmaktadır. Psikolojik sağlamlığı yüksek olan ve stresli yaşam olaylarının üstesinden daha rahat gelebilen bireyler, daha fazla pozitif duygu deneyimleyerek kalıcı kaynaklarını arttırmakta, süreç sonucunda iyi oluşlarını olumlu yönde desteklemektedirler. Ek olarak alan yazındaki çalışmalar, pozitif psikoloji disiplini altında pozitif psikolojik sermaye olarak nitelendirilen psikolojik sağlamlığın (pozitif bireysel kaynakların), çalışan iyi oluşu ve stresi üzerinde kilit rol oynadığını, aynı zamanda sağlamlığı yüksek bireylerin olumsuz yaşam deneyimlerini yapıcı olarak tekrar deneyimleyebildiklerini göstermektedir (Avey, 2009; Klainin-Yobas vd., 2021; Çelebi, 2023). Alan yazındaki çalışmaların bulgularıyla paralel şekilde, bireylerin psikolojik sağlamlıklarının çalışan iyi oluşu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu bağlamda çalışmanın sonuçlarıyla tutarlı biçimde kişisel bir kaynak olarak nitelendirilen psikolojik sağlamlığı yüksek bireylerin, stresli/olumsuz yaşam deneyimleriyle daha yapıcı şekilde başa çıktığı,

pozitif duygular deneyimleyerek kalıcı kaynaklarını arttırdığı ve bu sayede daha yüksek iyi oluş düzeyine sahip oldukları varsayılmaktadır.

Çalışma kapsamında, psikolojik sağlamlığın, örgüt kültürünün alt boyutlarının çalışan iyi oluşu üzerinde etkisinde düzenleyici rol oynayacağı temel alınarak dört farklı hipotez oluşturulmuştur. Bu doğrultuda destekleyici ve yenilikçi yönelimin çalışan iyi oluşu üzerindeki pozitif etkisinin psikolojik sağlamlığı yüksek olan bireylerde daha güçlü olacağı; hedef odaklı yönelimin ve kurallar yöneliminin çalışan iyi oluşu üzerindeki negatif etkisinin psikolojik sağlamlığı yüksek olan bireylerde daha zayıf olacağı varsayılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, psikolojik sağlamlığın düzenleyici etkisinin hiçbir modelde anlamlı olmadığı görülmüş ve bu doğrultuda hipotez altı, hipotez yedi, hipotez sekiz ve hipotez dokuz reddedilmiştir. Bu sonuca, çalışma dâhilinde düzenleyici değişken olan psikolojik sağlamlığın çalışan iyi oluşu üzerindeki ana etkisinin oldukça kuvvetli olması sebebiyle ulaşıldığı düşünülmektedir. Nitekim Aguinis vd. (2005) uygulamalı psikoloji ve yönetim alanında yayımlanmış çalışmaların meta analizini yaptıkları araştırmalarında, düzenleyici etkilerin etki büyüklüklerinin oldukça küçük ve saptanmasının güç olduğunu, çoğu araştırmacının düzenleyici etki beklemesine karşın, bu sonuca ulaşamadıklarını belirtmişlerdir. Onlara göre örneklem özellikleri, ölçüm sınırlılıkları gibi unsurlar düzenleyici etki katsayısının düşmesine ve düzenleyici etkinin metodolojik olarak saptanabilmesinin zorlaşmasına yol açabilmektedir (Aguinis vd., 2005). Bu doğrultuda, mevcut çalışmada düzenleyici etkinin istatistiksel olarak anlamlı bulunamaması, ilgili etkinin etki büyüklüğünün saptanmasının güç olması ve psikolojik sağlamlığın çalışan iyi oluşu üzerindeki ana etkisinin güçlü bulunmasından kaynaklanmış olabileceği değerlendirilmektedir.

2.3.2. Çalışmanın Teorik Katkıları

Bu tez çalışmasında, örgüt kültürünün çalışan iyi oluşuna etkisinde psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolü incelenmiştir. Çalışma kapsamında örgüt kültürünü ölçümlemek amacıyla Van Muijen vd. (1999) tarafından geliştirilen ve on iki farklı ülkeden araştırmacıların katılımıyla ilgili ülkelerin ana dillerine çevrilip kullanılan “Focus Örgüt Kültürü” anketi Türkçeye paralel çeviri tekniği kullanılarak ve pilot bir örneklem grubunda test edilerek uyarlanmıştır. Türk akademik yazınında örgüt kültürünü tipolojik bir yaklaşımla ele alan ve ölçümleyen ölçek sayısının oldukça sınırlı kaldığı göz önünde

bulundurulduğunda, uluslararası literatürde yaygın biçimde kullanılan bir ölçeğin Türkiye koşullarına uyarlanması ve geçerlik-güvenirlilik çalışmasının gerçekleştirilmesi bu araştırmayı yazın açısından değerli kılmaktadır. Söz konusu uyarlama çalışmasının, kültürlerarası karşılaştırmalı araştırmalar için ortak ve standart bir ölçüm zemininin oluşturulmasına katkı sunacağı ve bu yönüyle hem ulusal hem de uluslararası yazına anlamlı bir kazanım sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Alan yazında, örgüt kültürünün, bireyin ruh sağlığını odağına alan değişkenlerle olan ilişkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışma olmakla birlikte, bu kavramın çoğunlukla iş performansı, örgütsel etkililik, çalışan bağlılığı, işten ayrılma niyeti gibi iş odaklı değişkenlerle olan ilişkilerinin incelendiği görülmüştür (Erdem, 2007; Prajogo ve McDermott, 2010; Erez Akgün ve Yıldırım, 2020; Ashraf vd., 2014). Bu araştırma, örgütsel bir faktör olan kültürün, sadece doğrudan ya da dolaylı olarak örgütsel başarıyı/performansı etkileyebilecek bir kavram olarak değil; bireylerin refahını ve iyi oluşlarını da etkileyecek bir kavram olarak ele alınması ile alan yazına katkı sağlamaktadır.

Ek olarak alan yazın incelendiğinde, psikolojik sağlamlığın çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisini doğrudan ya da dolaylı biçimde ele alan çeşitli çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar, psikolojik sağlamlığın bireylerin iş yaşamındaki güçlüklerle başa çıkma kapasitesini artırdığını, olumsuz deneyimlerden daha hızlı toparlanmalarını sağladığını ve genel iyi oluş düzeylerini olumlu yönde beslediğini tutarlı biçimde ortaya koymaktadır. Öte yandan, örgüt kültürünün çalışanların tutum, davranış ve psikolojik durumları üzerindeki şekillendirici rolünü inceleyen araştırmalar da alan yazında giderek genişleyen bir yer edinmekte; kültürel dinamiklerin bireysel çıktılar üzerindeki belirleyiciliği giderek daha fazla kabul görmektedir. Bununla birlikte, örgüt kültürü, psikolojik sağlamlık ve çalışan iyi oluşu değişkenlerinin bir arada ve bütüncül bir çerçeve içinde ele alındığı herhangi bir çalışmaya alan yazında rastlanılamamıştır. Bu durum, söz konusu üç değişken arasındaki ilişkinin henüz yeterince aydınlatılmadığını ve bu alanda önemli bir araştırma boşluğunun varlığını açıkça ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda mevcut araştırmanın elde ettiği bulgular, çalışan iyi oluşunun yalnızca bireysel içsel dinamiklerle ya da yalnızca örgütsel bağlamla açıklanamayacağını; aksine bu iki düzeyin birlikte değerlendirilmesinin daha kapsamlı bir açıklama gücü sunduğunu

