



## THE GRADUAL EFFECTS OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON PERFORMANCE BY MEDIATING EFFECT OF COMPETENCE AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL ACCROSS NATIONS AND CULTURES

Tuna Uslu<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Gedik Univeristy. [tunauslu@gmail.com](mailto:tunauslu@gmail.com)

### Keywords

National business systems, perceived organizational support, competence, psychological capital, individual performance.

### ABSTRACT

Different forms of organization evolved at the end of the historical processes and changes in the communities. These national differentiations on business process are defined by the concept of national business systems. The influences of organizational support, competence and psychological capital on individual performance are related to various theories like Social Identity, Social Exchange, etc. However, progressive interaction between these variables has not been studied enough in the related literature. These variables affect each other and gradually performance increase is expected. The primary objective in this study is to increase the understanding of psychological capital for the organization by testing the effects of organizational support and employee attitudes/behaviours on performance perception in different national work systems and countries.

## ALGILANAN ÖRGÜT DESTEĞİNİN YETKİNLİK VE PSİKOLOJİK SERMAYE ARACILIĞIYLA PERFORMANSA AŞAMALI ETKİLERİNİN ULUSLAR VE KÜLTÜRLERARASI FARKLILAŞMASI

### Anahtar Kelimeler

Ulusal iş sistemi, Algılanan örgüt desteği, yetkinlik algısı, psikolojik sermaye, bireysel performans.

### ÖZET

Örgütlenme biçimlerinin farklı tarihsel süreçler sonunda evrildiği topluluklarda yaşanan değişimlerin iş süreçleri üzerinde farklı etkileri ulusal iş sistemi kavramı ile tanımlanmaktadır. Örgütlerde çalışanların performansları üzerinde örgüt desteğinin, işlerinde psikolojik olarak kendilerini yetkin hissetmelerinin, psikolojik sermayenin ve işle ilgili tutumlarının pozitif etkileri pek çok farklı kuramla ilişkilendirilmektedir. Ancak bu değişkenler arasındaki aşamalı etkileşimler ilgili yazında yeterince incelenmemiştir. Bu değişkenlerin birbirlerini etkileyerek, kademeli olarak performansı artırmaları beklenmektedir. Bu çalışmadaki amaç; *performansı etkileyen öncüllerin kendi aralarındaki ilişkilerini içeren ve örgütsel davranış kuramlarını da göz önünde bulunduran bir model oluşturulmak ve bu model farklı ulusal iş sistemleri ve kültürlerde kıyaslamaktır.*

## **1. GİRİŞ**

Çalışanların olumlu psikolojileri kurumlar için önemli ve kritik değer taşıyan bir değer olmasına rağmen, günümüze kadar bu varlığın nicel olarak ölçülememesinden ve bilançoda gösterilebilir bir değer olmamasından dolayı göz ardı edildiği anlaşılmaktadır. Ancak bugün görmekteyiz ki, özellikle ekonomik olarak gelişmiş batı ülkelerinde fark yaratan örgütlerin en önemli özelliklerinden biri çalışanlarını psikolojik olarak kendilerine bağlamış ve çalışanların da örgütlerini sahiplenmiş olmalarıdır. Çalışma ortamı incelendiğinde bu örgütler, çalışanlarındaki olumsuz yönlere eğilmek yerine özellikle olumlu yanları ortaya çıkarmaya uğraşan ve pozitif psikolojiden feyz alan yaklaşımlara yönelen yöntemleri tercih etmektedirler.

Örgütler, çevreyle birlikte değişim geçirerek yaşamını sürdüren ve içinde buldukları sisteme uyum sağlayan organizmalardır (Sargut, 2001). Ulusal bağlama göre, örgütlenme biçiminin farklı tarihsel süreçler sonunda olduğu ülke ve topluluklarda yaşanan değişimlerin iş süreçleri üzerinde farklı etkileri ulusal iş sistemi kavramı ile tanımlanmaktadır (Whitley, 1999). Türkiye'deki büyük şirketler, devlet tarafından desteklenen, genellikle hiyerarşik ve aile sahipliğinde yatay ve dikey bütünleşmenin birlikte görüldüğü şekilde yapılanmış, aralarındaki ilişkiler de toplulukçu, geleneksel, devlete bağımlı, müdahaleci ve kaderci olarak biçimlenmiştir (Berkman ve Özen, 2007). Almanya ve çevresindeki Avrupa ülkelerinde ise, teknik ve mühendislik alanlarında yoğunlaşmış ve devletin destekleyici olduğu (Lane, 1994), şirketler arası işbirliği iş sistemi görülmektedir (Whitley, 1999). Bu nedenlerden dolayı, aynı tarihsel süreci paylaşan coğrafyalarda ulusların üyeleri aralarında farklılıklar gösterebilirler de, süreçle ilgili bağlamsal özellikler nedeniyle benzerlikler de gözlenir (Tayeb, 1994).

## **2. ULUSLAR ARASINDAKİ ÖRGÜTSEL FARKLILIKLAR**

Kuzey Amerika'daki Türk göçmenler üzerinde yapılan bir çalışmada, düşük sosyo ekonomik düzeydeki bireylerin demografik farklılıklarına göre farklı tutumlar sergiledikleri görülmüştür (Ataca ve Berry, 2002). Bir başka çalışmada da, daha düşük sosyo ekonomik düzeyden gelen bazı kültürlerin Kuzey Amerika'da daha toplulukçu ve işbirliğine yatkın oldukları tespit edilmiştir (Cox vd., 1991). Hofstede'nin (1980) kültürlerarası çalışmalarına göre, Türkiye de güç aralığı yüksek, manevi değerlerin baskınlık gösterdiği ve toplulukçu bir ülke olarak tanımlanmıştır. Ancak takip eden yıllarda Türk kültüründe güç aralığının ve toplulukçu özelliklerin azaldığı, diğer taraftan kaderciliğin ise önemli bir kültürel karakteristik olduğu gözlenmektedir (Aycan ve Kanungo, 2000). İnsanlar bir ülkenin vatandaşı olarak sahip oldukları toplumsal değerleri ve kültürel özellikleri, kurumsal ortamdaki örgütsel davranışlarına da uyarlayabilirler (Graham, 2000).

Robbins ve Judge (2013), bireyci kültür özellikleri nedeniyle çoğu batı ülkesinde takım çalışmalarının yönetilmesinde zorluklarla karşılaştığını söylemektedir. Yönetim yaklaşımları, ülkeler arasında da farklar gösterebilir, örneğin Amerika'da yöneticilerin Avrupa'dakilere göre daha az görev merkezli, ancak daha destekleyici, katılımcı ve yol gösterici oldukları görülmektedir (Smith vd., 1989). Daulatram (2003) örgütsel desteği ve yenilikçiliği, kültür ile ilişkilendirerek iş doyumunu üzerindeki olumlu etkisinden bahsetmektedir. Kuzey Amerika, Avrupa ve bazı Asya ülkelerinde yapılan bir çalışma, zayıf

örgütsel desteğin çalışanların konuşma ve kararlara katılma davranışını azalttığını göstermektedir (Ng ve Feldman, 2012).

