T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNOVASYON GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BELİRSİZLİĞE TAHAMMÜLSÜZLÜK VE PSİKOLOJİK SERMAYENİN DEĞİŞİME HAZIR BULUNUŞLUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

SELAHADDİN ŞAMİL FİDAN

14738011

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. NİHAT ERDOĞMUŞ

İSTANBUL
2017

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNOVASYON GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

BELİRSİZLİĞE TAHAMMÜLSÜZLÜK VE PSİKOLOJİK SERMAYENİN DEĞİŞİME HAZIR BULUNUŞLUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

SELAHADDİN ŞAMİL FİDAN

14738011

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 11.01.2017

Tezin Savunulduğu Tarih : 23.01.2017

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çokluğu~~ ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ	
Jüri Üyeleri :	Doç. Dr. Emel ESEN	
	Doç. Dr. Nihat ALAYOĞLU	

İSTANBUL
OCAK, 2017

ÖZ

BELİRSİZLİĞE TAHAMMÜLSÜZLÜK VE PSİKOLOJİK SERMAYENİN DEĞİŞİME HAZIR BULUNUŞLUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

SELAHADDİN ŞAMİL FİDAN

OCAK, 2017

Belirsizliğe tahammülsüzlük ve değişime hazır bulunuşluk arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü belirlemek çalışmanın temel amacıdır. Çalışmanın örneklemi bankacılık sektöründe çalışan 421 kişiden oluşmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için "Belirsizliğe Tahammülsüzlük", "Psikolojik Sermaye" ve "Değişime Hazır Bulunuşluk" olmak üzere üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Araştırma kapsamında toplanan veriler IBM SPSS programı yardımıyla çözümlenmiştir. Veriler üzerinde faktör analizi, Cronbach alpha, Pearson momentler çarpımı korelasyonu, regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, belirsizliğe tahammülsüzlüğün değişime hazır bulunuşluğu negatif bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, belirsizliğe tahammülsüzlüğün psikolojik sermayeyi negatif bir şekilde etkilediği, psikolojik sermayenin ise değişime hazır bulunuşluğu pozitif bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Aracılık rolüne ilişkin yapılan analiz sonucunda ise, belirsizliğe tahammülsüzlük ve değişime hazır bulunuşluk arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünün olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların belirsizliğe tahammülsüzlüklerinin değişime hazır bulunuşlukları üzerindeki negatif etkisi psikolojik sermaye aracılığıyla ortadan kalkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Belirsizliğe Tahammülsüzlük, Psikolojik Sermaye, Değişime Hazır Bulunuşluk

ABSTRACT

EFFECT OF INTOLERANCE OF UNCERTAINITY AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON CHANGE READINESS

SELAHADDİN ŞAMİL FİDAN

JANUARY, 2017

The purpose of this study is to examine a mediating role of the psychological capital in the relationship between intolerance of uncertainty and change readiness. The data comprised of 421 employees from a banking sector. Employees completed 12-item intolerance of uncertainty scale, 24-item psychological capital scale, and 12-item change readiness scale. Factor analysis, reliability analysis, correlation analysis and regression analysis were conducted using the statistical program SPSS. The results of analysis show that psychological capital mediates the relationship between intolerance of uncertainty and change readiness. Psychological capital has the ability to buffer negative consequences of intolerance of uncertainty on change readiness.

Key Words: Intolerance of Uncertainty, Psychological Capital, Change Readiness

ÖN SÖZ

Tez çalışmasının konusu belirsizliğe tahammülsüzlük ve psikolojik sermayenin değişime hazır bulunuşluk üzerindeki etkisine dairdir. Yüksek lisans ders sürecinde Doç. Dr. Emel ESEN'den aldığım "Örgütsel Davranışta Güncel Yaklaşımlar" dersinde kendisinin verdiği bir ödevle psikolojik sermaye kavramıyla tanıştım. Psikolojik sermaye kavramıyla ilgili araştırmalar yaptıkça kavrama daha çok bağlanıyordum. Tez çalışmasında psikolojik sermayeyle ilgili çalışmak istiyordum.

Tez konumuzu belirleme sürecinde tez danışmanım Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ psikolojik sermaye konusunda çalışmamı destekledi. Ayrıca, danışmanım değişime hazır bulunuşluk kavramıyla tanışmamı sağladı. Değişime hazır bulunuşlukla ilgili değişim yönetimi alanında çalışmış kritik isimlere yönlendirerek kavrama yönelik derinlemesine bilgi sahibi olmamı sağladı. Literatürü incelediğimizde değişime hazır bulunuşluğa etki eden bireysel faktörlerin ihmal edildiğini fark ettik. Ayrıca, değişime hazır bulunuşlukla ilgili aracı değişken çalışmaları oldukça azdı. Böylece, tez danışmanımla belirsizliğe tahammülsüzlük değişkenini çalışmaya dâhil etmeye karar verdik. Nihayetinde tez konumuz ortaya çıkmış oldu. Tez danışmanımın tez sürecinde desteğine, ulaşılabilirliğine, anlamlı yönlendirmelerine, cesaretlendirmelerine, vizyonuna şahit oldum. Her türlü katkısı için teşekkür ederim.

Çalışmanın modelinin şekillenmesinde Doç. Dr. Emel ESEN'in, Yrd. Doç. Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU'nun katkılarından dolayı teşekkür ederim. Prof. Dr. Oya ERDİL'in nitelikli veri tabanlarıyla beni buluşturmasından dolayı kendisine teşekkür ederim.

Değerli annecim, babacım ve eşim. Sizlerin katkısını, sabrını, yüreklendirmesini, desteğini, yönlendirmesini, şefkatini tez sürecinde hissettiğim gibi hayatımın her anında da hissettim, hissediyorum. İyi ki varsınız. Ve buraya yazmakla sığdıramayacağım kıymetli dostlarımın engin katkıları... Her şey için sağ olun.

İstanbul, Ocak, 2017 **Selahaddin Şamil FİDAN**

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖN SÖZ ..... **v**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **viii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **ix**
1. GİRİŞ **1**
2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE **2**
2.1. Belirsizliğe Tahammülsüzlük 2
2.1.1. Kişilik Özelliği Olarak Belirsizliğe Tahammülsüzlük 2
2.1.2. Kültürel Özellik Olarak Belirsizliğe Tahammülsüzlük 3
2.1.3. Belirsizliğe Tahammülsüzlüğün Dışa Vurumları 4
2.2. Psikolojik Sermaye 4
2.2.1. Öz-yeterlilik 7
2.2.2. Umut 9
2.2.3. İyimserlik 12
2.2.4. Dayanıklılık 16
2.3. Değişime Hazır Bulunuşluk 18
2.3.1. Değişim Evreleri 22
2.3.2. Değişim Mesajı 22
2.3.3. Değişim Ajanının Özellikleri 29
2.3.4. Değişim Alıcısının Özellikleri 29
2.3.5. Etkileme Stratejileri 30
2.3.6. Değerlendirme 31
3. BELİRSİZLİĞE TAHAMMÜLSÜZLÜK, PSİKOLOJİK SERMAYE VE DEĞİŞİME HAZIR BULUNUŞLUK ARASINDAKİ İLİŞKİLER **34**
3.1. Belirsizliğe Tahammülsüzlük ve Değişime Hazır Bulunuşluk Arasındaki İlişki 34
3.2. Psikolojik Sermaye ve Değişime Hazır Bulunuşluk Arasındaki İlişki 36