desteklemektedir. Araştırmada örgüt kültürünün yapısal ve kolektif bir örgütsel unsur olarak, psikolojik sağlamlığın ise bireyin içsel bir kaynağı olarak modele eş zamanlı biçimde dahil edilmesi; çalışan iyi oluşunun çok katmanlı ve bütüncül bir perspektifle ele alınmasına imkân tanımıştır. Nitekim araştırma bulguları, her iki değişkenin de çalışan iyi oluşu üzerinde doğrudan ve anlamlı bir belirleyicilik taşıdığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte, psikolojik sağlamlığın örgüt kültürü ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol üstlenmediği görülmüştür. Bu bulgu, psikolojik sağlamlığın çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisinin örgüt kültürünün türüne ya da düzeyine bağlı olarak farklılaşmadığına işaret etmektedir. Bu sonucun iki tamamlayıcı gerekçeyle açıklanabileceği düşünülmektedir. Metodolojik açıdan değerlendirildiğinde, Aguinis vd. (2005)'in de vurguladığı üzere, düzenleyici etkilerin etki büyüklüklerinin küçük olması ve istatistiksel olarak saptanmasının güç olması bu sonuca katkıda bulunmuş olabilir. Teorik açıdan ise bu bulgu, psikolojik sağlamlığın bireylerin iyi oluşunu besleyen görece özerk bir kişisel kaynak olarak işlev gördüğüne ve bu katkının örgütsel bağlamdan bağımsız biçimde ortaya çıkabileceğine dair önemli bir ipucu sunmaktadır. Düzenleyici ilişkinin anlamlı bulunmamasına dair yapılan yukarıdaki iki açıklama birbirini dışlamamakta; aksine metodolojik sınırlılıklar ve teorik mekanizmalar bu bulguyu farklı düzeylerden birlikte açıklamaktadır.

Dolayısıyla bu çalışmanın, örgütsel ve bireysel belirleyicileri bir arada kavramsallaştıran bütüncül bir analitik çerçeve sunduğu ve her iki düzeyin çalışan iyi oluşu üzerindeki bağımsız katkılarını ampirik olarak sınıadığı değerlendirilmektedir. Bu yönüyle araştırmanın, çalışan iyi oluşuna ilişkin kuramsal yazına özgün bir katkı sağladığı ve örgütlerde iyi oluşun güçlendirilmesine yönelik strateji geliştirmeyi hedefleyen insan kaynakları uygulayıcılarına ve yöneticilere yol gösterdiği düşünülmektedir.

2.3.3. Yöneticilere Öneriler

Çalışmanın bu başlığında, araştırma kapsamında ele alınan örgüt kültürü, çalışan iyi oluşu ve psikolojik sağlamlık değişkenleri ile ilgili elde edilen bulguların önemine değinilerek, Türk yönetim tarzı bağlamında yöneticilere önerilerde bulunulması hedeflenmektedir.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgulara göre, destekleyici yönelimin çalışan iyi oluşu üzerinde oldukça güçlü bir etkisi, benzer şekilde yenilikçi kültürün çalışan iyi oluşu üzerinde

anamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu bulgu, özellikle destekleyici kültürün, çalışan iyi oluşunu arttırmada kritik bir rol oynadığını gözler önüne sermektedir. “Örgütsel Destek Teorisi” (Eisenberger vd., 1986)’ne göre, çalışan bireyler, örgütlerinin onları desteklediklerine dair bir algıya sahip olduklarında örgüte karşı daha olumlu tutumlar beslemekte, inançlarını güçlendirmekte ve olumlu duygusal bir bağ geliştirmektedirler. Teori, algılanan örgütsel desteğin, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak, örgüte güven duyarak, geleceğe daha olumlu bakmalarını ve bu sayede iyi oluşlarını arttırmalarını sağladığını ifade etmektedir (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011; Caesens vd., 2016). Destekleyici ve yenilikçi kültürlerin odağına aldığı insan odaklılık, esneklik, bireysellik, özerklik gibi unsurların (Van Muijen vd., 1999) çalışanların destek algılarını güçlendirerek iyi oluşları üzerinde olumlu etkide bulunduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda, yöneticilerin kurumda, çalışanların farklı ve yenilikçi fikirlerini özgürce paylaşabilecekleri iletişim kanalları oluşturmalarının, geri bildirim ve destek süreçlerini güçlendirmelerinin, yönetsel desteği arttıracak uygulamalar benimsemelerinin ve esnek/katılımcı karar süreçlerini ve uygulamalarını teşvik etmelerinin faydalı olabileceği düşünülmektedir. Diğer yandan belirsizlikten kaçınmanın ve güç mesafesinin yüksek olduğu Türkiye örneğinde, kurallar yönelimi ve hedef odaklı yönelime sahip örgüt kültürlerinin çalışan iyi oluşunu beklentinin aksine olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Bu bulgu, söz konusu kültür boyutlarının Türkiye bağlamında bir baskı unsuru olarak değil, güvenlik, öngörülebilirlik ve yol göstericilik sağlayan bir çerçeve olarak algılandığına işaret etmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin kural ve hedef odaklı unsurları tamamen ortadan kaldırmak yerine bu unsurları çalışanlar üzerinde baskı yaratmayacak biçimde dengelemelerine odaklanmaları önerilebilir. Bu doğrultuda hedeflerin açık ve katılımcı bir süreçle belirlenmesi, çalışanların fikirlerinin bu sürece dahil edilmesi ve rol netliğini güçlendirecek uygulamaların hayata geçirilmesi yararlı olabilecektir.

Aynı zamanda psikolojik sağlamlık, çalışan iyi oluşu üzerinde de pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olan önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Çalışan bireylerin kişisel kaynaklarının güçlenmesine katkıda bulunacak girişimler, çalışan bireylere iş taleplerini yönetmede avantaj sağlayarak, hem örgüt hem birey düzeyinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu doğrultuda, yöneticiler çalışan bireylerin psikolojik sağlamlıklarını desteklemeye yönelik; dayanıklılık atölyeleri, psikolojik danışmanlık destekleri, stres yönetimi ve problem çözme becerileri eğitimleri gibi faaliyetleri hayata geçirmelidir.

2.3.4. Çalışmanın Kısıtlılıkları ve Gelecek Çalışmalara Öneriler

Örgüt kültürünün çalışan iyi oluşuna etkisinde psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolünün incelendiği çalışmanın bu başlığında, gerçekleştirilen araştırmanın sınırlılıklarına değinilmesi ve bu doğrultuda gelecek çalışmalara önerilerde bulunulması hedeflenmektedir.

İlgili çalışmada, katılımcılardan, çalışmanın ilgili değişkenleri ölçümlemek amacıyla yöneltilen ve bir anket formu içerisinde yer alan sorulara tek bir zaman diliminde yanıt vermeleri istenmiştir. Bu durumun “Ortak Yöntem Varyansı” sebebiyle bir kısıtlılık doğurduğu düşünülmektedir. Nitekim Podsakoff vd. (2003) çalışmalarında ortak yöntem varyansı probleminin olası kaynaklarını incelerken, ölçümlerin aynı zamanda ve bağlamda gerçekleştirilmesi durumunda, katılımcıların değişkenlere ait sorular arasında ilişki kurarak cevaplarını şekillendirebileceği ve bu durumun ortak varyans problemine neden olabileceğini ifade etmektedir. Her ne kadar Harman'ın tek faktör testi ortak yöntem varyansı probleminin, bulguları ciddi şekilde etkilemediğini gösterse de yine de sonuçların kısıtlı da olsa etkilenebileceği düşünülerek gelecekte yapılacak olan çalışmalarda Podsakoff vd. (2003)'in önerdiği şekliyle zamansal bir ayırıştırma yapılmasının ve bağımlı ve bağımsız değişkenleri ölçümleyen soruların aynı katılımcılara farklı zamanlarda sunulmasıyla veri setinin oluşturulmasının ayrıca değişkenlere dair ölçümlerin farklı veri toplama yöntemleri ile gerçekleştirilmesinin bu problemi ortadan kaldırmada etkili olabileceği düşünülmektedir.