Örgütlerde çalışanların bireysel performans ve iş doyumları üzerinde algıladıkları örgütsel desteğin, işteki yetkinliklerinin ve olumlu örgütsel davranışların etkileri farklı ülkelerde ve kültürlerde pek çok farklı çalışmada incelenmiştir. Bu çalışmada ise ilgili değişkenlerin düzeyi arasında fark olup olmadığı, değişkenlerin ilişkilerinin Türkiye’de, Avrupa’da veya Kuzey Amerika’da çalışan ve Türkçe konuşan iş görenler açısından nasıl farklılaştığı tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Yabancı bir ülkede çalışanlar için, algılanan örgütsel desteğin ortama uyulanma aracılığıyla dolaylı, lider-üye etkileşiminin ise doğrudan performansın tahminleyicisi olduğu gözlenmiştir (Kraimer vd., 2001). Bir araştırmada, örgüt desteği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Amerika’dakiler açısından Amerika dışına göre daha güçlü olduğu bulunmuştur (Meyer vd., 2002). Yapılan bir başka çalışmada, kolektivist özellikler gösteren Meksika’ya göre bireyci olarak nitelendirebileceğimiz Amerika’da iş tatmininin işten ayrılma niyetinin daha güçlü bir tahminleyicisi olduğu (Posthuma vd., 2005), ayrıca bireyci kültürlerde iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Ng vd., 2009). Örgütsel destek, özerklik algısı, psikolojik sermaye, işi ve kurumu sahiplenme açısından Amerika, Avrupa ve Türkiye’de Türkler arasında algı açısından fark olduğu bulunmuştur (Uslu vd., 2011). Türkiye’de algılanan bireysel performansın ağırlıklı olarak psikolojik sermaye tarafından, psikolojik sermayenin ise özellikle yetkinlik algısı ve daha sonra örgüt desteği ve özerklik tarafından belirlendiği görülmektedir. Avrupa’da ve Amerika’da ise psikolojik sermayenin direkt olarak yetkinlik algısı ve önemli ölçüde özerklik tarafından, algılanan bireysel performansın ise ağırlıklı olarak yetkinlik tarafından belirlendiği tespit edilmiştir. Avrupa’da, daha az bir ağırlıkla psikolojik sermaye performans üzerinde etkiliyken, Amerika’da aynı etki bulunmamaktadır (Uslu vd., 2011).

### **3. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL YAPISI**

Araştırmanın teorik altyapısı Sosyal Kimlik (Social Identity) ve Sosyal Takas (Social Exchange) kuramlarına dayanmaktadır. Sosyal Kimlik (Tajfel ve Turner, 1979) Kuramı’na göre işyerlerinde çalışanlar buldukları ortamla ilişki ve alışverişlerini yorumlayarak, kendi sosyal niteliklerini değerlendirir ve ortamsal faktörlere göre bir kimlik ortaya koyarlar. İş görenler de çevreyle etkileşimlerini bu sosyal kimlik aracılığıyla kurar, yaptıkları işle kurdukları bağlantı doğrultusunda bilişsel şemalar ve roller geliştirirler (Fischer ve arkadaşları, 2004), bu şemalar doğrultusunda bağlı buldukları çevre içinde tutum ve davranışlar ortaya koyarlar.

Sosyal kimlik kuramı, sosyal ortamda bireyler üzerindeki sosyal sınıfların yarattığı psikolojik öneme atıf yapmaktadır (Tajfel, 1982). Bu kurama göre, sosyal çevre içinde bireyler pozitif bir görüntü yaratmak ve bu imajı korumak, kendi sosyal çevrelerini düzenlemek ve bu sosyal çevrede gerçek bir rol almak eğilimindedirler (Tajfel, 1982). Böylelikle bireyin, motivasyonu ve içinde bulunduğu söz konusu gruba kaynaşması gerçekleşmekte; aynı zamanda duyguları, düşünceleri, tutumları, davranışları ve sosyal kimliği de gruba göre değişmekte ve uyumlanmaktadır (Tajfel, 1982). Ancak bireyler bu grupları belirlerken de kendi farklılıklarının öne çıkabileceği, kendilerine pozitif değer yaratacak ve olumlu katkısı olanlarını tercih ederler (Turner vd., 1979).

Çalışanlar, bireysel farklılıklarına rağmen çalışma koşullarına ve sosyal ortama uyum sağlayacak kendilerine özgü tutumlar oluşturur, davranışlarını ve alışverişlerini de bu doğrultuda Sosyal Takas (Blau, 1964) Kuramı'na göre bu tutumlar aracılığıyla devam ettirirler, yani sosyal bir alışveriş içinde yer alırlar. Bu alışverişten pay aldıklarını düşündükleri sürece ilişkilerini sürdürür ve güçlendirirler. Sosyal Takas Kuramı'na uygun olarak çalışanlar algıladıkları örgütsel desteğe karşılık çabalarını artırarak kendilerine yapılan katkıları geri ödemeye çalışırlar (Eisenberger ve Aselage, 2003: 492).

#### **4. POZİTİF PSİKOLOJİ ÇERÇEVESİNDE İŞYERİNDEKİ DAVRANIŞLAR**

Yirminci yüzyılın sonunda psikoloji disiplininin sadece olumsuz ve patolojik davranışları inceleyen düşünce mantığına bir tepki olarak ortaya çıkan pozitif psikoloji yaklaşımı (Seligman, 1998), insanın güçlü ve olumlu yönlerini anlamaya ve geliştirmeye çalışarak insanların nasıl daha mutlu, başarılı ve daha iyi olabileceklerini araştırmaktadır.

Pozitif psikoloji yaklaşımına bağlı olarak gelişen pozitif örgütsel davranış akımı da çalışanların örgüt içerisindeki olumlu davranışlarının gelişimine katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu çalışmanın hareket noktası olan psikolojik sermaye kavramı (Luthans vd., 2007a, 2007b, 2007c) da pozitif örgütsel davranış kapsamında ele alınan ve bireyin pozitif psikolojik durumunu ve gelişimini ifade eden ekonomik, entelektüel ve sosyal sermaye kavramlarının ötesinde bir olgudur.

Bireyin sahip olduğu işine bağlı öz yeterlilik, durumsal umudu, iyimserliği ve dayanıklılığı tarafından karakterize edilen psikolojik sermayenin iş performansını özellikle yönetici ve liderlerin performansını artırması söz konusudur (Luthans vd., 2007a). Psikolojik sermaye kavramının yazında performans (Luthans vd., 2005; Smith vd., 2009), adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışı (Avey vd., 2008a), ile pozitif ilişkili olduğu, diğer taraftan devamsızlık (Avey vd., 2006), stres, işten ayrılma niyeti, iş arama davranışı (Avey vd., 2009) ve sinizm (Avey vd., 2008a) ile negatif ilişkili olduğu görülmektedir. Luthans ve arkadaşlarının (2007a) yaptığı araştırma sonucuna göre psikolojik sermayenin iş tatmini ve iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir.