3.3. Belirsizliğe Tahammülsüzlük, Psikolojik Sermaye ve Değişime Hazır Bulunuşluk Arasındaki İlişki ... 39
4. METODOLOJİ ... 45
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi ... 45
4.2. Araştırmanın Varsayımları ... 45
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ... 46
4.4. Evren ve Örneklem ... 46
4.5. Veri Toplama Yöntemi, Süreci ve Ölçüm Araçları ... 46
4.6. Verilerin Analiz Teknikleri ... 47
5. BULGULAR ... 49
5.1. Faktör Analizi ... 49
5.1.1. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları ... 49
5.1.2. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları ... 50
5.1.3. Değişime Hazır Bulunuşluk Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları ... 52
5.2. Güvenilirlik Analizi ... 53
5.3. Demografik Bilgiler ... 54
5.4. Korelasyon Analizi ... 55
5.5. Regresyon Analizi ... 56
5.5.1. Belirsizliğe Tahammülsüzlük ve Değişime Hazır Bulunuşluk Arasında Kurulan Regresyon Analizi Bulguları ... 56
5.5.2. Belirsizliğe Tahammülsüzlük ve Psikolojik Sermaye Arasında Kurulan Regresyon Analizi Bulguları ... 57
5.5.3. Psikolojik Sermaye ve Değişime Hazır Bulunuşluk Arasında Kurulan Regresyon Analizi Bulguları ... 58
5.5.4. Belirsizliğe Tahammülsüzlük ve Psikolojik Sermaye ile Değişime Hazır Bulunuşluk Arasında Kurulan Çoklu Regresyon Analizi Bulguları ... 59
5.5.5. Aracı Değişken Analizlerinin Bulguları ... 61
6. SONUÇ VE ÖNERİLER ... 62
KAYNAKÇA ... 66
EKLER ... 75
ÖZGEÇMİŞ ... 78

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Pozitif Olayların İyimser ve Kötümser Açıklama Örnekleri 15
Tablo 2: Negatif Olayların İyimser ve Kötümser Açıklama Örnekleri 16
Tablo 3: Değişime Hazır Bulunuşluk Modelinin Beş Mesaj Unsuru 24
Tablo 4: Mesajın Olumsuz Tepkileri 33
Tablo 5: Mesajın Olumlu Tepkileri 33
Tablo 6: Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi Çıktıları 49
Tablo 7: Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğinin Faktör Analizi Çıktıları 50
Tablo 8: Psikolojik Sermaye Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi Çıktıları 51
Tablo 9: Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Faktör Analizi Çıktıları 51
Tablo 10: Değişime Hazır Bulunuşluk Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi Çıktıları 52
Tablo 11: Değişime Hazır Bulunuşluk Ölçeğinin Faktör Analizi Çıktıları 53
Tablo 12: Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Çıktıları 54
Tablo 13: Katılımcıların Demografik Bilgileri 54
Tablo 14: Korelasyon Analizi Çıktıları 56
Tablo 15: Belirsizliğe Tahammülsüzlüğün Değişime Hazır Bulunuşluk Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Çıktıları 57
Tablo 16: Belirsizliğe Tahammülsüzlüğün Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Çıktıları 58
Tablo 17: Psikolojik Sermayenin Değişime Hazır Bulunuşluk Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Çıktıları 59
Tablo 18: Belirsizliğe Tahammülsüzlük ve Psikolojik Sermayenin Değişime Hazır Bulunuşluk Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Çıktıları 59

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Rekabet Avantajı için Sermayenin Genişlemesi 6
Şekil 2: Değişime Hazır Bulunuşluk Modeli 21
Şekil 3: Mobius Şeridi 22
Şekil 4: Araştırma Modeli 44

1. GİRİŞ

Örgütsel değişim sürecinde çalışanların "değişime hazır bulunuşluklarının" üst düzeyde olması değişimin kabul edilmesine, benimsenmesine ve desteklenmesine katkı sağlayabilir. Ayrıca, "değişime hazır bulunuşluk" örgütsel değişimin zorluklarının üstesinden gelinmesine, örgütsel değişime uyum sağlanmasına yol açabilir. Böylece, "değişime hazır bulunuşlukla" değişim süreci başarılı bir şekilde gerçekleşebilir. Bu yüzden, "değişime hazır bulunuşluğu" etkileyen faktörleri açıklığa kavuşturmak önemlidir.

"Değişime hazır bulunuşlukla" ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde "değişime hazır bulunuşluğu" etkileyen bireysel faktörlerin ihmal edildiği göze çarpmaktadır. Hâlbuki değişimi gerçekleştiren, değişime direnen, değişime hazır bulunan bireylerdir. Ayrıca, "değişime hazır bulunuşlukla" ilgili yapılan araştırmalarda aracı değişken çalışmaları oldukça azdır. Bu bağlamda literatürdeki bu boşluktan hareketle çalışmanın amacı "belirsizliğe tahammülsüzlük" (kişilik özelliği) ve "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişkide "psikolojik sermayenin" (kişisel kaynak) aracı değişken işlevinde olup olmadığını açıklığa kavuşturmaktır.

Bir kişisel kaynak olan "psikolojik sermayenin" "değişime hazır bulunuşluk" üzerinde nasıl bir etkisinin olduğu çalışması literatürde oldukça azdır. Bir kişilik özelliği olan "belirsizliğe tahammülsüzlüğün" gerek "psikolojik sermaye" gerek "değişime hazır bulunuşluk" üzerindeki etkisine dair çalışmalara ulusal ve uluslararası çalışmalarda rastlanamamıştır. "Belirsizliğe tahammülsüzlük" ve "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişkide "psikolojik sermayenin" aracılık rolü ise çalışmanın örgütsel değişim literatürüne orijinal katkısıdır.

Tez çalışmasının ilk kısmında "belirsizliğe tahammülsüzlük", "psikolojik sermaye" ve "değişime hazır bulunuşluk" hakkında kavramsal ve kuramsal çerçeveden bahsedilmektedir. İkinci kısmında, belirsizliğe tahammülsüzlük", "psikolojik sermaye" ve "değişime hazır bulunuşluk" değişkenlerinin kendi aralarındaki ilişkilere değinilmektedir. Üçüncü kısımda, çalışmanın metodolojisi hakkında bahsedilmiştir. Dördüncü kısımda ise, bulgular yer almaktadır. Son kısımda ise, sonuç ve öneriler bulunmaktadır.