Diğer yandan, çalışmanın düzenleyici değişkeni olan “psikolojik sağlamlık” bireylerin stresli durumlardan sonra işlevselliklerini sürdürebilme ve koruyabilme gücünü temsil etmektedir. Katılımcıların bu değişkeni ölçümlemek amacıyla yöneltilen sorulara, kendilerini olduğundan daha güçlü sunmak amacıyla var olandan daha farklı cevaplar vermiş olabilecekleri de düşünülebilir. Sosyal beğenirlik olarak ifade edilen bu durum, Ganster vd. (1983)'e göre araştırmadaki gerçek ilişkileri gizleyebilmekte ve var olmayan ilişkiler görülmesine sebep olabilmektedir. Bu da çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda gerçekleştirilecek gelecek çalışmalarda sosyal beğenirlik sorununun bulgular üzerindeki etkisini sınırlandırmak için anket formuna sosyal beğenirliği ölçen ölçeğin eklenmesinin yarar sağlayabileceği düşünülmektedir.

Yapılan çalışmanın örneklemini, Türkiye genelinde çalışan beyaz yaka çalışanlar oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın, değişkenleri ölçümlenmek amacıyla kullanılan soruların, tek bir iş grubunu temsil eden katılımcılar tarafından yanıtlanması bakımından da bir kısıtlılığın bulunduğu düşünülmektedir. İlgili çalışmanın gelecek araştırmalarda, farklı iş grupları (mavi yaka, gri yaka) örnekleminde gerçekleştirilmesinin sonuçların genellenebilirliği açısından yarar sağlayabileceği düşünülmektedir. Buradan hareketle gelecek çalışmalarda, farklı hiyerarşik kademelerdeki çalışanların iyi oluş düzeyleri arasındaki farklılıkların daha sistematik biçimde ele alınması ve bu farklılıkların hangi örgütsel ya da bireysel faktörlerden kaynaklandığının nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma desenli araştırmalarla derinlemesine sorgulanması önerilmektedir.

Çalışmadaki katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bazı sınırlılıkların da dikkate alınması gerekmektedir. Çalışmada katılımcıların toplam çalışma hayatı ortalamalarının düşük olduğu görülmektedir. Bu durum, örgütsel deneyimlerinin sınırlı kalmasına neden olmuş olabilir. Bunun yanı sıra, katılımcıların sektörlerini belirlemede TÜİK'in temel sektör sınıflandırması (tarım, sanayi, inşaat ve hizmet) temel alınmıştır. Sektörlerin geniş kategoriler altında değerlendirilmiş olmasının, sektörel farklılıkların daha ayrıntılı biçimde ortaya konulmasını sınırlamış olabileceği söylenebilmektedir.

Mevcut çalışmada, Van Muijen vd. (1999) tarafından geliştirilen "Focus Örgüt Kültürü Ölçeği" paralel çeviri tekniği kullanılarak Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin madde-boyut ilişkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin boyutlar arası ilişkilerinin güçlü olduğu görülmüştür. Bununla birlikte doğrulayıcı faktör analizinde farklı faktör sayıları ile tanımlanan modeller karşılaştırıldığında dört faktörlü modelin alternatif olan diğer modellere (üç faktörlü, iki faktörlü ve tek faktörlü) kıyasla veri setine daha iyi uyum sağladığı görülmüştür. Her ne kadar dört faktörlü yapı diğer yapılara kıyasla istatistiksel olarak daha iyi uyum gösterse de boyutlar arasındaki yüksek korelasyon değerleri çoklu doğrusal bağlantı riskine işaret edebilir. Bu durum çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Bu kısıttan hareketle gelecek çalışmalarda, alt boyutlar arasındaki yüksek korelasyon sorununun üstesinden gelmek amacıyla çeşitli yaklaşımların benimsenmesi önerilebilir. Bu çerçevede, ölçeğin farklı örneklem gruplarında ve farklı kültürel bağlamlarda yeniden uygulanarak boyutlar arası ilişkilerin istikrarının test edilmesinin, ölçeğin psikometrik yapısına ilişkin daha sağlam çıkarımlar

yapılmasına zemin hazırlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca ilerleyen çalışmalarda, ölçeğin uyarlandığı orijinal kültürel bağlam ile Türkiye bağlamı arasındaki yapısal farklılıkların karşılaştırmalı ölçüm değişmezliği analizleriyle sistematik biçimde sınanması, kültürlerarası geçerliliğin güçlendirilmesi açısından da büyük önem taşımaktadır.

Tüm bu sınırlılıklara karşın, mevcut çalışma örgüt kültürü, psikolojik sağlamlık ve çalışan iyi oluşu değişkenlerini bir arada ele alan nadir çalışmalardan biri olma özelliği taşımaktadır. Örgütsel ve bireysel belirleyicileri bütüncül bir çerçevede kavramsallaştırması, uluslararası bir ölçeği Türkçeye kazandırması ve beklenmedik bulgular sayesinde İş Talepleri Kaynakları teorisinin kültürel bakış açısıyla yorumlanmasına ampirik katkı sunması bakımından bu araştırmanın hem ulusal hem de uluslararası yazına anlamlı bir değer taşıdığı değerlendirilmektedir.

SONUÇ

Örgüt kültürünün çalışan iyi oluşuna etkisinde psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolünün incelendiği bu çalışmada, örgüt kültürünün destekleyici yönelim, kurallar yönelimi, hedef odaklı yönelim ve yenilikçi yönelim boyutlarının çalışan iyi oluşuna pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların destek gördükleri, fikirlerini ifade edebildikleri ve yeniliğe açık bir çalışma ortamında bulunmalarının; onların iyi oluş düzeylerini güçlendirdiği söylenebilir. Elde edilen bu bulgu, İş Talepleri ve Kaynakları Teorisi bağlamında, bu unsurların çalışanlar için bir iş kaynağı olarak işlev gösterdiğine işaret etmektedir. Ayrıca elde edilen sonuçlar, çalışanların iyi oluşlarını olumlu yönde etkilemede yalnızca destekleyici ve yenilikçi kültürel özelliklerinin değil, aynı zamanda belirli düzeyde yapı, düzen, rol açıklığı ve hedef odaklılığın da önemli rol oynayabileceğine işaret etmektedir. Destekleyici ve hedef odaklı yönelim boyutlarının çalışan iyi oluşunu pozitif yönde tahmin ettiğinin tespit edilmesi, Bakker ve Demerouti (2024)'nin bir iş özelliğinin talep ya da kaynak olarak nitelendirilmesinin bireyin öznel yorumuna ve bağlama özgü olabileceği ifadesini de destekler niteliktedir. Nitekim Türkiye'nin yüksek güç mesafesi ve yüksek belirsizlikten kaçınma kültürel özellikleri dikkate alındığında, bu kültür yönelimlerinin odağa aldığı hiyerarşi, kurallar, düzenlenmiş prosedürler gibi unsurların çalışanlar için bir iş kaynağı gibi işlev göstererek çalışan iyi oluşunu olumlu etkilemiş olabileceği söylenebilmektedir. Bulguların, örgüte hakim olan kültürün çalışan bireylerin iyi olma halleri üzerindeki etkisini gözler önüne sererek, yöneticilere olumlu bir kültür yaratmada yol gösterdiği düşünülmektedir.

Çalışmada ayrıca psikolojik sağlamlığın çalışan iyi oluşuna pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiş, buna karşın bu değişkenin örgüt kültürü ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide düzenleyici bir role sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, psikolojik sağlamlığın bireylerin iyi oluşunu besleyen görece özerk bir kişisel kaynak olarak işlev gördüğüne ve bu katkının örgütsel bağlamdan bağımsız biçimde ortaya çıkabileceğine dair önemli bir ipucu sunmaktadır.