Yetkinlik algısı çalışanın belirli bir durum karşısında kontrolünün ne kadar kendi elinde bulundurduğuna dair olan inancıdır (Keller ve Dansereau, 1995). Dolayısıyla, yönetim uygulamalarının ne kadar destekleyici veya ne kadar müdahaleci olduğu ile çalışanların kendilerini ne kadar güçlü algıladıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Özellikle çalışanların negatif yaklaşımlarını değiştirmek için onlara karşı pozitif bir tutum sergilemenin ve güçlendirmenin etkili olduğu görülmüştür (Avey vd., 2008b). Pozitif psikoloji yaklaşımı ile iş ile ilişkili olumlu müdahalelerin de performans artışı sağladığı görülmektedir (Cameron vd., 2004).

#### **4.1. ÖRGÜT DESTEĞİYLE GÜÇLENME VE YETKİNLİK ALGISI**

Özellikle destekleyici bir örgüt çalışanların yeni ve yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate alır, örgüt içi ast-üst ve yatay ilişkilerin pozitif olması yönünde altyapı oluşturur, örgüt içinde adaleti sağlar ve çalışanlarını güçlendirir (Özdevecioğlu, 2003:116). Çalışanı güçlendirme kavramı, iş görenlere karar alabilme ve özerklik yetkisinin verilmesi, kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanması, geri bildirim

alabilmeleri, kararlarının sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincine sahip olmaları olarak tanımlanmıştır.

Thomas ve Velthouse (1990) psikolojik güçlendirmeyi, çalışanın kendi iş rolüne yönelimini yansıtan ve yetkinliğin de dâhil olduğu dört boyut altında açıklanan bireyin dışsal etki olmadan göreve güdülenmesi olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre güçlendirme; görevin kişi için teşkil ettiği anlamlılık düzeyi, çalışanın yetkinliği, otonomiye sahip olması ve işi üzerindeki etkisi olmak üzere dört alt boyuttan oluşan içsel ve motive edici bir yapıdır. Spreitzer da (1995) güçlendirmenin ve yetkinliğin çalışanın kendi iş rolüne aktif olarak yönelmesini yansıttığını da söyler (Spreitzer, 1995: 1443).

Sigler ve Pearson (2000) yaptıkları araştırmada, çalışanlarını güçlendiren bir örgüt ikliminin örgüte bağlılık ve performans üzerinde önemli bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Güçlendirildiğini ve yetkinliğini algılayan çalışanların kendilerini yetkin olarak görmeyen çalışanlara göre daha yüksek seviyede performansa sahip oldukları ve çalışanların güçlendirme algıları ile performans arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir (Sigler ve Pearson, 2000).

## **4.2. PSİKOLOJİK SERMAYE**

Örgütlerde herhangi bir çalışanın pozitif davranışlar göstermesinin örgütsel etkileri zayıf gibi düşünülse de, aynı ortamdaki diğer bireylerin de bu davranışlardan etkilenecek olumlu bir iklimi paylaşmalarının örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir katkı sağladığı görülmektedir (Todd, 2003). Bu çerçevede pozitif psikoloji, verimliliğin ve performansın artışında özellikle psikolojik sermayenin önemine değinmekte, karakteri ve kişisel özelliklerden farklı olarak bireyin psikolojik sermayesinin geliştirilebileceğini vurgulamaktadır. Luthans ve arkadaşları (2007c), psikolojik sermayeyi bir ara değişken olarak, destekleyici iklim ile çalışan performansının arasına yerleştirmektedir. Bireyin olumlu ve geliştirilebilir özellikleri olarak tanımlan psikolojik sermaye (Luthans vd., 2007b) yazında dört boyut altında toplanmaktadır; durumsal umut, durumsal iyimserlik, işe bağlı öz yeterlilik ve dayanıklılık.

### **4.2.1. DURUMSAL UMUT (STATE HOPE)**

Günlük hayatta çokça kullandığımız umut kavramı uzun yıllar klinik ve pozitif psikoloji alanındaki araştırmalara konu olmuştur. Umut güçlenebilen veyahut kaybedilebilen bir tutumdur. Umut kavramıyla ilgili pozitif örgütsel davranış yazınındaki çalışmaların temelinde sıklıkla Snyder ve arkadaşları tarafından literatüre giren tanım kullanılmaktadır. Snyder ve diğerlerine (1991) göre, umut olumlu bir motivasyon durumu olup, bireylerin başarı duygularına ulaşmada onu amaca yönlendiren enerji ve yol olarak ifade edilir.

Umudun akademik ve atletik performans üzerinde pozitif etkisi olduğunu gösteren birçok çalışma olmasına rağmen (Curry vd., 1997), iş performansına etkisini inceleyen sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Luthans ve Jensen, 2002). Araştırmalar, yüksek umut düzeyine sahip çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı düzeylerinin arttığını ve işten ayrılma niyetlerinde ise azalma olduğunu göstermektedir (Peterson ve Luthans, 2003).

#### **4.2.2. DURUMSAL İYİMSERLİK (STATE OPTIMISM)**

Psikolojik sermaye kavramının bir diğer değişkeni olan iyimserlik (optimizm), uzun yıllardan beri birçok filozof ve bilim adamının araştırma alanı olmasına rağmen, pozitif psikolojinin öncüsü Martin Seligman'ın çalışmalarıyla birlikte pozitif psikoloji kapsamına girmiştir.

Seligman (1998) en genel tanımıyla iyimserliği, negatif olayları dışsal ve durumsal, pozitif olayları ise içsel ve genel değerlendirebilme becerisi olarak tanımlamaktadır. Diğer taraftan psikologlar ise genelde bu kavramı her olaya ve kişiye iyi bakabilme becerisi olarak aktarmaktadırlar. İyimserliğin fiziksel ve ruhsal sağlığa, dayanıklılığa, atletik, politik, akademik ve mesleki motivasyona, genel olarak başarıya olan etkileri sıklıkla araştırılmasına rağmen, psikolojik sermaye kavramının diğer değişkenleri gibi, durumsal iyimserlik kavramının da iş hayatındaki etkilerinin incelendiği araştırmalar henüz çok yenidir.