2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Belirsizliğe Tahammülsüzlük

2.1.1. Kişilik Özelliği Olarak Belirsizliğe Tahammülsüzlük

Belirsizliğe tahammülsüzlük, bir bireyin negatif bir olayın meydana gelme olasılığına bakmaksızın olayın meydana gelme olasılığını kabul edilemez olarak düşünme eğilimidir.[1] Belirsizliğe tahammülsüzlük bir durumun rahatsızlık, endişe ve uzlaşmazlık kaynağı ya da bir tehdit olarak algılanması/yorumlanması eğilimini ifade eder.[2] Belirsizliğe tahammülsüzlük belirsizlik, belirsizliğin çağrıştırdıkları ve sonuçları hakkında bir takım negatif inançlardan ortaya çıkan eğilimsel bir özelliktir. Belirsizliğe tahammülsüzlük kaygılı kişilik özelliğinin ve belirsiz senaryoların negatif bir şekilde değerlendirilmesi eğiliminin önemli bir yordayıcısıdır. Belirsizliğe tahammülsüzlük genel kaygı rahatsızlığı için bir risk olarak düşünülmüştür.[3]

Belirsizliği kabul edilemez olarak gören birey, belirsizlikle karşılaştığında aşırı endişeli olabilir. Bu bağlamda, endişe belirsizliğe tahammülsüzlüğün bir ürünü olarak görülebilir.[4] Belirsizliğe tahammülsüzlüğü üst düzeyde olan bireyler belirsizliği stresli ve üzücü olarak görmektedir. Bu bireylere göre belirsizlik eylemsizliğe yol açar, belirsizliğin olması adaletli değildir, belirsiz olaylar negatiftir ve belirsiz olaylardan kaçınılmalıdır.[5] Yüksek düzeyde belirsizliğe tahammülsüzlüğü olan bireyler düşük düzeyde belirsizliğe tahammülsüzlüğü olanlara göre belirsiz durumları/olayları önemli düzeyde daha tehdit edici olarak yorumlamaktadır.[6]

---

[1] Carleton R Nicholas, MA Peter J Norton, Gordon JG Asmundson, "Fearing the Unknown: A Short Version of the Intolerance of Uncertainty Scale.", **Journal of Anxiety Disorders,** c. 21, s. 1 (2007): 105.

[2]Stanley Budner, "Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable1.", **Journal of Personality,** c. 30, s. 1 (1962): 49**;** Robert Ladouceur, Patrick Gosselin, Michel J Dugas, "Experimental Manipulation of Intolerance of Uncertainty: A Study of a Theoretical Model of Worry.", **Behaviour Research And Therapy,** c. 38, s. 9 (2000): 934.

[3] Naomi Koerner, Michel J Dugas, "An Investigation of Appraisals in Individuals Vulnerable to Excessive Worry: The Role of Intolerance of Uncertainty.", **Cognitive Therapy and Research**, c. 32, s. 5 (2008): 631.

[4] Kristine Buhr, Michael J Dugas, "The Intolerance of Uncertainty Scale: Psychometric Properties of the English Version.", **Behaviour Research and Therapy,** c. 40, s. 8 (2002): 933.

[5] Buhr, Dugas, **age**, 942.

[6] Michel J. Dugas ve diğ., "Intolerance of Uncertainty and Information Processing: Evidence of Biased Recall and Interpretations.", **Cognitive Therapy and Research**, c. 29, s. 1 (2005): 66.

Belirsizliği ve nötr anlamı ifade eşit sayıda kelimeler katılımcılara sunulmuştur. Belirsizliğe tahammülsüzlüğü üst düzeyde olan bireyler çok sayıda belirsizlikle ilişkili kelimeleri hatırlarken, nötr anlam ifade eden kelimeleri az sayıda hatırlamıştır. Ayrıca, belirsizliğe tahammülsüzlüğü düşük düzeyde olanlara göre belirsizliğe tahammülsüzlüğü üst düzeyde olan bireylerin belirsizlikle ilgili hatırladığı kelimeler oldukça üst düzeydedir. Bu bulgular belirsizliğe tahammülsüzlüğü yüksek düzeyde olan bireylerin belirsizliği işaret eden uyarıcıları hatırlama konusunda gelişmiş bir zihin yapısı olduğu göstermektedir.[7] Belirsizliğe tahammülsüzlüğü üst düzeyde olan bireylerin belirsizlikle ilgili hatırladığı kelime sayısının daha çok olduğu vurgulanırken, bu hatırlama esnasında bu bireylerin belirsizlik kelimelerini tehdit edici olarak hatırladıkları ve endişeli olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

2.1.2. Kültürel Özellik Olarak Belirsizliğe Tahammülsüzlük

Hofstede'ye göre kültürel bir özellik olan belirsizliğe tahammülsüzlük bir toplumun belirsiz durumları tehdit olarak hissetme derecesini gösterir.[8] Literatürde olayları tehdit edici olarak yorumlama eğilimi endişe ve depresyonla ilişkilendirilirken; belirsizliğe tahammülsüzlük, endişe ve depresyona göre olayları tehdit edici olarak yorumlamayla daha üst düzey bir şekilde ilişkilendirilmiştir. Diğer bir deyişle, olayları tehdit edici olarak yorumlamayı belirsizliğe tahammülsüzlük endişe ve depresyona göre daha iyi bir şekilde açıklamaktadır.[9]

Belirsizliğe tahammülsüzlüğü üst düzeyde olan toplumlar yüksek düzeyde endişe ile karakterize edilmiştir. Belirsizliğe tahammülsüzlüğü üst düzeyde olan bireyler yaşamın doğasında olan belirsizlikleri sürekli bir tehdit kaynağı olarak görürler. Bu bireyler üst düzeyde endişe ve stres deneyimler, hayatın güvenli olmasına büyük önem verirler. Belirsizliğe tahammülsüzlüğü düşük düzeyde olanlar ise hayatın doğasında olan belirsizlikleri kolay bir şekilde kabul ederler, bu bireylerin stres ve endişe düzeyleri düşüktür. Düşük düzeyde belirsizliğe tahammülsüzlüğü olan bireyler güvenlik arayışından ziyade risk almayı tercih ederler.[10] Belirsizliğe tahammülsüzlüğü düşük düzeyde olan kültürler belirsizliği daha çok kabullenebilirler, daha az kuralcılardır, daha fazla risk alırlar. Hatta bu toplumlar değişime daha hazırdırlar.[11]

---

[7] Dugas ve diğ, **age**, 62.
[8]Geert Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", **Organizational Dynamics,** c. 9, s. 1 (1980): 45.
[9]Dugas ve diğ, **age**, 67.
[10] Hofstede, **age**, 47.
[11]Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Örgütsel Davranış**, çev. İnci Erdem, (Ankara: Nobel Yayınları, 2013), 155.