Elde edilen bulgular çalışan iyi oluşunun desteklenmesinde yalnızca bireysel kaynakların değil, aynı zamanda çalışanların içinde bulunduğu örgütsel ortamın da önemli bir rol

oynadığını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda yöneticilerin kurumda, çalışanların farklı ve yenilikçi fikirlerini özgürce paylaşabilecekleri iletişim kanalları oluşturmalarının, geri bildirim ve destek süreçlerini güçlendirmelerinin, rol netliğini güçlendirecek uygulamaları hayata geçirmelerinin ve çalışanların psikolojik sağlıklarını desteklemeye yönelik dayanıklılık atölyeleri gibi faaliyetleri hayata geçirmelerinin faydalı olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aguinis, H., Beaty, J. C., Boik, R. J. ve Pierce, C. A. (2005). Effect size and power in assessing moderating effects of categorical variables using multiple regression: A 30-Year Review. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 94–107. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.94>
- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Akıncı Vural, Z. ve Coşkun Değirmen, G. (2020). *Örgüt kültürü* (2. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Alkhodary, D. A. (2023). Exploring the relationship between organizational culture and well-being of educational institutions in Jordan. *Administrative Sciences*, 13(3), 92. <https://doi.org/10.3390/admsci13030092>
- Almeida, P. M., ve Ramos, P. A. (2025). The subjectivity of subjective well-being. *Sage Open*, 15(1), 1-11. <https://doi.org/10.1177/21582440251329860>
- Anasori, E., Soliman, M., Ranjan, A. ve Girgen, M. Ü. (2024). Examining the key determinants of subjective well-being among hotel employees: The moderating role of psychological resilience. *Journal of Tourism & Develepoment*, (46), 291-306.
- Andrews, F. M. (1974). Social indicators of perceived life quality. *Social indicators research*, 1(3), 279-299.
- Arbuckle, J. L. (2014). *IBM SPSS Amos 23 User's Guide*.
- Ashraf, G., Kadir, S. A., Pihie, Z. A. L. ve Rashid, A. M. (2014). The mediator role of organizational innovativeness between organizational culture and organizational effectiveness. *British Journal of Education*, 2(6), 30-54.
- Avey, J. B., Luthans, F. ve Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677–693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>
- Aydemir, C. ve Tüfekçi, V. (2023). Örgüt kültürünün örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisi. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 62-70.
- Baes, N., Speagle, H. ve Haslam, N. (2022). Has psychology become more positive? Trends in language use in article abstracts. *Frontiers in Psychology*, 13, 870549. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.870549>
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt sınırlarının çözümünde örgüt kültürü teorik ve ampirik yaklaşımlar*. İstanbul: Alfa Akademi.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2024). Job demands-resources theory: Frequently asked questions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 188-200. <https://doi.org/10.1037/ocp0000376>

- Barabanova, Y., Tyulyupergeneva, R., Nazyrova, L., Ladzina, N. ve Bekbayeva, M. (2025). Human-Centered organizational culture in the global workplace: Strategic approaches, trends, and practical models. *Emerging Science Journal*, 9(6), 3382–3424. <https://doi.org/10.28991/esj-2025-09-06-027>
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Behzadi, S. , Koochakzadeh, R. S. ve Sedaghat, S. (2020). The model of organizational culture with psychological well-being with mediating of communication skills. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 3(4), 161- 169.
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkisi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 153-161.
- Berlin, M., ve Connolly, F. F. (2019). The association between life satisfaction and affective well-being. *Journal of Economic Psychology*, (73), 34-51.
- Biswas, A., Severin, C. N., Smith, P. M., Steenstra, I. A., Robson, L. S. ve Amick, B. C. (2018). Larger workplaces, people-oriented culture, and specific industry sectors are associated with co-occurring health protection and wellness activities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(12), 2739.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20–28. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.59.1.20>
- Boyraz, A. M., ve Koçak, R. D. (2023). Psikolojik iyi oluşun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: İş yaşam dengesinin ve duygusal bağlılığın seri çoklu aracılık rolü. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 835-853.
- Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological wellbeing*. Aldine.
- Busseri, M. A. (2025). Evaluating the structure of subjective well-being: Evidence from three large-scale, long-term, national longitudinal studies. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 51(11), 2266-2284.
- Caesens, G., Stinglhamber, F. ve Ohana, M. (2016). Perceived organizational support and well-being: a weekly study. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1214–1230. <https://doi.org/10.1108/jmp-01-2016-0002>
- Cameron, K., S. ve Quinn, R., E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework* (2. Baskı). San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Campbell, A. (1976). Subjective measures of well-being. *American Psychologist*, 31(2), 117–124. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.31.2.117>
- Cenkseven, F. ve Akbaş, T. (2007). Üniversite öğrencilerinde öznel ve psikolojik iyi olmanın yordayıcılarının incelenmesi *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(27), 43-65.

- Cheng, J., Zhang, L., Lin, Y., Guo, H., ve Zhang, S. (2022). Enhancing employee wellbeing by ethical leadership in the construction industry: The role of perceived organizational support. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.935557>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. baskı). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cotton, P., ve Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118–127. <https://doi.org/10.1080/00050060310001707117>
- Çalışkan, A. ve Kater, S. (2020). Mersin organize sanayi bölgesi işletmelerinde örgüt kültürünün örgütsel performansa etkisi ve örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12), 170-198.
- Çelebi, M. A. (2023). Psikolojik dayanıklılık ile öznel iyi oluş ilişkisi ve benlik saygısının aracı rolü. *İş Ve İnsan Dergisi*, 10(2), 97–107. <https://doi.org/10.18394/iid.1333759>
- Çevik, M. N. (2025). The relationship of distributed leadership with teachers' subjective well-being and professional satisfaction in Türkiye: does psychological resilience make a difference? *BMC Psychology*, 13(1), 1227. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03555-6>
- Danna, K., ve Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Davis, O. C. (2010). Why the workplace needs positive psychology. *Journal of Cognitive Education and Psychology*, 15(1), 55-79.
- De Neve, J. E., Kaats, M. ve Ward, G. (2024). Workplace wellbeing and firm performance.(Working Paper No.2304). University of Oxford Wellbeing Research Centre
- Kets De Vries, M. F. R., ve Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 11(2), 266. <https://doi.org/10.2307/258459>
- De Witte, K., ve Van Muijen, J. J. (1999). Organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 497–502. <https://doi.org/10.1080/135943299398122>
- Deal, T., E., ve Kennedy, A., A. (1982). *Corporate cultures the rites and rituals of corporate life*. ABD: Addison-Wesley Publishing.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demirel, Y. ve Karadal, H. (2007). Örgüt kültürünün örgüt içi bireysel becerilerin kullanımına etkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 253-270.
- DeNeve, K. M., ve Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124(2), 197-229.
- Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>

- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness* (1. Baskı). Kanada: John Wiley & Sons.
- Dextras-Gauthier, J. ve Marchand, A. (2018). Does organizational culture play a role in the development of psychological distress? *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1920–1949. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216874>
- Dhir, S., Mohapatra, M. ve Srivastava, S. (2023). The effect of workplace loneliness on employee wellbeing: Role of organizational support and resilience. *Global Business Review*. 1-18. <https://doi.org/10.1177/09721509231174738>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E., Oishi, S., ve Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 403–425. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145056>
- Diener, E., Oishi, S., ve Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253–260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., ve Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Disabato, D. J., Goodman, F. R., Kashdan, T. B., Short, J. L., ve Jarden, A. (2016). Different types of well-being? A cross-cultural examination of hedonic and eudaimonic well-being. *Psychological Assessment*, 28(5), 471–482. <https://doi.org/10.1037/pas0000209>
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., ve Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222-235. <https://doi.org/10.5502/ijw.v2i3.4>
- Doğan, T. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- Doğan, T. (2015). Kısa psikolojik sağlamlık ölçeği'nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3(1), 93-102.
- Donaldson, S. I., ve Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177–191. <https://doi.org/10.1080/17439761003790930>
- Dóra, K., Péter, R., Péter, S. Z. ve Andrea, C. (2019). The effect of organizational culture on employee well-being: Work-related stress, employee identification, turnover intention. *Journal of International Cooperation and Development*, 2(2), 19-35.
- Eisenberger, R. ve Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington: APA Books.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.