Seligman (1998) satış danışmanlarının performansı ve iyimserlik düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Luthans ve diğerlerinin 2005 yılında fabrika çalışanları ile yaptığı araştırmanın sonucunda da benzer sonuçlara ulaşılmış, durumsal iyimserlik düzeyi ve performans arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. İyimserliğin iş hayatındaki olumlu etkileri sadece performans ile sınırlı olmayıp, bu kavramın iş hayatında farklı olumlu etkilerinin de olabileceği tartışılmaktadır. Çalışkan ve Erim'e göre (2010) iş hayatında iyimser olanlar, daha çok motive edilebilen, daha yüksek moralli, yüksek beklentileri ve olumlu amaçları olan, güçlüklere karşısında daha sebatkâr, kişisel yetersizlik algıları daha az, fiziksel ve ruhsal açıdan daha canlı bireyler olabilirler.

#### **4.2.3. İŞ BAĞLI ÖZ YETERLİLİK**

Psikolojik sermaye kavramının değişkenleri arasında üzerinde en çok araştırma yapılan ve teorik olarak gelişen kavram öz yeterlilik kavramıdır. Bandura, Sosyal Bilişsel Kuramı'nda öz yeterliliği, "bireylerin olası durumlar ile başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yapabildiklerine dair yargıları" şeklinde tanımlamıştır (Bandura, 1986). Diğer taraftan, öz yeterlilik kavramı işe bağlı ve rolle bağlantılı olarak duruma özgü olarak da incelenebilmektedir. Stajkovic ve Luthans (1998) öz yeterlilik kavramını iş yaşamına uyarlayarak; öz yeterliliği, bireyin kendi yeteneklerine, motivasyonuna, bilişsel kaynaklarına ve bir işi belirgin bir kapsam içerisinde en iyi biçimde yerine getirebileceğine dair olan duruma özgü inancı olarak tanımlamaktadır.

#### **4.2.4. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK (METANET)**

Geleneksel klinik psikolojide daha çok her bireyde olmayan nadir yetenek ve becerileri ifade eden bu kavram, güncel teori ve araştırmalarda yaşamın sihirli veya normatif insan kaynağı şeklinde ele alınmaktadır (Master, 2001). Pozitif psikoloji çerçevesinde de, bireyin belirli olumsuz koşullar altındaki durumlara gösterdiği olumlu uyum şeklinde ele alınmış (Master ve Reed, 2002), örgütsel davranış yazınında ise bireyin olumlu ve olumsuz koşullar karşısında göstermiş olduğu canlılık veya zorluklarla başa çıkma gücü şeklinde tanımlanmıştır (Luthans, 2002).

### **4.3. BİREYSEL İŞ PERFORMANSI**

Bazı araştırmalar (Motowidlo ve Borman, 1997), iş performansını belirli özellikler taşıyan davranışlar sonucu elde edilenlerin tümü olarak, diğer bazı çalışmalar (Campbell, 1990) ise belirli özellikler taşıyan davranışın kendisi olarak tanımlamışlardır.

Birinci yaklaşımda performans, somut çıktıları olan “sonuç odaklı” bir bakış açısıyla ele alınırken ikinci yaklaşımda ise, somut ya da soyut olabilen “davranış odaklı” bir bakış açısı ile ele alınmıştır. İnsan kaynakları yazınında “davranış odaklı” olan ve işin daha çok “nasıl” yapıldığı ile ilgili olan kısmı “performans” olarak isimlendirilirken, “ne” sorusuna yanıt veren elde edilen sonuç kısmı ise “sonuçlar” olarak adlandırılmaktadır. Bazı kaynaklar iş ortamındaki performansın özellikle kurumsal amaçlar doğrultusunda olması gerektiğine vurgu yaparlar. Performansın kurumsal amaçlar ile bağlantılı olması “ne için” sorusuna yanıt vermektedir. Dolayısıyla iş performansı kavramı; kurumsal amaçlarla ilişkili (ne için), somut beklenen sonuçları olan (ne), belirli özellikler taşıyan davranışlar (nasıl) gösterilmesini ifade etmektedir.

İş performansı çok yönlü ele alınması gereken bir konudur. İş performansı hem işler arasında hem de aynı iş içinde bireyden bireye değişkenlik gösterebilmektedir. Çünkü performans gösteren bireyin davranışlarını dolaylı olarak etkileyebilen durumsal ve bağlamsal faktörler de vardır. Kurumsal çalışma ortamından kaynaklanan faktörler (örgüt yapısı, çalışma kuralları, örgüt kültürü ve değerleri...), yapılan iş ve görevden kaynaklanan faktörler (iş ya da mesleğe özgü özellikler, kişi-iş uyumu...) ve iş sırasındaki işbirlikleri ya da iletişimden kaynaklanan faktörler (çalışma arkadaşları, yöneticiler, ilişki kurulan müşteri, tedarikçi ilişkileri...) ile birey etkileşimi de bireyin performansına etki edebilmektedir.

### **5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Kuramlar ışığında, literatürdeki tespitlerden de yola çıkarak, algılanan örgüt desteğinin çalışanları güçlendireceği, güçlenmiş çalışanların kurumlarına karşı olumlu davranışlar sergileyecekleri ve bu ilişki doğrultusunda algıladıkları bireysel performanslarının artacağı düşünülebilir, ancak bu etki kültürler ve ülkeler arasında fark gösterebilir. Bu varsayımlardan yola çıkarak hipotezlerimiz,

**H1.** Amerika, Avrupa ve Türkiye’de çalışanlar arasında, örgüt desteği, yetkinlik, psikolojik sermaye ve algılanan bireysel performans açısından fark vardır.

**H2.** Kuzey Amerika’da türkçe konuşan çalışanlar açısından, yetkinlik aracılığıyla algılanan örgüt desteği, çalışanların psikolojik sermayelerini artırarak bireysel performansı olumlu etkiler.

**H3.** Avrupa’da türkçe konuşan çalışanlar açısından, yetkinlik aracılığıyla algılanan örgüt desteği, çalışanların psikolojik sermayelerini artırarak bireysel performansı olumlu etkiler.

**H4.** Türkiye’de çalışanlar açısından, yetkinlik aracılığıyla algılanan örgüt desteği, çalışanların psikolojik sermayelerini artırarak bireysel performansı olumlu etkiler.

## 6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma sorularıyla ilgili verilerin toplanması için 2012 yılında kolayda örneklem yöntemiyle 200'ün üzerinde anket Türkiye'de çalışanlara ve yaklaşık 200 anket Amerika'da ve Avrupa'da Türkçe konuşanlar üzerinde uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan soru formu iki bölüm, "Bilgi ve Soru Formu" (29 madde; yaş, cinsiyet, pozisyon, gelir, eğitim, meslek ve eğitim tercihleri...) ve "Çalışan Durumu Anket Formu" (18 madde) olmak üzere toplam 47 sorudan oluşmaktadır. "Algılan Örgüt Desteği" Saks (2006) ve "Yetkinlik Algısı" Jones (1986) ile ölçülmüştür. "Psikolojik Sermaye" ölçeği Luthans ve arkadaşlarından (2007), "Algılanan Performans" Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan ifadelerden yola çıkılarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Bilgi formundaki sorular parametrik, ölçeklere yanıtlar 1-hiçbir zaman, 2-hemen hemen hiçbir zaman, 3-nadiren, 4-sıklıkla, 5-hemen hemen her zaman, 6-her zaman şeklindedir. Keşifsel analizler, geçerlilik, güvenilirlik, demografik bulgular ve fark testleri SPSS aracılığıyla yapılmıştır. Her ölçek ayrı ayrı faktör analizden geçirilmiş ve güvenilirlikleri Cronbach Alpha değerleri ile test edilmiştir. Demografik bulgulara yönelik analizler, fark testleri ve ara değişken regresyon analizleri SPSS 16 ile yapılmıştır.