2.1.3. Belirsizliğe Tahammülsüzlüğün Dışa Vurumları

Bireyler yeni, kompleks, çözümsüz, öngörülmez olarak düşünülen belirsiz durumlara bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerle karşılık verir. Belirsizliğe tahammülsüzlük çevrenin yorumunu içeren bilişsel süreçler olarak tasavvur edilir. Belirsiz durumun katı bir şekilde siyah ya da beyaz olarak algılanma eğilimini gösteren tepkiler belirsizliğe tahammülsüzlüğün bilişsel tepkiler unsurunu oluşturur. Belirsiz duruma yönelik huzursuzluk, rahatsızlık, antipati, öfke ve endişe dışavurumları belirsizliğe tahammülsüzlüğün duygusal tepkilerini ifade eder. Yüksek düzeyde belirsizliğe tahammülsüzlüğü olan bireyler belirsiz durumlarla karşılaştığında rahatsızlık ve endişe deneyimler (duygusal tepki boyutu). Bu bireyler durumu reddederek ya da durumdan kaçınarak tepki verirler (davranışsal tepki boyutu).[12]

2.2. Psikolojik Sermaye

Psikolojik sermaye pozitif örgütsel davranışın teori ve araştırmalarını genişletir ve uygulamaya koyar. Diğer bir deyişle, psikolojik sermaye pozitif örgütsel davranış alanından doğmuştur ve pozitif örgütsel davranış çalışmalarına katkıda bulunur.[13] Bir psikolojik kaynağın psikolojik sermaye dâhil edilebilmesi için psikolojik kaynağın teori ve araştırma temelli, geçerli bir ölçümünün, durumsal özellikli ve böylece değişime ve gelişime açık, istenen tutumlara, davranışlara ve özellikle performansa yönelik pozitif etkisinin olması gerekir.[14]

Psikolojik sermayenin dört ölçütünü en iyi şekilde karşılayan öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenleri sinerjik olarak kaynaşarak psikolojik sermayenin yüksek düzeyde özünü oluşturur.[15] Hakikaten, psikolojik sermaye yüksek düzeyde öz bir kavramdır. Psikolojik sermaye bütününün performansa ve tatmine yönelik etkisi, psikolojik sermayenin bileşenlerinin ayrı ayrı toplamının performansa ve tatmine yönelik etkisinden daha kuvvetlidir. Psikolojik sermayenin bütünü, performansı ve tatmini psikolojik sermayenin bileşenlerine göre en iyi şekilde öngörmektedir.[16]

---

[12]Sebastien Grenier, Anne-Marie Barrette, Robert Ladouceur, "Intolerance of Uncertainty and Intolerance of Ambiguity: Similarities and Differences.", **Personality and Individual Differences,** c. 39, s. 3 (2005): 594-596.

[13] Carolyn M. Youssef, Fred Luthans, "Psychological capital: Meaning, findings and future directions.", **The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship**, ed. D. C. Cameron, G. M. Spreitzer (New York, NY: Oxford University Press, 2012): 18.

[14] Fred Luthans, "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths.", **Academy of Management Executive,** c. 16, s. 1 (2002): 59; Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, "Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage.", **Organizational Dynamics,** c. 33, s. 2 (2004): 153.

[15] Fred Luthans ve diğ., "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction.", **Personnel Psychology,** c. 60, s. 3 (2007): 558.

[16] Luthans ve diğ., **Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship,** 566.

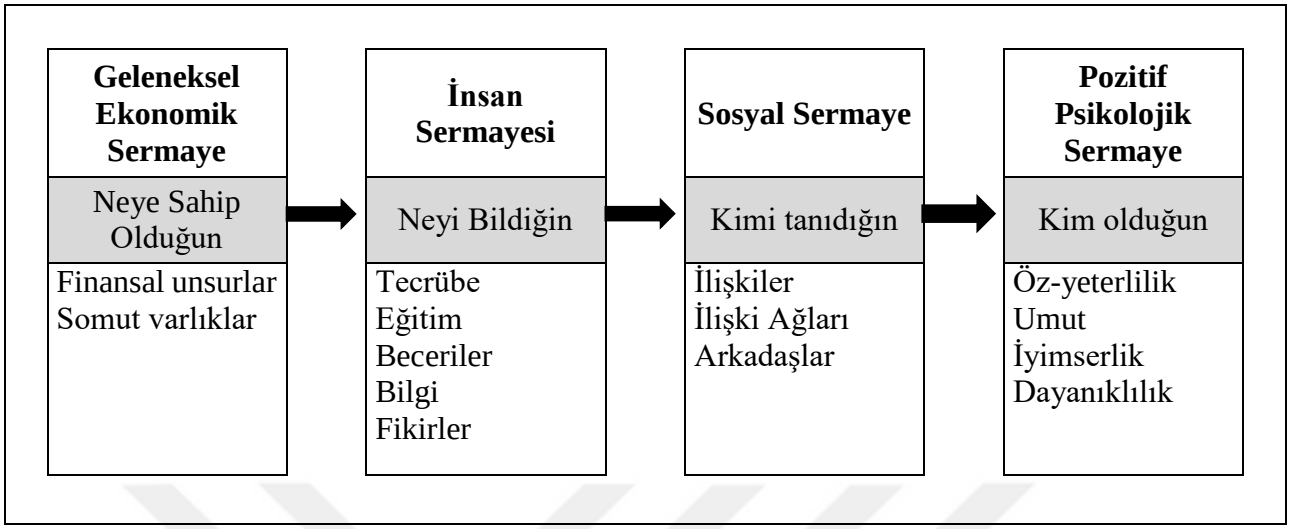
Psikolojik sermaye hem gelişime ve değişime açıktır hem de performans etkisine sahiptir. Psikolojik sermayenin gelişime ve değişime açıklık özelliği mikro-müdahale çalışmalarıyla desteklenmiştir. Mikro müdahale denilmesinin sebebi eğitim süresinin 3 saate yakın bir süre olmasıdır. Müdahale öncesi ve sonrasına göre, psikolojik sermaye düzeyi farklılaşmaktadır. Hem yüz yüze eğitimlerle hem de çevrimiçi eğitimlerle psikolojik sermaye düzeyinin arttığı tespit edilmiştir. Bu psikolojik sermayenin durumsal özellikte olduğunu desteklemektedir. Ayrıca, bu çalışmalarla psikolojik sermayenin teori ve araştırma temelli ve geçerli bir ölçümünün olma özelliği desteklenmiştir. Kısacası, psikolojik sermayenin öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenleri psikolojik sermayeye dâhil edilme ölçütlerini en iyi şekilde sağlayan yüksek düzeyde öz bir kavramdır.[17]

Bireyin pozitif psikolojik gelişim durumu olarak tanımlanan psikolojik sermaye şu şekilde karakterize edilir: (1) meydan okuyucu görevlerde başarılı olmak için sorumluluk üstlenmeye ve gerekli gayreti göstermeye yönelik inanç/güven (öz-yeterlilik); (2) şimdi ve gelecekte başarılı olmaya yönelik pozitif yükleme yapmak (iyimserlik); (3) amaçlar doğrultusunda ısrarcı olmak ve gerekli olduğu zaman amaçların başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için patikaları yeniden yönlendirmek/organize etmek (umut); (4) sorunlar ve zorluklar dört bir taraftan kuşatmış olduğunda ve başarı gerçekleşmiş olsa bile zindeliği koruma ve kendini toparlama.[18]