- Erez Akgün, B. E. ve Yıldırım, M. (2020). Örgüt kültürünün personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4151–4165. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1096>
- Felce, D., ve Perry, J. (1995). Quality of life: Its definition and measurement. *Research in Developmental Disabilities*, 16(1), 51–74. [https://doi.org/10.1016/0891-4222\(94\)00028-8](https://doi.org/10.1016/0891-4222(94)00028-8)
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3 Baskı). London: Sage.
- Flach, F. (1988). *Resilience discovering a new strength at times of stress*. New York: Ballantine Books.
- Fletcher, D. ve Sarkar, M. (2013). Psychological resilience. Review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18(1), 12–23. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000124>
- Forgeard, M. J., Jayawickreme, E., Kern, M. L., ve Seligman, M. E.P. (2011). Doing the right thing: Measuring wellbeing for public policy. *International journal of wellbeing*, 1(1), 79-106. <https://doi.org/10.5502/ijw.v1i1.15>
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions?. *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- Frost, S. H., ve Gillespie, T. W. (1998). Organizations, culture, and teams: Links toward genuine change. *New Directions for Institutional Research*, (100), 5-15.
- Ganster, D. C., Hennessey, H. W. ve Luthans, F. (1983). Social desirability response effects: Three alternative models. *Academy of Management Journal*, 26(2), 321-331.
- Garnezy, N. (1993). Children in poverty: Resilience despite risk. *Psychiatry*, 56(1), 127–136. <https://doi.org/10.1080/00332747.1993.11024627>
- Garnezy, N. (1985). Stress-resistant children: The search for protective factors. J. E. Stevenson, (Ed.), *Resent Research in Developmental Psychopathology*. içinde (213-233). Exeter: Pergamon Press.
- Goffee, R. ve Jones, G. (1996). What holds the modern company together?. *Harvard Business Review*, 74(6), 133-148.
- Grant, A. M., Christianson, M. K. ve Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63.
- Güler, M., ve Dönmez, A. (2011). İyi olma hali bağlamında uyum düzeyi kuramı ve hedonik döngü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 14(27), 38-45.
- Gürkan, U. (2006). Yılmazlık Ölçeği (YÖ): Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 39(2), 45-74
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2019) *Multivariate data analysis*. (8. Baskı). Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Handy, C. (1995). *Gods of management the changing work of organizations* (4. Baskı). New York: Oxford University Press.

- Hao, S., Hong, W., Xu, H., Zhou, L. ve Xie, Z. (2015). Relationship between resilience, stress and burnout among civil servants in Beijing, China: Mediating and moderating effect analysis. *Personality and Individual Differences*, 83, 65–71. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.03.048>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. ve Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. C. L. M. Keyes ve J. Haidt (Ed.), *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived* içinde (205-224). Washington: American Psychological Association.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2. Baskı). New York: The Guilford Press.
- Herrman, H., Stewart, D. E., Diaz-Granados, N., Berger, E. L., Jackson, B. ve Yuen, T. (2011). What is resilience?. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 56(5), 258-265.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management and Organization*, 10(4), 15–41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., ve Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 35(2) , 286-316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Hone, L.C., Schofield, G., ve Jarden, A. (2015). Conceptualizations of wellbeing: Insights from a prototype analysis on New Zealand workers. *New Zealand Journal of Human Resource Management*, 15(2), 97-118.
- Horn, S. R. ve Feder, A. (2018). Understanding resilience and preventing and treating PTSD. *Harvard Review of Psychiatry*, 26(3), 158-174. <https://doi.org/10.1097/hrp.0000000000000194>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, P. (Ed.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. (1. Baskı). California: Sage Publications.
- Huta, V. ve Ryan, R. M. (2010). Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies*, 11(6), 735–762. <https://doi.org/10.1007/s10902-009-9171-4>
- Huta, V. ve Waterman, A. S. (2014). Eudaimonia and its distinction from hedonia: Developing a classification and terminology for understanding conceptual and operational definitions. *Journal of Happiness Studies*, 15(6), 1425–1456. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9485-0>
- Ilies, R., Aw, S. S. Y. ve Pluut, H. (2015). Intraindividual models of employee well-being: What have we learned and where do we go from here? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 827–838. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2015.1071422>

- Jahanshahi, A. A., Maghsoudi, T. ve Nawaser, K. (2020). The effects of social capital and psychological resilience on employees' positive work attitudes. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 20(3-4), 231-251.
- Jaques, E. (1951). *The changing culture of a factory*. Londra: Routledge and Kegan Paul Limited.
- Jarden, A., ve Roache, A. (2023). What is wellbeing? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(6), 5006. <https://doi.org/10.3390/ijerph20065006>
- Jelavić, S. R., Aleksić, A. ve Braje, I. N. (2021). Behind the curtain: Workplace incivility—individual actors in cultural settings. *Sustainability*, 13(3), 1249. <https://doi.org/10.3390/su13031249>
- Karaca, M. (2022). Örgüt kültürü modellerinin incelenmesine yönelik bir literatür çalışması. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*. 5(3),123-144.
- Karapınar, P. B., Camgöz, S. M., ve Ekmekci, O. T. (2019). Employee wellbeing, workaholism, work–family conflict and instrumental spousal support: a moderated mediation model. *Journal of Happiness Studies*, 21, 2451-2471. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00191-x>
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 265-283.
- Kavi, E. ve Karakale, B. (2018). Çalışan psikolojisi açısından psikolojik dayanıklılık. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 7(17), 55-77.
- Keeman, A., Näswall, K., Malinen, S., ve Kuntz, J. (2017). Employee wellbeing: Evaluating a wellbeing intervention in two settings. *Frontiers in Psychology*, 8, 505. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00505>
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., ve Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007–1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- King, D. D., Newman, A. ve Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 782–786. <https://doi.org/10.1002/job.2063>
- Klainin-Yobas, P., Vongsirimas, N., Ramirez, D. Q., Sarmiento, J. ve Fernandez, Z. (2021). Evaluating the relationships among stress, resilience and psychological well-being among young adults: a structural equation modelling approach. *BMC Nursing*, 20(1), 119. <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00645-9>
- Klajkó, D., Restás, P., Szabó, Z. P., ve Czibor, A. (2019). The effect of organizational culture on employee well-being: Work-related stress, employee identification, turnover intention. *Journal of International Cooperation and Development*, 2(2), 19-35. <https://doi.org/10.36941/JICD-2019-0010>
- Kline, R.B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4. Baskı). New York: Guilford Press.
- Krekel, C., Ward, G. ve De Neve, J. E. (2019). Employee wellbeing, productivity, and firm performance. (Research Paper). Global Happiness and Wellbeing Policy Report.