## 7. BULGULAR

Çalışmamıza katılan 402 kişinin 234'ü Türkiye'de, 98'i Avrupa ülkelerinde, 70'i ise Kuzey Amerika'da çalışmaktadır. %43'ü kadın, %57'si erkek ve ortalama yaş 42,5'tir. %12'si lise, %43'ü üniversite ve %45'i yüksek lisans/doktora mezunlarından oluşan katılımcılar ortalama 20 yıla yakın süredir çalışma hayatının içinde ve yaklaşık olarak 10 senedir bu işletmede çalışmaktadır. Katılımcıları yaklaşık yarısı idareci pozisyonundadır.

Ankette kullanılan ölçeklere SPSS'de varimax döndürmesi ile faktör ve iç tutarlılık analizleri uygulanmıştır. Her ölçek ayrı ayrı faktör analizden geçirilmiş ve güvenilirlikleri Cronbach Alpha değerleri ile test edilmiştir. Güvenilirlik katsayıları 0.80 üzerinde bulunmuş ve ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. "Algılanan Performans" ölçeğinin faktör açıklayıcılığı %72 olarak tespit edilmiştir (Tablo 1).

**Tablo-1 Algılanan Performans Faktör ve İç Tutarlılık Sonuçları**

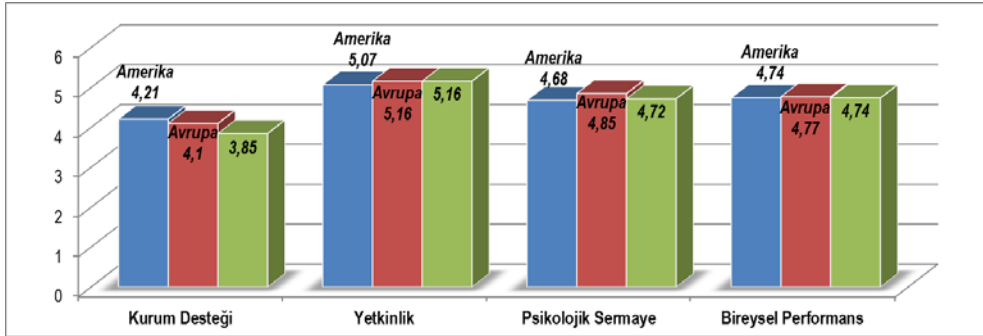
| Algılanan Performans   | Madde Ağırlığı |
|--|----------------|
| Üstüme düşen birim ve takım hedeflerimize ulaşıyorum.              | ,808           |
| İşimde rakiplerime göre daha başarılıyım.                          | ,807           |
| Yaptığım işin olumlu sonuçları üzerinde, bireysel etkim yüksektir. | ,789           |
| Çalışma arkadaşlarıma göre iş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.   | ,767           |
| İşimin kalitesiyle standartlara ulaşıyorum.                        | ,756           |
| Yaptığım işin verimliliğini artıracak yollar kullanırım.           | ,745           |
| <b>N</b>   | 402            |
| <b>Açıklayıcılık Yüzdesi:</b>                                      | 72,281         |
| <b>Cr. Alfa (%):</b>   | ,923           |



|                             |          |
|-----------------------------|----------|
| <b>KMO Değeri:</b>          | ,901     |
| <b>Bartlett Manidarlık:</b> | ,000     |
| <b>Yaklaşık Ki-Kare:</b>    | 1665,234 |

ANOVA fark testlerinde, ülkeler arasında anlamlı farka rastlanmış, kurum (örgüt) desteği açısından Amerika ile Türkiye arasında fark ( $F=4,483$   $p=.012$ ) olduğu tespit edilmiştir (Şekil 1), birinci hipotezimiz kısmi olarak desteklenmiştir.

**Şekil-1 Amerika, Avrupa ve Türkiye’de Değişkenlerin Düzeyleri ve Aralarındaki Farklar**



Diğer hipotezlere yönelik aşamalı ara değişken testleri, farklı modeller sınanarak yapılmaktadır. Ara değişkenlerin aracılık rollerini belirlemek amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntem analizlerimize uyarlanmış (Uslu, 2010: 1648-1650), aracılık etkisi Sobel testi ile test edilmiştir. Seri olarak sıralanmış birden fazla ara değişkenli hipotezlerimize göre aracılık testi, N ara değişken sayısı olmak üzere  $M^N = [(N+1)(N+2)]/2$  şeklinde formüle edilerek, 2 ara değişken olması sebebiyle 6 ayrı modelle tasarlanmıştır (Tablo 2, 3, 4).

**Tablo-2 Örgüt Desteği Bağımsız Değişken Olmak Üzere Aşamalı Olarak Algılanan Bireysel Performansı Etkileyen Değişkenlere İlişkin Regresyon Modelleri (Amerika Birleşik Devletleri)**

|                    | Bağımlı Değişkenler  |                               |                               |  |  |  |
|--------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|--|--|--|
|                    | Yetkinlik<br>Model 1 | Psikolojik Sermaye<br>Model 2 | Psikolojik Sermaye<br>Model 3 | Algılanan Bireysel Performans<br>Model 4 | Algılanan Bireysel Performans<br>Model 5 | Algılanan Bireysel Performans<br>Model 6 |
| Örgüt Desteği      | .244*<br>(.093)      | .329***<br>(.079)             | .194**<br>(.067)              | .353**<br>(.109)                         | .151<br>(.087)                           | .092<br>(.091)                           |
| Yetkinlik          |                      |                               | .491***<br>(.079)             |  | .729***<br>(.103)                        | .577***<br>(.127)                        |
| Psikolojik Sermaye |                      |                               |                               |  |  | .309*<br>(.159)                          |

|                           |        |           |           |          |           |           |
|---------------------------|--------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| <b>Düz. R<sup>2</sup></b> | .078   | .195      | .489      | .124     | .499      | .520      |
| <b>F</b>                  | 6,838* | 17,269*** | 33,110*** | 10,470** | 34,380*** | 25,173*** |
| <b>N</b>                  | 70     | 68        | 68        | 68       | 68        | 68        |

\*\*\*p < 0.001, \*\*p < 0.01 ve \*p < 0.05 değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

Örgüt desteği, yetkinlik algısı (Tablo 2, Model 1) ve psikolojik sermayeyi (Model 2) artırmaktadır. Ancak hipotezimizde aracılık görevi olan yetkinlik algısı bağımsız değişken olarak analize katıldığında, örgüt desteğinin psikolojik sermaye üzerindeki etkisini azaltmaktadır (Model 3, Sobel testi z değeri 2.39, p<.01). Örgüt desteği, algılanan bireysel performans güçlü bir şekilde (Model 4) artırmakta, aracılık görevi olan yetkinlik algısı bağımsız değişken olarak analize katıldığında ise, örgüt desteğinin algılanan bireysel performans üzerindeki etkisi ortadan kalkmaktadır (Model 5, Sobel testi z değeri 2.80, p<.01). İkinci aracı olarak psikolojik sermaye analize katıldığında ise, yetkinlik algısının aracılık rolü azalmaktadır (Model 6, Sobel testi z değeri 1.83, p<.01), ikinci hipotez kısmi olarak desteklenmiştir.