Şekil 1'de görüldüğü üzere geleneksel ekonomik sermayenin, insan sermayesinin, sosyal sermayenin ve psikolojik sermayenin birbirleriyle bağlantısı olmakla birlikte, psikolojik sermaye bu sermaye türlerinin ötesindedir. Psikolojik sermaye hem insan sermayesinin ya da "senin ne bildiğinin" (örneğin tecrübeler, bilgi, beceriler ve yetenekler) hem sosyal sermayenin ya da "senin kimi tanıdığının" (örneğin ilişkiler, ilişki ağları) ötesindedir. Bilgi, beceriler, teknik yetenekler, eğitim ve deneyim psikolojik sermayenin kapsamındadır çünkü bunlar aynı zamanda sizin kim olduğunuzu ifade eder. Benzer şekilde, sosyal sermayenin sosyal destek ve ilişki ağları sizin kim olduğunuzun bir parçasıdır. Bu sermayelerin ötesinde, psikolojik sermaye

[17] Fred Luthans ve diğ., "Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention.", **Journal of Organizational Behavior,** c. 27, s. 3 (2006): 391; Luthans ve diğ., **Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship,** 566; Fred Luthans, J. B. Avey, J. L. Patera, "Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital.", **Academy of Management Learning & Education,** c. 7,s. 2 (2008): 209; Luthans ve diğ., "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital.", **Human Resource Development Quarterly,** c. 21, s. 1 (2010): 58.
[18] Fred Luthans, Carolyn M. Youssef-Morgan, Bruce J. Avolio, **Psychological Capital and Beyond** (New York: Oxford University Press, 2015): 2.

şimdi ve burada "senin kim olduğunu" ele alırken, yakın gelecekte eğer psikolojik kaynakların gelişirse ve beslenirse "senin kim olabileceğini" ele alır. İşte bu sermaye türü ihmal edilmiştir.[19]



Şekil 1: Rekabet Avantajı için Sermayenin Genişlemesi

Fred Luthans, Kyle W. Luthans, and Brett C. Luthans, "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital.", **Business Horizons,** c. 47, s. 1 (2004): 46.

İnsan ve sosyal sermayenin bazı sınırlılıkları vardır. İnsan ve sosyal sermayeyi ücreti karşılığında almak ve geliştirmek kurumun istediği kazançlarını garantilemez. İnsan sermayesinin ilk çalışmasında dahi çalışanların kendilerini kurumun bir sermayesi olarak görmedikleri açıkça fark edilmiştir. Çalışanlar kendi sermayelerinin sahibidirler. Kendi sermayelerine düşünce ve eylemlerinin özgür iradesiyle yatırım yaparlar. İkinci potansiyel sorun ise, çalışanlar bugün sahip olduğu insan ve sosyal sermaye, yarın değerli olmayabilir. Bilginin gelişimi ve elde edimi çoğu alanda çok hızlı bir şekilde ilerlerken, şimdide bildikleriniz 5 yıldan daha az bir sürede güncelliğini yitirir. Çalışanların dinamik yetkinlikleri neyi bildiklerinden ve kimi tanıdıklarından ibaret olmamalıdır. Psikolojik sermaye sürdürebilir bir rekabet avantajı için burada devreye girer. "Kim olduğuna ve kim olma potansiyeline" odaklanarak değerli olan, nadir bulunan, taklit edilemez ve ikame edilemez olan kaynaklara yönelik sahiplikle ortalamanın üstünde rekabet avantajı sağlar. Ayrıca, psikolojik sermaye diğer sermaye türlerini geliştirerek ve onlarla etkileşim sağlayarak tüm sermaye kaynaklarının optimizasyonunu sağlar.[20]

[19] Fred Luthans, Kyle W. Luthans, and Brett C. Luthans, "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital.", **Business Horizons,** c. 47, s. 1 (2004): 45-46; Luthans, Youssef-Morgan, Avolio, **age**, 6.
[20] Luthans, Youssef-Morgan, Avolio, **age**, 5-6.

2.2.1. Öz-yeterlilik

Pozitif örgütsel davranışa dâhil edilme ölçütlerini en iyi karşılayan öz-yeterliliktir.[21] Öz-yeterlilik "bireyin muhtemel durumların üstesinden gelebilmesi için gerekli olan eylem tarzlarını nasıl en iyi şekilde icra edebileceğinin kişisel yargısı ya da inancıdır".[22] Öz-yeterliliğin pozitif örgütsel davranış için daha geniş, daha işlenebilir, uygulanabilir tanımı ise "söz konusu bağlamda spesifik bir görevin başarılı bir şekilde icra edilmesinde gerekli olan motivasyonu, bilişsel kaynakları ve eylem tarzlarını hazırlama ya da organize etme kabiliyetlerine ilişkin bireyin inancı ya da güvenidir".[23]

Bu kabul edilen tanımlar öz-yeterliliği spesifik bir görevin başarıyla tamamlanması hakkında ilişkilendirme yapar. Durumsal özellikteki öz-yeterliliğin (genel değil, spesifik öz-yeterlilik) bir örneği bir sistem analistinin belli bir problemi çözmede üst düzey öz-yeterliliğin olması ama bu problemin çözümüne ilişkin raporlamada düşük öz-yeterliliğe sahip olması olabilir. Pozitif örgütsel davranışta pozitif yeterlilik gelişebilen ve etkili bir şekilde yönetilebilen durumsal özellikte ele alınır. Yukarıdaki örnekte pozitif örgütsel davranış yaklaşımının amacı sistem analistinin raporlamadaki düşük öz-yeterliliğinin geliştirilmesidir.[24]

Öz-yeterlilik pozitiflik için en yaygın ve önemli psikolojik mekanizma işlevindedir. İnsanlar eylemleriyle istenen etkileri üretebileceğine ve istenmeyen etkileri önceden önleyebileceğine inanmadıkça, onların harekete geçme motivasyonu düşük olur. Her ne kadar diğer faktörler motive edici işlevinde olursa olsun, bu faktörlerin temeli istenen sonuçları üretme gücüne sahip olan öz inanca (öz-yeterlilik) dayanır. Diğer bir deyişle, diğer motive edici faktörlerin temelinde öz-yeterlilik vardır.[25] İnsanlar yeni şeyler öğrenmeyi denemeden önce ve öğrendiklerini uygulamayı denemeden önce, güçlü bir öz-yeterlilik hissine ihtiyaç duyarlar. İcra etme kabiliyetlerine inancı, destekleyici olmayan iş ortamlarına karşı onları daha az kırılgan yapar ve onların mücadelesine yardımcı olur. Engellerle ve başarısızlıklarla karşılaşıldığı zaman ise ısrarcı olabilmeleri için yardımcı olur.[26]

---

[21] Fred Luthans, "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior.", **Journal of Organizational Behavior**, c. 23, s. 6 (2002): 699; Luthans, **Positive Organizational Behavior**, 59; Luthans, Youssef-Morgan, Avolio, **age**, 55.
[22] Albert Bandura, "Self-efficacy mechanism in human agency", **American Psychologist**, c. 37, s. 2 (1982): 122.
[23] Alexander D. Stajkovic, Fred Luthans, "Social cognitive theory and self-efficacy: going beyond traditional motivational and behavioral approaches.", **Organizational Dynamics**, c. 26, s.4 (1998): 66.
[24] Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, (New York: McGraw-Hill Education, 2010), 203.
[25] Albert Bandura, "Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness.", **Handbook of Principles of Organizational Behaviour**, ed. Edwin A. Locke (Oxford: Blackwell, 2000): 120.
[26] Robert F. Mager, "No Self-Efficacy, No Performance.", **Training** (1992), 36.