- Lazarus, R.S. ve Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Li, M. ve Wang, P. (2025). Under pressure: bouncing back to creativity into the future in a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 20(2), 193–209. <https://doi.org/10.1108/bjm-08-2024-0423>
- Litchfield, P. (2021). Workplace wellbeing. *Perspectives in Public Health*, 141(1), 11–12. <https://doi.org/10.1177/1757913920951388>
- Litwin, G. H. ve Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate* (1.baskı). Boston: MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- López-Cabarcos, M. Á., López-Carballeira, A. ve Ferro-Soto, C. (2024). Authentic and laissez-faire leadership as drivers of employees well-being: the moderating role of resilience and self-efficacy. *Baltic Journal of Management*, 19(4), 417–434. <https://doi.org/10.1108/bjm-04-2024-0186>
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthar, S. S., Lyman, E. L. ve Crossman, E. J. (2014). Resilience and positive psychology. M. Lewis ve K. D. Rudolph (Ed.), *Handbook of developmental psychopathology* (3. baskı) içinde (125-140). New York: Springer.
- Luthar, S. S. ve Cicchetti, D. (2000). The construct of resilience: Implications for interventions and social policies. *Development and Psychopathology*, 12(4), 857–885. <https://doi.org/10.1017/s0954579400004156>
- Luthar, S. S. ve Zelazo, Z. B. (2003) Research on resilience: An integrative review. Luthar, S.S., (Ed.). *Resilience and vulnerability adaptation in the context of childhood adversities*. içinde (510-549). New York: Cambridge University Press.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D. ve Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543-562.
- Mak, W. W. S., Ng, I. S. W. ve Wong, C. C. Y. (2011). Resilience: Enhancing well-being through the positive cognitive triad. *Journal of Counseling Psychology*, 58(4), 610–617. <https://doi.org/10.1037/a0025195>
- Mamacı, M., Şişlioğlu, M., ve Altun, S. (2020). Perakende sektörü çalışanlarında örgütsel adalet ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolü. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(9), 42-55.
- Manley, K. (2000). Organisational culture and consultant nurse outcomes: Part 1 organisational culture. *Nursing Standard*, 14(36), 34–38. <https://doi.org/10.7748/ns2000.05.14.36.34.c2840>

- Marker, A. (2010). Organizational culture. R. Watkins ve D. Leigh, (Ed.) *Handbook of improving performance in the workplace* (2. Baskı) içinde (725-744). San Francisco: John Wiley & Sons / Pfeiffer
- Martínez-Arvizu, O. J., Salazar-Altamirano, M. A., Galván-Vela, E., Anaya-Aguilar, R. ve Anaya-Aguilar, C. (2025). Happiness at work in small and medium-sized enterprises: an analysis of innovation and creativity. *BMC Psychology*, 13(1), 686. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02980-x>
- Masten, A. S. (2014). *Ordinary magic resilience in development*. New York : The Guilford Press.
- Masten, A. S. ve Obradović, J. (2006). Competence and resilience in development. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094(1), 13–27. <https://doi.org/10.1196/annals.1376.003>
- McAllister, F. (2005) Wellbeing: Concepts and challenges. (Working Paper). Sustainable Development Research Network.
- McNaught, A. (2011). Defining Wellbeing. A. Knight ve A. McNaught (Ed.), *Understanding wellbeing: An introduction for students and practitioners of health and social care* içinde (7-22). Banbury: Lantern Publishing Limited.
- Michulek, J., Gajanova, L., Gajdosikova, D. ve Senci, M. (2025). Corporate culture, leadership, and pathological relationships: A moderated mediation model of employees' well-being. *Administrative Sciences*, 15(10), 399-431. <https://doi.org/10.3390/admsci15100399>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. ve Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>
- Morales-Solis, J. C., Chen, J., May, D. R. ve Schwoerer, C. E. (2022). Resiliency and meaningfulness in work: A job crafting perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2581–2594. <https://doi.org/10.1108/ijoa-09-2021-2951>
- Myers, D. G., ve Diener, E. (1995). Who is happy? *Psychological Science*, 6(1), 10–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1995.tb00298.x>
- Norton, D. L. (1976). *Personal destinies: A philosophy of ethical individualism* (1. Baskı). New Jersey: Princeton University Press.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2. Baskı). New York: McGraw-Hill.
- Okudur Sabuncu, B. O., ve Çarıkçı, İ. H. (2023). Katılım bankası çalışanlarının öznel iyi oluş düzeylerinin farklı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi Dergisi*, 14(37), 262-276.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective* (1. Baskı). California: Brooks/Cole Publishing Company.

- Özgüner, M. (2016). Örgüt kültürü ile tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma: Bozok Üniversitesi örneği. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 92-110. <https://doi.org/10.11611/jmer820>.
- Özkalp, E. (1999). Örgütlerde kültürel sorunlar ve örgüt kültürünün korunmasında ve geliştirilmesinde uygulanabilecek programlara ilişkin Eskişehir'de yapılan bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 437-472.
- Paçacı, M. ve Erdemir, A. (2020). Kültür boyutları modeli perspektifinden Türk yönetim kritiği. *Atlas Journal*, 6(36), 1183-1195.
- Page, K. M., ve Vella-Brodrick, D. A. (2008). The 'What', 'Why' and 'How' of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Pandey, A., Maheshwari, M., ve Malik, N. (2025). A systematic literature review on employee well-being: Mapping multi-level antecedents, moderators, mediators and future research agenda. *Acta Psychologica*, 258, 105080. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105080>
- Parcham, E. ve Ghasemizad, A. (2017). The impact of organizational culture on employees' organizational silence in Shiraz University of Medical Sciences. *Journal of Health Management & Informatics*, 4(1), 25-30.
- Parent-Lamarche, A., ve Marchand, A. (2019). Well-being at work from a multilevel perspective: what is the role of personality traits? *International Journal of Workplace Health Management*, 12(5), 298-317. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-05-2019-0066>
- Pavot, W., ve Diener, E. (1993). Review of the satisfaction with life scale. *Psychological Assessment*, 5(2), 164-172. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.5.2.164>
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Polat, H., Karakose, T., Ozdemir, T. Y., Tülübaş, T., Yirci, R. ve Demirkol, M. (2023). An examination of the relationships between psychological resilience, organizational ostracism, and burnout in k-12 teachers through structural equation modelling. *Behavioral Sciences*, 13(2), 164. <https://doi.org/10.3390/bs13020164>
- Pradhan, R. K., ve Hati, L. (2022). The measurement of employee well-being: Development and validation of a scale. *Global Business Review*, 23(2), 385-407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Prajogo, D. I. ve McDermott, C. M. (2010). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 712-735. <https://doi.org/10.1108/01443571111144823>

- Rasulzada, F. ve Dackert, I. (2009). Organizational creativity and innovation in relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors. *Creativity Research Journal*, 21(2–3), 191–198. <https://doi.org/10.1080/10400410902855283>
- Ray, T. K. ve Pana-Cryan, R. (2021). Work flexibility and work-related well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3254. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063254>
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307–321. <https://doi.org/10.1002/jclp.10020>
- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American journal of orthopsychiatry*, 57(3), 316-331.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D., Magee, W.J.,Kling, K.C. ve Wing, E.H. (1999). Forging macro-micro linkages in the study of psychological well-being. C.D. Ryff ve V.W. Marshall, (Ed.) *The self and society in aging processes* içinde (247-278). New York: Springer Publishing Company
- Santos, J., Gonçalves, G. ve Gomes, A. (2013). Organizational culture and subjective and work well-being. The case of employees of Portuguese Universities. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 1(3), 153–161.
- Schein, E.H. (1983). *Organizational culture: A dynamic model*. (Working Paper). Massachusetts Institute of Technology.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4.baskı). San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. Baskı). San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Schneider, W. E. (2000). Why good management ideas fail: *Strategy and leadership*, 28(1), 24–29. <https://doi.org/10.1108/10878570010336001>
- Schwartz, H., ve Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30–48. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)
- Seligman, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1),5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.5>
- Shaikh, A. ve Kauppi, C. (2010). Deconstructing resilience: Myriad conceptualizations and interpretations. *International Journal of Arts and Sciences*, 3(15), 155-176.