**Tablo-3 Örgüt Desteği Bağımsız Değişken Olmak Üzere Aşamalı Olarak Algılanan Bireysel Performansı Etkileyen Değişkenlere İlişkin Regresyon Modelleri (Avrupa)**

|                           | Bağımlı Değişkenler |                    |                   |                               |                   |                   |
|---------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------|
|                           | Yetkinlik           | Psikolojik Sermaye |                   | Algılanan Bireysel Performans |                   |                   |
|                           | <b>Model 7</b>      | <b>Model 8</b>     | <b>Model 9</b>    | <b>Model 10</b>               | <b>Model 11</b>   | <b>Model 12</b>   |
| Örgüt Desteği             | .338***<br>(.073)   | .309***<br>(.051)  | .163***<br>(.044) | .370***<br>(.076)             | .141*<br>(.065)   | .063<br>(.066)    |
| Yetkinlik                 |                     |                    | .431***<br>(.055) |                               | .676***<br>(.082) | .470***<br>(.100) |
| Psikolojik Sermaye        |                     |                    |                   |                               |                   | .478**<br>(.144)  |
| <b>Düz. R<sup>2</sup></b> | .173                | .273               | .551              | .188                          | .522              | .568              |
| <b>F</b>                  | 21,362***           | 37,369***          | 60,626***         | 23,401***                     | 54,041***         | 43,474***         |
| <b>N</b>                  | 98                  | 98                 | 98                | 98                            | 98                | 98                |

\*\*\*p < 0.001, \*\*p < 0.01 ve \*p < 0.05 değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

Örgüt desteği, yetkinlik algısı (Tablo 3, Model 7) ve psikolojik sermayeyi (Model 8) artırmaktadır. Ancak hipotezimizde aracılık görevi olan yetkinlik algısı bağımsız değişken olarak analize katıldığında, örgüt desteğinin psikolojik sermaye üzerindeki etkisini azaltmaktadır (Model 9, Sobel testi z değeri 3.96, p<.001). Örgüt desteği, algılanan bireysel performans güçlü bir şekilde (Model 10) artırmakta, aracılık görevi olan yetkinlik algısı bağımsız değişken olarak analize katıldığında ise, örgüt desteğinin algılanan bireysel performans üzerindeki etkisi azalmaktadır (Model 11, Sobel testi z değeri 4.01, p<.001). İkinci aracı olarak psikolojik sermaye analize katıldığında ise, örgüt desteğinin etkisi tamamen ortadan kalkmakta ve yetkinlik algısının aracılık rolü azalmaktadır (Model 12, Sobel testi z değeri 3.04, p<.01), üçüncü hipotez desteklenmiştir.

**Tablo-4 Örgüt Desteği Bağımsız Değişken Olmak Üzere Aşamalı Olarak Algılanan Bireysel Performansı Etkileyen Değişkenlere İlişkin Regresyon Modelleri (Türkiye)**

|                           | Bağımlı Değişkenler |                    |                   |                  |                               |                   |
|---------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|------------------|-------------------------------|-------------------|
|                           | Yetkinlik           | Psikolojik Sermaye |                   |                  | Algılanan Bireysel Performans |                   |
|                           | Model 13            | Model 14           | Model 15          | Model 16         | Model 17                      | Model 18          |
| Örgüt Desteği             | .188***<br>(.042)   | .212***<br>(.032)  | .118***<br>(.025) | .148**<br>(.042) | .033<br>(.034)                | -.043<br>(.030)   |
| Yetkinlik                 |                     |                    | .502***<br>(.037) |                  | .624***<br>(.052)             | .232***<br>(.060) |
| Psikolojik Sermaye        |                     |                    |                   |                  |                               | .766***<br>(.081) |
| <b>Düz. R<sup>2</sup></b> | .074                | .161               | .532              | .046             | .416                          | .578              |
| <b>F</b>                  | 19,699***           | 44,608***          | 186,166***        | 12,164***        | 83,267***                     | 106,623***        |
| <b>N</b>                  | 234                 | 234                | 234               | 232              | 232                           | 232               |

\*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$  ve \* $p < 0.05$  değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

Türkiye’de örgüt desteği, yetkinlik algısı (Tablo 4, Model 13) ve psikolojik sermayeyi (Model 14) diğer örneklemelere göre daha zayıf bir şekilde artırmaktadır. Aracılık görevi olan yetkinlik algısı bağımsız değişken olarak analize katıldığında, örgüt desteğinin psikolojik sermaye üzerindeki etkisi azalmaktadır (Model 15, Sobel testi z değeri 4.24,  $p < .001$ ). Örgüt desteği, yine algılanan bireysel performansı artırmakta (Model 16), aracılık görevi olan yetkinlik algısı bağımsız değişken olarak analize katıldığında ise, örgüt desteğinin algılanan bireysel performans üzerindeki etkisi tamamen kaybolmaktadır (Model 17, Sobel testi z değeri 4.18,  $p < .001$ ). İkinci aracı olarak psikolojik sermaye analize katıldığında ise, yetkinlik algısının aracılık rolü azalmaktadır (Model 18, Sobel testi z değeri 7.74,  $p < .001$ ), dördüncü hipotez desteklenmiştir.

## 8. SONUÇ

İşgörenler arasında örgüt desteği daha yoğun şekilde Amerika’da, sonrasında Avrupa’da, en az Türkiye’de hissedilmektedir. İş ortamında bireysel performans algısı öncelikle algılanan örgüt desteği, sonrasında ise çalışanların yetkinlikleri ve psikolojik sermayeleri sayesinde artmaktadır. Bu sonuçlar ışığında, yetkinliğin ve bu sayede artan psikolojik sermayenin çalışma ortamında kritik bir ara değişken olduğu görülmektedir, ancak bu ilişkiler Türkiye’de çalışanlar ile Avrupa ve Amerika’da çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.