Öz-yeterliliği yüksek olan bireyler:

- Spesifik görevlerinde üst düzeyde performans gösterir ya da işleriyle oldukça üst düzeyde ilgilenirler,
- Verilen görevleri başarılı bir şekilde tamamlarlar,
- Engellerle, hayal kırıklıklarıyla ya da tersliklerle karşılaştıkları zaman, pozitif öz-düşüncelere sahiptirler ve üst düzeyde ısrarcı olurlar,
- Stres ve tükenmişlik durumlarında pes etmek yerine direnirler,
- Meydan okuyucu işleri çok hoş karşılarlar,
- Bir görevi başarıyla tamamlamak için gayret ve motivasyonunu o kadar üst düzeyde adarlar ve kendi kendilerini motive ederler,
- Günümüz iş yerinde üst düzey performans ve etkililik için idealdir.[27]

Umut ve dayanıklılığın iş yerindeki uygulamaları yeni ortaya çıkarken, öz-yeterlilik ve işle ilişkili performans arasındaki irtibat uzun zamandır alanyazınında ele alınmaktadır. Stajkovic ve Luthans'ın 114 çalışmayı ele aldığı meta-analizinde öz-yeterlilik ve işe ilişkin performans arasındaki ilişki diğer popüler örgütsel davranış kavramlarının (amaç belirleme, geribesleme, iş tatmini, beş faktörlü kişilik özellikleri, sorumluluk) performans ile ilişkisinden daha kuvvetli çıkmıştır.[28] Ayrıca, öz-yeterlilik ve istenen tutumsal sonuçlar (iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel etkililik) arasındaki ilişki çeşitli araştırmalarla desteklenmiştir.[29]

Öz-yeterlilik "doğrudan deneyim", "modelleme", "sosyal ikna" ve "uyarılma" (fiziksel ve psikolojik uyarılma) ile geliştirilebilir. "Doğrudan deneyimler" staj ve pratik eğitim aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Görevlerin gittikçe artırılan zorluk düzeyiyle pratik ve başarı için oldukça sık fırsatlara izin verilir. Bununla birlikte, başarının deneyimlenmesi riskli, maliyetli ya da ulaşılmaz olduğu yerde, öz-yeterlilik diğerlerinin başarılı deneyimlerinin "model" alınarak öğrenilmesiyle gelişebilir. Mentörlük ve koçluk aracılığıyla modelleme yapılabilir. Model ne kadar çok benzer olursa (demografisi, eğitimi, statüsü ve deneyimi), icra edilen görev ne kadar çok ilişkili olursa, gözlemleyen kişinin yeterlilik sürecine o kadar üst düzeyde yeterlilik etkisi olur. Bunlara ilaveten, pozitif geribesleme, grup desteği, cesaretlendirme, saygı ve güven aracılığıyla "sosyal ikna" öz-yeterliliği geliştirebilir. Son olarak, insanlar kabiliyetlerini

[27] Luthans, **Positive Organizational Behavior**, 60; Luthans, **Organizational Behaviour**, 205; Luthans, Youssef-Morgan, Avolio, **age**, 51.
[28] Alexander D. Stajkovic, Fred Luthans, "Self-efficacy and work- related performance: A meta-analysis.", **Psychological Bulletin**, 124 (1998): 240-61.
[29] Luthans, Youssef, **Human, Social and Now Positive**, 153.

değerlendirme sürecinde fiziksel ve duygusal olarak nasıl hissettiğine sıklıkla başvurur. Eğer onlar endişeli, depresif ya da yorgunsa, yeterlilik değerlendirme süreci olumsuz bir şekilde etkilenir. Bununla birlikte, "fiziksel ve psikolojik uyarılma" süreci sağlıklı ise, öz-yeterlilik olumlu bir şekilde seyir edebilir.[30]

2.2.2. Umut

Umut pozitif örgütsel davranışın ölçütlerini karşılar. Örgütsel davranış alanına özgü ve pozitif olmasının yanısıra, iş yerinde performans gelişimi için umut ölçülebilir, geliştirilebilir ve kolay bir şekilde yönetilebilirdir.[31] Umut aktör (irade-gücü) ve patika (yol-gücü) başarısının etkileşimli bir şekilde hissedilmesine dayanan pozitif motivasyonel durumdur.[32] Umudun irade-gücünü ve yol-gücünü birleştirerek oluşan ikili yapısı, pozitif örgütsel davranışta kullanılan umut kavramına özgüdür. Bu iki yapı birbirinden bağımsız değil, birbirinin tamamlayıcısıdır.[33] Umudun aktör ya da irade-gücü unsuru amaçların başarılı bir şekilde tamamlanmasına yönelik beklentiyi, içselleştirilmiş kararlılığı, motivasyonu ve enerjiyi ortaya koyarken, umudun yol-gücü unsuru amaçların peşinde koşma sürecinde engellerle karşılaşıldığı zaman amaçlara ulaşabilmek için çoklu alternatif patikaların oluşturulmasını teşvik eder.[34]

Aktör (irade-gücü) bireyin hem verilen bir amaca başlama hem de patikayı başarılı bir şekilde tamamlamaya ilişkin patikaya devam etme kapasitesini ya da motivasyonunu temsil eder. Verilen amaçları başarılı bir şekilde tamamlama motivasyonu bir amacın peşinde koşma sürecinin her noktasında önemli olmasına rağmen, engellerin ya da tıkanıklıkların olduğu yerde ve zamanlarda özellikle kritik bir önem taşır.[35] İnsanlar "bunu yapabilirim" ya da "durdurulmayacağım" şeklinde pozitif öz konuşmaları ifade ettiği zaman, umudun aktör kapasitesi duyulabilir.[36] Amacın başarılması için verilen rotayı ifa etmek irade-gücünü gerektirirken, yol-gücü bu gerekli rotaları oluşturma kabiliyetidir. Üst düzey umutlu birey proaktif bir şekilde verilen durumda amacın başarılması için bir ya da çok sayıda patikalar