- Sisto, A., Vicinanza, F., Campanozzi, L. L., Ricci, G., Tartaglino, D. ve Tambone, V. (2019). Towards a transversal definition of psychological resilience: A literature review. *Medicina*, 55(11), 745. <https://doi.org/10.3390/medicina55110745>
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P. ve Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, 194–200. <https://doi.org/10.1080/10705500802222972>
- Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., Diskienė, D., Grakauskas, Ž. ve Rudinskaja, L. (2021). The mediating effect of work-life balance on the relationship between work culture and employee well-being. *Journal of Business Economics and Management*, 22(4), 988–1007. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.14729>
- Şensoy, N., Kurttaş Çolak, P. ve Doğan, N. (2020). Sağlık çalışanlarında psikolojik iyi oluş düzeyi ile sanal ortamda yalnızlık düzeyi arasındaki ilişki. *Türkiye Aile Hekimliği Dergisi*, 24(1), 41-50.
- Şimşek, A. (2020). Kişiler arası güven ve psikolojik iyi oluşun çalışan performansına etkileri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. Baskı). New Jersey: Pearson Education.
- Taşkıran, T.A., Gürbüz, B. ve Doğan, M. (2024). Psychological resilience and organizational commitment: Mediating role of job satisfaction. *Research in Sport Education and Sciences*, 26(2), 66-74
- Terzi, Ş. (2006). Kendini toparlama gücü ölçeğinin uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(26), 77-86.
- To, S. M., ve Sung, W. L. (2017). Presence of meaning, sources of meaning, and subjective well-being in emerging adulthood: A sample of Hong Kong community college students. *Emerging Adulthood*, 5(1), 69-74.
- Trice, H. M ve Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. (1.baskı) New Jersey: Prentice Hall.
- Tuzgöl Dost, M. (2010). Güney Afrika ve Türkiye'deki üniversite öğrencilerinin bazı değişkenlere göre öznel iyi oluş ve yaşam doyumlarının incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 75-89.
- Uslu, O. ve Şimşek, A. (2020). Çalışma arkadaşlarına güven ve psikolojik iyi oluşun çalışanların iş performansına etkileri. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 6-12.
- Van Muijen, J. J. (1998). Organizational Culture. P.J.D. Drenth , H. Thierry ve C. J. De Wolff (Ed.) *Handbook of work and organizational psychology*. (4. baskı) içinde (113-131). East Sussex : Psychology Press
- Van Muijen, J. J. (2002). Organizational culture: A case study. S.Sonnentag, (Ed.) *Psychological management of individual performance* içinde (471-485). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Van Muijen, J. J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicski, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Das Neves, J. G., Pitariu, H.,

- Konrad, E., Peiró, J., González-Romá, V., ve Turnipseed, D. (1999). Organizational culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551–568. <https://doi.org/10.1080/135943299398168>
- Vella, S. ve Pai, N. (2019). A theoretical review of psychological resilience: Defining resilience and resilience research over the decades. *Archives of Medicine and Health Sciences*, 7(2), 233-239.
- Viitala, R., Tanskanen, J. ve Sääntti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 606–620. <https://doi.org/10.1108/ijoa-10-2013-0716>
- Wagnild, G. M. ve Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the resilience scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165-178.
- Wallach, E. J. (1983). Organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678–691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>
- Werner, E.E. ve Smith, R.S. (1992). *Overcoming the odds high risk children from birth to adulthood*. New York: Cornell University Press.
- White, S. C. (2010). Analysing wellbeing: a framework for development practice. *Development in Practice*, 20(2), 158–172. <https://doi.org/10.1080/09614520903564199>
- WHO (1948), Dünya Sağlık Örgütü Anayasası, 1-18.
- Wright, T. A., ve Huang, C. C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1188-1192.
- Yıldırım, A., Özkul, R. F., Kaplan, N. ve Ertek, M. Y. (2024). Psikolojik dayanıklılık ve iş tatmini ilişkisinde içsel motivasyonun aracı rolü: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(4), 780 -794. <http://doi.org/10.25287/ohuibf.1429092>
- Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace, the impact of hope, optimism and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
- Yurcu, G. ve Kocakula, Ö. (2015). Konaklama işletmelerinde çalışan yalnızlığının öznel iyi oluş üzerine etkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 30-41.
- Yurcu, G. ve Atay, H. (2015). Çalışanların öznel iyi oluşunu etkileyen demografik faktörlerin incelenmesi: Antalya ili konaklama işletmeleri örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 17-34.
- Yusof, H. S. M., Munap, R., Badrillah, M. I. M., Hamid, N. R. A. ve Khir, R. M. (2017). The relationship between organizational culture and employee motivation as moderated by work attitude. *Journal of Administrative and Business Studies*, 3(1), 21-25.

- Yücel, İ. ve Koçak, D. (2016). *Örgüt kültürü personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Zamini, S., Zamini, S. ve Barzegary, L. (2011). The relationship between organizational culture and job burnout among the professors and employees in the University of Tabriz. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1964–1968. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.381>
- Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X., ve Liu, D. M. (2020). How do human resource management practices affect employee well-being? A mediated moderation model. *Employee Relations*, 42(4), 903–919. <https://doi.org/10.1108/er-08-2019-0320>
- Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S., ve Scarparo, S. (2015b). Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing. *Employee Relations*, 37(3), 354–379. <https://doi.org/10.1108/er-10-2013-0142>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., ve Zhang, C. (2015a). Employee well-being in organizations theoretical model, scale development and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.199>

EK1 TEZ ÇALIŞMASININ ORJİNALLİK RAPORU

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu Form No.	FRM-YL-15
	FRM-YL-15 Yüksek Lisans Tezi Orjinallik Raporu <i>Master's Thesis Dissertation Originality Report</i>	Yayın Tarihi Date of Pub.	04.12.2023
		Revizyon No Rev. No.	02
		Revizyon Tarihi Rev.Date	25.01.2024

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ	
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA	
Tarih: 15/05/2026	
Tez Başlığı (Türkçe): ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞAN İYİ OLUŞUNA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: BİR ALAN ÇALIŞMASI	
Tez Başlığı (Almanca/Fransızca)*:.....	
Yukarıda başlığı verilen tezinin a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 114 sayfalık kısmına ilişkin, 15/05/2026 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orjinallik raporuna göre, tezinin benzerlik oranı % 13 'dür.	
Uygulanan filtrelemeler*:	
1. <input checked="" type="checkbox"/> Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç	
2. <input checked="" type="checkbox"/> Kaynakça hariç	
3. <input type="checkbox"/> Alıntılar hariç	
4. <input checked="" type="checkbox"/> Alıntılar dâhil	
5. <input checked="" type="checkbox"/> 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç	
Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tezinin herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.	
Gereğini saygılarımla arz ederim.	
Selenay Güner	

Öğrenci Bilgileri	Ad-Soyad	Selenay Güner
	Öğrenci No	N24110611
	Enstitü Anabilim Dalı	İşletme
	Programı	Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.
Prof. Dr. Özge Tayfur Ekmekci

* Tez Almanca veya Fransızca yazılıyor ise bu kısımda tez başlığı **Tez Yazım Dilinde** yazılmalıdır.

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu <i>Form No.</i>	FRM-YL-15
		Yayın Tarihi <i>Date of Pub.</i>	04.12.2023
	FRM-YL-15 Yüksek Lisans Tezi Orjinallik Raporu <i>Master's Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No <i>Rev. No.</i>	02
		Revizyon Tarihi <i>Rev.Date</i>	25.01.2024

**Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları İkinci bölüm madde (4)/3'te de belirtildiği üzere: Kaynakça hariç, Alıntılar hariç/dahil, 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 5 words) filtreleme yapılmalıdır.

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu Form No.	FRM-YL-15
		Yayın Tarihi Date of Pub.	04.12.2023
	FRM-YL-15 Yüksek Lisans Tezi Orijinallik Raporu <i>Master's Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No Rev. No.	02
		Revizyon Tarihi Rev. Date	25.01.2024

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

Date: 15/05/2026

Thesis Title (In English): The Moderating Role of Psychological Resilience in the Effect of Organizational Culture on Employee Well-Being: A Field Study

According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 15/05/2026 for the total of 114 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled above, the similarity index of my thesis is 13 %.