Literatürü destekler şekilde, Amerika’da çalışanların yönetim ve örgüt desteğini daha yüksek seviyede algıladığı görülmektedir, bu ülkede çalışanların psikolojik sermayelerine örgüt desteğinin katkısı da diğer ülkelere göre daha fazladır. Türkiye’de çalışanların iş performansları üzerinde örgüt desteğinin katkısı ise, diğer ülkelere kıyasla daha düşüktür.

Yurtdışında çalışanlar kurumlarının kendilerini yüksek değerde desteklediklerini düşünürken, Türkiye’de çalışanlar şahsi performanslarının daha ağırlıklı olarak kendi yetkinliklerinden ve psikolojik sermayelerinden kaynaklandığını düşünmektedirler.

Özellikle Amerika'da ve sonrasında Avrupa'da performans algısı üzerinde yetkinlik ön plandayken, Türkiye'de olumlu tutum ve davranışlar daha öne çıkmaktadır. Bu tespit bireyci ve kollektif kültürler arasındaki farklılıktan kaynaklanıyor olabilir.

## **9. TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

Ülkeler arasında gözlenen işgörenlerin çalışma davranışlarıyla ilgili farklılıklar; gelişmişlik düzeyi, iş sistemleri ve kültürel özellikler ile bu süreçlerin birbirleriyle aşamalı etkileşimlerinden kaynaklanmaktadır.

Batı ülkelerinde kurumsal yapıların ve sistemlerin çalışanlar üzerinde daha fazla etkisi bulunmaktadır. Amerika ve Avrupa'da çalışanların psikolojik sermayelerine örgüt desteğinin katkısı Türkiye'ye göre daha fazladır. Türkiye'de çalışanların iş performansları üzerinde örgüt desteğinin katkısı ise, diğer ülkelere kıyasla daha düşüktür. İşgörenin bireysel performansı üzerinde kurumun etkisi ve katkısı zayıftır. Bu nedenle, akademik ve pratik çalışmalarda özellikle gelişmekte olan ülkelerde ve toplulukçu kültürlerde Pozitif Örgüt Bilimi'ne daha fazla ağırlık verilmesinin performans ve verimlilik artışında önemli bir katkısı olabilir. Bu yaklaşım, örgüt yapısının ve üst yönetimin çalışanların güçlü yönlerine eğilmesi ve bu yetkinlikleri güçlendirmesine yönelik kurumsal uygulamalar geliştirmesi üzerine kuruludur.

Amerika ve Avrupa'da Türk çalışanların yönetim ve örgüt desteğini Türkiye'ye göre daha yüksek seviyede algıladığı görülmektedir. Bundan sonraki araştırmalarda, bu değişikliğin kültürel bir farklılıktan mı yoksa gelişmişlik seviyesinden mi kaynaklandığı araştırılmalıdır. Gelişmiş ülkelerin tarihsel süreçte büyüme eğimlerinin arkasında kültürlerinin ve yönetim yaklaşımlarının etkili olduğu görülmektedir. Örneğin, Japonya II. Dünya Savaşı'nın ardından ekonomik büyümesini dönemin Batı ülkelerindeki üretim faktörlerini inceleyerek ve ardından bu bakış açılarını sentezleyerek, kendi ulusal kültürü, Toplam Kalite Yönetimi ve felsefesi üzerine ulusal iş sistemini inşa etmesiyle gerçekleştirmiştir. Günümüzde Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin de gelişmiş ekonomilerle rekabet edebilmeleri için, çevresel ve global koşullar ile kendi kültürlerini birleştirerek yenilikçi yönetim yaklaşımları yapılandırılmaları gerekmektedir. Bu stratejiyi besleyen en önemli kaynakların arasında, yabancı ülke deneyimlerini yaşamış çalışanların bilgilerini ve iş yapma yöntemlerini ulusal iş sistemine entegre edebilme ve sosyal sermaye yaratma becerisi yatmaktadır.

Yabancı bir ülkede çalışanların, yaşadıkları dönemde misafir ülkede hem de döndükten sonra kendi ülkelerinde sorunlar yaşayabildikleri görülmektedir. Özellikle yabancı çalışanların (expatriate) ve farklı kültürden gelenlerin misafir olarak buldukları ülkelerde ve iş ortamlarında bir uyarlanma sürecini yaşamaları, döndükleri takdirde de yaşadıkları tecrübeleri iş ortamlarında sentezleyebilmeleri gerekmektedir. İleride yapılacak çalışmalarda, bu araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkılarak, Avrupa veya Amerika'da çalışan ve Türkçe konuşan iş görenlerin bir yabancı olarak mı yoksa o ülkenin bir çalışanı olarak mı örgütsel kavramları algıladıkları sorgulanmalı, bundan sonraki araştırmalarda bu tartışmaya da yer verilmelidir.

## **KAYNAKÇA**

Ataca, B. ve Berry, J.W. (2002). "Psychological, Sociocultural, and Marital Adaptation of Turkish Immigrant Couples in Canada", *International Journal of Psychology*, 37 (1), ss. 13–26.

Avey, J.B., Patera, J.L., ve West, B.J. (2006). "Positive psychological capital: A new approach for understanding absenteeism", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, ss. 42-60.

Avey, J.B., Wernsing, T.H., ve Luthans, F. (2008a). "Positive Employees Help Positive Organizational Change?", *The Journal of Applied Behavioral Science* 44, ss. 48–70.

Avey, J.B., Hughes, L.W., Norman, S.M. ve Luthans, K. (2008b). "Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.29, No.1-2, ss. 110–126.

Avey, J.B., Luthans, F., ve Jensen, S.M. (2009). "Psychological Capital: A Positive Resource For Combatting Employee Stress and Turnover", *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 5, ss. 677–693.

Aycan, Z. ve Kanungo, R.N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri, Z. Aycan (editör), *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, ss. 25-53

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, ss. 1173–1182.

Berkman, Ü. ve Özen, Ş. (2007). "Turkish Business System and Managerial Culture: State-Dependency and Paternalism in Transition", Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis, et Jean-François Chanlat (Der.), *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*, Bölüm 4, Québec, Presse de l'Université Laval et TÉLUQ/UQAM

Cox, T.H., Sharon A.L., ve P.L. McLeod (1991). "Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task", *The Academy of Management Journal*, 34(4), ss. 827-847.

Beyerlein, M., Beyerlein, S.T. ve Richardson, S. (1993). *Survey of technical professionals in teams: Summary report*, June 1993. Denton: University of North Texas, Center for the Study of Work Teams.

Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.

Çalışkan, S.E. ve Erim, A. (2010). "Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri (POD) ile Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları", *18. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Kitapçığı*, ss. 658-671.

Cameron, K.S., Bright, D. ve Caza, A. (2004). "Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance", *American Behavioral Scientist*, 47, ss. 766–790.

Campbell, C.H. (1990). "Personnel Development of Multiple Job Performance Measures in a Representative Sample of Jobs", *Psychology*, 43 (2), ss. 277-300.