---

[30] Fred Luthans, Carolyn A. Youssef, "Emerging Positive Organizational Behavior.", **Journal of Management,** c. 33, s. 3 (2007): 329; Luthans, **Organizational Behaviour**, 207.
[31] Luthans, **Positive Organizational Behavior**, 63.
[32] C. R. Snyder, Lori M. Irving, J. Anderson, "Hope and health: Measuring the will and the ways.", **Handbook of Social and Clinical Psychology**, ed. C.R. Snyder, Donelson R. Forsyth (Elmsford, NY: Pergamon, 1991): 287.
[33] Luthans, **The Need for and Meaning**, 701.
[34] Luthans, Youssef, **Human, Social and Now Positive**, 153; Carolyn M. Youssef, Fred Luthans, "Positive Organizational Behavior in the Workplace - the Impact of Hope, Optimism, and Resilience.", **Journal of Management** c. 33, s. 5 (2007): 778; Fred Luthans ve diğ., "More Evidence on the Value of Chinese Workers' Psychological Capital: A Potentially Unlimited Competitive Resource?", **International Journal of Human Resource Management,** c. 19, s. 5 (2008): 821.
[35] Snyder, C. R., **Handbook of Hope**, (San Diego: Academic Press: 2000): 10-11.
[36] C. R. Snyder ve diğ., "Preferences of high and low hope people for self-referential input." **Cognition and Emotion,** c. 12, s. 6 (1998): 809.

oluşturur. Verilen patikada yol-gücü işlerken, engelle karşılaşılır. Bu süreçte, yol-gücü amacın başarılması için önceden belirlenmiş alternatif patikaları devreye koyma kapasitesini gösterir.[37]

Umudun irade-gücü unsurunda merkezde olan bazı temel sorular vardır: İraden kuvvetli mi? Amaçlarına ulaşmak için kararlı mısın? Kaderinin yazılmasında kontrolünün olduğunu hissediyor musun? Amacını başarılı bir şekilde tamamlayana kadar saatlerce, günlerce ve hatta aylarca neredeyse durup dinlenmeden gayret edebiliyor musun? Amaçlarını gerçekleştirirken dikkatinin dağılması zor mudur? Senin için amaçlar belirlenmediği zaman, kendi kendine amaç belirleme eğilimin var mıdır? Kendin için belirlediğin amaçların mücadele gerektiren bir yapısı var mıdır? Böyle amaçları yerine getirmek hoşuna gider mi? Eğer cevaplar çoğunlukla evet ise, bu cevaplar umudun irade-gücünün kuvvetli olma boyutunu gösterir. Bununla birlikte, iradeli olmak gereklidir ama psikolojik sermayenin umut kavramı için yeterli değildir. Psikolojik sermayenin umut kavramı için irade-gücünün yanısıra, amaca giden yol tıkandığı zaman proaktif bir şekilde alternatif patikaların belirlendiği yol-gücünün olması gerekir. Diğer bir deyişle, amaçların başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan yüksek düzeyde umut için hem irade-gücü hem yol gücü gereklidir. Yol-gücüne sahip olmak için aşağıdaki soruların çoğunlukla olumlu olarak cevaplandırılması gerekir: Amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için proaktif bir şekilde yol belirler misin? Benzer noktaya ulaşmak için alternatif patikaların nasıl uygulanacağını tasvir etme, değerlendirme ve bilme eğilimin var mıdır? Oldukça ciddi bir şekilde meydan okunduğu zaman ya da gayretlerin engeller yüzünden hayal kırıklığına uğradığı zaman, engelleri göz ardı edebilen belirlediğin alternatiflerin var mı?[38]

Umut kavramı özellikle öz-yeterlilik ve iyimserlik olmak üzere diğer pozitif örgütsel davranış kavramlarına benzer görünebilir. Kavramların benzerlikleri olmasına rağmen, umudun kavramsal bağımsızlığı ve geçerliliği vardır. Öz-yeterliliğe benzer bir şekilde, umut bireyin kendi kendine harekete geçmesini, amaç yönelimli motivasyonlarını ve davranışlarını aktif hale getirir. Umudun irade-gücü unsuru öz-yeterliliğin yeterlilik beklentileri unsuruna benzerken, umudun yol-gücü unsuru ise öz-yeterliliğin yeterlilik sonuç beklentileri unsuruna benzer. Bununla birlikte, Bandura öz-yeterliliğin yeterlilik beklentileri unsuruna üst düzeyde önem atfederken, Snyder umudun irade-gücü (aktör) ve yol gücü unsuruna eşit bir şekilde önem atfeder. Yol-gücü yeterliliğe özgü bir unsur değildir. Umut ve iyimserlik arasındaki önemli fark

[37] Fred Luthans ve diğ., "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital.", **Human Resource Development Quarterly** c. 21, s. 1 (2010): 45.
[38] Luthans, Youssef-Morgan, Avolio, **age**, 80.

ise, iyimserlik beklentilerinin benliğin dışındakilerle ve dış güçlerle şekillendirilmiş olmasıdır. Snyder'ın umut teorisinde ise, umut benlik (içsel güçler) aracılığıyla başlatılır ve umudun kararlılığı benlik aracılığıyla devam ettirilir. İyimserlik umuda özgü olan yol-gücünü ima etmez. Umudun yol-gücü kavramsallaştırması geleneksel olarak ele alınan amaç belirleme kavramından farklılaştığı yerdir.[39]

Üst düzeyde umutlu olan çalışanlar yüksek düzeyde motivasyonları ve azimleriyle hem kendi kendilerine meydan okuyucu amaçlar koyarlar hem de kendi kendilerine meydan okuyucu görevleri seçerler. Umudu yüksek düzeyde olan insanlar amaçlarını başarılı bir şekilde tamamlamak için çeşitli patikalar oluşturma kabiliyetine sahiptir. Bu insanlar amaçlara ya da alt amaçlara ulaşma yolunda olan engelleri tahmin ederler ve proaktif bir şekilde hedeflenen amacın elde edilmesi için çoklu yol-gücüne karar verirler. Bu psikolojik kaynak sürekli bir şekilde amaçları gerçekleştirecek olan umudu sağlar. Umutlu bireyler seçeneksiz kalmazlar, nihai başarıya kadar umutlarını sürdürürler. Düşük düzeyde umut sahibi bireyler ilave sorumluluk almada, bağımsız kararlar vermede, meydan okuyucu problemleri çözmede isteksiz ve kabiliyetsizdirler.[40]

Umudun durumsal özellikte bir kavram olması hasebiyle umut bazı yöntemlerle geliştirilebilir: amaçların kabulünün ve amaçlara bağlılığın sağlanması, spesifik esnek amaçların belirlenmesi, amaçların açıklanması ve karmaşık, uzun dönemli stratejilerin alt adımlara ayrılarak basamak basamak metodunun kullanılması, amaçlara yönelik spesifik alternatif ve olası durumlara hazırlıklı patikaların geliştirilmesi (örneğin eylem planları), engellerle karşılaşıldığında ısrarın manasızlığı fark edildiğinde yeniden amaç belirleyebilme becerisinin geliştirilmesi, önemli yaklaşan olaylar için zihinsel hatırlatıcıların organize edilmesi.[41] Açık bir şekilde iletilen, spesifik, gerçekçi, ölçülebilir ve mücadele gerektiren örgütsel ve bireysel amaçlar belirleme aktörün ve patikanın yönlendirilmesinde hayatidir. Kompleks, zor ya da uzun dönemli amaçların yönetilebilir alt amaçlara parçalanmasının (adım adım yöntemi) umudu geliştirdiği bulunmuştur çünkü bu durum aşama aşama ileriye gidildiğinin ve küçük başarıların elde edildiğinin deneyimlenmesine izin verir. Yol-gücünün inşa edilmesine yönelik bir yaklaşım