Filtering options applied**:

1. Approval and Declaration sections excluded
2. References cited excluded
3. Quotes excluded
4. Quotes included
5. Match size up to 5 words excluded

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

Kindly submitted for the necessary actions.

Selenay Güner

Student Information	Name-Surname	Selenay Güner
	Student Number	N24110611
	Department	Business Administration
	Programme	Management and Organisational Behaviour

SUPERVISOR'S APPROVAL

APPROVED
Prof. Dr. Özge Tayfur Ekmekci

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu <i>Form No.</i>	FRM-YL-15
		Yayın Tarihi <i>Date of Pub.</i>	04.12.2023
	FRM-YL-15 Yüksek Lisans Tezi Orijinallik Raporu <i>Master's Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No <i>Rev. No.</i>	02
		Revizyon Tarihi <i>Rev.Date</i>	25.01.2024

**As mentioned in the second part [article (4)/3]of the Thesis Dissertation Originality Report's Codes of Practice of Hacettepe University Graduate School of Social Sciences, filtering should be done as following: excluding reference, quotation excluded/included, Match size up to 5 words excluded.

EK 2 ETİK KURUL KARARI

Tarih: 19/09/2025 10:45
Sayı: E-66777842-300-00004464006



00004464006



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMA ETİK KURULU

KURUL KARARI

<u>TOPLANTI TARİHİ</u>	<u>TOPLANTI SAYISI</u>
9 Eylül 2025	2025/16

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **Selenay GÜNER**'in Prof. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ danışmanlığında hazırladığı “Örgüt Kültürünün Çalışan İyi Oluşuna Etkisinde Psikolojik Sağlamlığın Düzenleyici Rolü: Bir Alan Çalışması” (The Moderating Role Of Psychological Resilience In The Effect Of Organizational Culture On Employee Well-Being: A Field Study) başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulunun **9 Eylül 2025** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan **uygun bulunmuştur.**

Prof. Dr. İsmet KOÇ
Kurul Başkanı

Prof. Dr. Özgür
TEOMAN
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Selda
ÖZDEMİR
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Özge
ÖZYALÇIN OSKAY
Kurul Üyesi

Doç. Dr. Pınar
ÖZDEMİR ŞİMŞEK
Kurul Üyesi

İZİNLİ
Prof. Dr. Tuğça
POYRAZ
Kurul Üyesi

İZİNLİ
Doç. Dr. Arife Berna
AYTAÇ
Kurul Üyesi

Doç. Dr. Gülçin
Cankız ELİBOL
Kurul Üyesi

İZİNLİ
Doç. Dr. Pınar
ARPINAR AVŞAR
Kurul Üyesi

Doç. Dr. Gülsüm
DEPELİ SEVİNÇ
Kurul Üyesi

Doç. Dr. Tülay
BAĞCI BOSİ
Kurul Üyesi

İZİNLİ
Dr. Öğr. Üyesi Onur
URAZ
Kurul Üyesi

EK3 ANKET FORMU

GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma; Hacettepe Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü öğretim üyesi Prof. Dr. Özge Tayfur Ekmekci danışmanlığında, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış program yüksek lisans öğrencisi Selenay Güner tarafından yürütülmektedir. Çalışmada , örgüt kültürünün çalışan iyi oluşuna etkisinde psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolü incelenmektedir. Bu amaç çerçevesinde, örgüt kültürünün çalışan iyi oluşuna etkisinde psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolü incelenecektir. Çalışmanın yapılabilmesi için Hacettepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmıştır.

Ankete katılım gönüllülük esasına ve katılımcının inisiyatifine dayanmaktadır. Çalışmaya katılmamak sizin açınızdan herhangi bir olumsuz sonuç doğurmayacaktır. **Katılım sağlamayı istememeniz halinde, dilediğiniz anda herhangi bir sorumluluk üstlenmeden ve açıklama yapmaksızın ankette yer alan soruları cevaplandırmaktan vazgeçebilirsiniz. Anketten çekilmeniz durumunda, yanıtlarınız yok edilecektir ve araştırmada kullanılmayacaktır.** Eğer araştırmaya katılmayı ve tamamlamayı kabul ederseniz, anket sorularını cevaplandırarak sağlamış olduğunuz veriler, yalnızca söz konusu araştırmaya hizmet edecek şekilde kullanılacak ve değerlendirilecektir. Elde edilen bilgiler üçüncü kişiler ile kesinlikle paylaşılmayacaktır. Araştırma kapsamında kimliğinizi açık edecek herhangi bir bilgi istenmeyecektir.

Anketin yanıtlanması yaklaşık olarak 25 dakika sürmektedir. Anket soruları sizi ve işletmenizi rahatsız edecek ya da risk teşkil edecek bir içeriğe sahip değildir. Ancak, katılım esnasında kendinizi rahatsız hissederseniz anketi cevaplamayı sonlandırabilirsiniz. Hiçbir soru için doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü cevap yoktur. Lütfen, soruları nasıl olması gerektiğini düşünerek değil, mevcut durumunuzu en iyi yansıtabilecek şekilde yanıtlamaya çalışınız. Araştırmaya katılmaya karar vermeden önce ya da katıldıktan sonra çalışmaya, anket sorularına ilişkin sorularınızı ve bilgi taleplerinizi, aşağıda iletişim bilgileri verilen araştırmacılara doğrudan e-posta aracılığıyla yönlendirebilirsiniz.

Değerli zamanınız ve katkılarınız için teşekkürlerimizi sunarız.

Basılı Form İçin:

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda bırakabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

Kabul ediyorum

Kabul etmiyorum

Tarih :

Adı Soyadı :

Telefon :

Adres :

İmza :

Sorularınız İçin: Selenay Güner

e-posta: gunerselenay1@gmail.com

BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: ___ Kadın ___ Erkek

2. Yaşınız:

___ 20-25

___ 26-30

___ 31-35

___ 36-40

___ 41 ve üzeri

3. Çalıştığınız sektör :

___ Tarım

___ Sanayi

___ İnşaat

___ Hizmet

___ Diğer (belirtiniz)

4. Eğitim Durumunuz (En son aldığınız diploma derecesini işaretleyiniz):

___ İlköğretim

___ Lise

___ Lisans

___ Yüksek Lisans veya Doktora

5. Ne kadar süredir çalışma hayatı içindesiniz? ___ yıl ___ ay

6. Ne kadar süredir bu kurumda çalışıyorsunuz? ___ yıl ___ ay

7. Şu anda hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?

___ Çalışan (Yönetici olmayan)

___ Yönetici (İlk/Orta/Üst Kademe)

_____ Diğer (belirtiniz)

BÖLÜM 2

Aşağıda çalıştığınız kurum ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin çalıştığınız kurumu ne kadar yansıttığını/ kurumda ne kadar yaygın olduğunu belirtiniz. Seçeneklerden sadece birini seçiniz ve cevabınızı uygun kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Çalıştığınız kurumda :	Hiç yaygın değil	Çok az yaygın	Biraz yaygın	Oldukça yaygın	Çok yaygın	Tamamen yaygın
1	Karşılıklı anlayış ne kadar yaygındır?						
2	Başarısızlıkların kabul edilmesi ne kadar yaygındır?						

BÖLÜM 3

Aşağıda, şu anda kendiniz ile ilgili düşünebileceğiniz çeşitli ifadeler yer almaktadır. Seçeneklerden sadece birini seçiniz ve cevabınızı uygun kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Ortadayım	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Hayatımdan memnunum.							
8	Genel olarak şu andaki işimden memnunum.							

BÖLÜM 4

Aşağıda, kendinize uygun olacağını düşünebileceğiniz çeşitli ifadeler yer almaktadır. Seçeneklerden sadece birini seçiniz ve cevabınızı uygun kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Hiç uygun değil	Uygun değil	Biraz uygun	Uygun	Tamamen uygun
1. Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toparlayabilirim.					

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