Curry, L.A., Snyder, C.R., Cook, D.L., Ruby, B.C. ve Rehm, M. (1997). "Role of hope in academic and sport achievement", *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, ss. 1257–67.

Daulatram, B.L. (2003). "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 3, ss. 219-236

Eisenberger, R. ve Aselage, J. (2003). "Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration", *Journal of Organizational Behavior*, 24, ss. 491–509

Fisher, G.N., Tarquinio, C. ve Vischer, J.C. (2004). "Effects of the self-schema on perception of space at work", *Journal of Environmental Psychology*, 24, ss. 121–140.

- Graham, J. (2000). "Promoting civic virtue organizational citizenship behavior: Contemporary questions rooted in classical quandaries from political philosophy", *Human Resource Management Review*, 10 (1), ss. 61-77.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work related values*. Beverly Hill, CA, Sage.
- Jones, J.M. (1986). "Racism, a cultural analysis of the problem", Prejudice, discrimination and racism, San Diego: Academic Press.
- Keller, T. and Dansereau, F. (1995). "Leadership and Empowerment", *Human Relations*, 48, ss. 127-146.
- Kraimer, M.L., Wayne, S.J. ve Jaworski, R.A. (2001). "Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment", *Personnel Psychology*, 54, ss. 71-99.
- Lane, C. (1994). "European Business Systems: Britain and Germany Compared", Richard Whitley (ed.) *European Business System: Firms and Markets in their National Contexts*, London, Newbury Park: Sage Publications.
- Luthans, F. (2002). "Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths", *Academy of Management Executive*, 16(1), ss. 57-72.
- Luthans, F. ve Jensen, S.M.(2002). "Hope: A new positive strength for human resource development", *Human Resource Development Review*, 1, ss. 304-322.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. ve Li, W. (2005). "The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance", *Management and Organization Review*, 1, ss. 249-271.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J.B. ve Norman, S.M. (2007a). "Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction", *Personnel Psychology*, 60, ss. 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J. (2007b). *Psychological capital*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. ve Avey, J.B. (2007c). "The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship", *Journal of Organizational Behavior*, 30.
- Master, A.S. (2001). *Ordinary Magic: Resilience Process in Development*. editörler C.R. Snyder and S. Lopes, *Handbook of Positive Psychology*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Master, A.S. ve Reed, M.J. (2002). *Resilience in Development*. editörler C.R. Snyder and S. Lopes, *Handbook of Positive Psychology*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocat. Behav.* 61, ss. 20-52.
- Motowidlo, S.J. ve Borman, W.C. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, *Human Performance*, 10 (2), ss. 99-109.
- Ng, T.W.H., Sorensen, K.L. ve Yim, F.H.K. (2009). "Does the Job Satisfaction-Job Performance Relationship Vary Across Cultures?", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(5), ss. 761-796.
- Ng, T.W.H. ve Feldman, D.C. (2012). "Employee Voice Behavior: A Meta Analytic Test ofThe Conservation of Resources Framework", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33, ss. 216-234.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 18/2, ss. 113-130.
- Peterson, S.J. ve Luthans, F. (2003). "The Impact of Hope in the Entrepreneurial Process: Explatory Research Findings. Working Paper University of Nebraska, Department of Management, Lincoln, Nebraska.
- Phillips, J.M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis *Academy of Management Journal*, 41, ss. 673-690.

- Posthuma, R.A., Joplin, J.R.W. ve Maertz, C.P. (2005). "Comparing the Validity of Turnover Predictors in the United States and Mexico", *International Journal of Cross Cultural Management*, 5, ss. 165-180.
- Robbins, S. ve Judge, T.A. (2013). Örgütsel Davranış, çeviren: İnci Erdem, Organizational Behavior 14th, Nobel Yayın.
- Saks, A. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement," *Journal of Managerial Psychology*, 21(7).
- Sargut, A.S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitapevi.
- Seligman, M.E.P. (1998). *Learned Optimism*, Second edition. New York: Pocket Books.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. (2000). "Creating an empowering culture", *Journal of Quality Management*, 5, ss. 27-52.
- Smith, P.B., Misumi, J., Tayeb, M., Peterson, M. ve Bond, M. (1989). "On the generality of leadership style measures across cultures", *Journal of Occupational Psychology*, 62 (2), ss. 104-107.
- Smith, R.C., Vogelgesang, G. ve Avey, J. (2009). "Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis", *Organizational Studies*, 15:3, ss. 227-240.
- Snyder, C.R., Irving, L., ve Anderson, J. (1991). Hope and health, C.R. Snyder ve D.R. Forsyth (editörler), *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective* (ss. 285-305). Elmsford, NY: Pergamon.
- Spreitzer, G.M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace", *Academy of Management Journal*, 38, 5, ss. 1442-1465.
- Stajkovic, A.D. ve Luthans, F. (1998). "Social Cognitive Theory and Self Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approach", *Organizational Dynamics*, Spring, 66.
- Tajfel, H. (1982) *Social Identity and Intergroup Relations*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. ve Turner, J. (1979). "An Integrative Theory of Intergroup Conflict", Austin, William G. ve Worchel, S. *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, CA: Brooks-Cole, ss. 94-109.
- Tayeb, M. (1994). "Organizations and National Culture: Methodology Considered", *Organization Studies*, 15(3), s. 432.
- Todd, S.Y. (2003). *A Causal Model Depicting The Influence Of Selected Task And Employee Variables On Organizational Citizenship Behavior* (Doktora Tezi) Electronic Theses, Treatises and Dissertations, Florida State University, Paper 1291.
- Turner, J.C, Brown, R.J ve H. Tajfel. (1979). "Social Comparision And Group Interest in Ingroup Favoritism", *European Journal of Social Psychology*, Vol 9, ss. 187-204.
- Thomas K.W. ve Velthouse B.A. (1990). "Cognitive elements of empowerment", *Academy of Management Review*, Cilt 15, Sayı 4, ss. 666-681.
- Uslu, T. (2010). "Birey Davranışları Üzerine Bütüncül ve Birleştirici Bir Model Denemesi: Örgütsel Faktörlerin ve Kişisel Özelliklerin Çalışanları Etkileme Biçimleri - A Holistic Model For Employee Attitudes and Behaviors", *International 8th Knowledge, Economy & Management Congress Proceedings*, Istanbul University Faculty of Economics, Istanbul, ISBN: 978-9944-0203-7-4, ss. 1643-1658.
- Uslu, T., Özgür, E., Rodoplu Şahin, D. ve Z. Gündoğdu Şanlı (2010). "Cross-Cultural and Demographical Examination of Positive Organizational Behaviors and the Mediating Effect of Positive Psychology at Work and Organization", *12th European Congress of Psychology*, July 4-8, Istanbul, s. 714
- Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalisms: the social structuring and change of business systems*, New York : Oxford University Press.