[39] Luthans, **The Need for and Meaning**, 701; Luthans, **Positive Organizational Behavior**, 63; Luthans, Youssef, **Emerging Positive**, 330.
[40] Avey, James B., Tara S. Wernsing, and Fred Luthans, "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors.", **Journal of Applied Behavioral Science,** c. 44, s. 1 (2008): 53; James B. Avey, Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, "The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors.", **Journal of Management,** c. 36, s. 2 (2010): 437; Luthans, Youssef-Morgan, Avolio, **age**, 94-95.
[41] Luthans, **Positive Organizational Behavior**, 63-64.

zihinsel hatırlatıcılardır, bir yönetici ya da çalışan önemli düzeyde yaklaşmakta olan olayları görsel hale getirir ve zihinsel olarak engellerin üstesinden gelmeye yönelik alternatif patikaları resmeder, böylece bu engellerin üstesinden gelmek için hazırlık yapılmış olur.[42]

2.2.3. İyimserlik

İyimserlik pozitif olayları içsel, kalıcı ve yaygın nedenler aracılığıyla açıklayan yükleme tarzı olarak görülür. Diğer taraftan iyimserlik negatif olayları dışsal, geçici ve duruma özgü nedenler aracılığıyla açıklayan yükleme tarzı olarak görülür. Kötümserlik pozitif olayları dışsal, geçici ve duruma özgü nedenler aracılığıyla açıklayan yükleme tarzıyken, negatif olayları içsel, kalıcı ve yaygın nedenler aracılığıyla açıklayan yükleme tarzıdır.[43] Bu yükleme ya da açıklama tarzları arasındaki farklılıkların sonucu olarak, iyimserler amaç edinimini ve baş etme davranışını motive eden pozitif beklentileri inşa ederlerken, kötümserler kendinden şüphe etme ve negatif beklentiler yüzünden engellenir.[44] İyimserlik açıklama tarzı olumlu olayların bireyler için övünç kaynağı olmasını mümkün kılar. Bu açıklama tarzıyla bireylerin öz-güveni ve morali desteklenmiş olur. Bu açıklama tarzıyla iyimserler olumsuz olayları dışsallaştırır, depresyondan, suçluluktan, öz-suçlamadan ve çaresizlikten korunmuş olur.[45]

Kötümserlik pasifliğe, başarısızlığa, sosyal yabancılaşmaya, hatta depresyona ve ölüme yol açabilir. Bununla birlikte, iyimserlik yanlış bir şekilde ele alınırsa, dezavantajları ve işlevsizlikleri olabilir (bu durum pozitif psikolojide gerçekleşmez çünkü pozitif psikoloji esnek ve gerçekçi iyimserliği temel alır). Örneğin, sağlıklı olan bireyler gelecekteki sağlık durumu hakkında iyimser olma eğilimindedir ve bu yüzden gerekli doğal ve sağlıklı beslenmeyi ihmal ederler. Bir organizasyonda, iyimser yöneticiler gerekli eylem planlarının yapılmasında ve amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının takip edilmesinde gevşek olabilir.[46] İyimserliğin ideal tipi yöneticilerin ve çalışanların gerçekçi ve esnek olarak geliştirdiği iyimserliktir. Sorumsuz bir davranışa neden olan iyimserliğe benzemeksizin, gerçekçi iyimserlik zavallı seçimleri kişisel sorumluluğu dışsallaştıran ve eleyen bir uçta yer almaz. Esnek iyimserlik iki yaklaşımın da duruma göre kullanılmasına izin verir.[47] Gerçekçi ve esnek iyimserlik pozitif başarıların birey nezdinde kabulünü mümkün kılarken, mücadele gerektiren ve zor olan durumların

[42] Luthans, Youssef, **Human, Social and Now Positive**, 155.
[43] C. Peterson, E. Chang, 2002, "Optimism and flourishing." **Flourishing: Positive psychology and the life well-lived**, ed. C. Keyes, J. Haidt (Washington, DC: American Psychological Association, 2002): 60; Martin E. P. Seligman, **Learned optimism**, (New York: Pocket Books, 1998), 40-48.
[44] C. Carver, M. Scheier, "Optimism.", **Handbook of Positive Psychology**, ed. C. R. Snyder, Shane J. Lopez (Oxford, UK: Oxford University Press, 2002): 231-43.
[45] Luthans, Youssef, **Human, Social and Now Positive**, 153.
[46] Luthans, **Positive Organizational Behavior**, 64.
[47] Luthans, Youssef, **Human, Social and Now Positive**, 156.

sorumluluğunu ve hesap verilebilirliğini bireyin kabul etmesini mümkün kılar.[48] Bu yüzden, psikolojik sermaye için gerçekçi ve esnek iyimserliğin gerekli olduğunu vurgularız.[49]

Gerçekçi olmayan iyimserler olayların içsel, kalıcı ya da yaygın olup olmadığının nedensel açıklaması sürecinde sorumluluk almayı ve durumu uygun bir şekilde analiz etmeyi beceremezler. Örneğin, sıklıkla meydana gelen kazaya yönelik bir güvenlik mühendisinin güvenlik düzenlemelerini ve önleyici teknikleri güncellenmek ve yürürlüğe koymak yerine iyimserlik yaklaşımına uyum sağlaması ve suçu başkalarına atması oldukça sorumsuzcadır ve potansiyel olarak tehlikelidir. Bununla birlikte, güvenlik mühendisinin bütünüyle gerekli sorumluluklarını yerine getirmesine rağmen, kaza hala meydana gelebilir. Bu durumda, nedenler analiz edilir ve nedenlerin mühendisin kontrolünün ötesinde olduğuna karar verilir. Akabinde, bu tersliğin üstesinden gelmek ve pozitif bir şekilde hareket etmek amacıyla, olumsuz olay dışsal, geçici ve duruma özgü nedensel yüklemeyle iyimser bakış açısıyla açıklanır. Diğer bir deyişle esnek iyimserliğin kullanımı psikolojik sermayenin odak noktasındadır. Esnek iyimserlikte, bireyler durumu doğru bir şekilde değerlendirir ve sonrasında iyimserlik ve kötümserlik açıklama tarzları fayda sağlayacak şekilde seçim yapılır.[50]

Gerçekçi ve esnek iyimserlik iş ortamında çok pozitif bir güç olabilir. Örneğin, iyimserler sıkı çalışma konusunda kolay bir şekilde motive olurlar. İyimserlerin iş tatminleri, tutkuları ve moralleri üst düzeydedir. İyimserler esnek amaçlar belirler, engellerle ve zorluklarla karşılaştıklarında ısrarcı olurlar. İyimserler kişisel başarısızlıkları ve engelleri kişisel yetersizlik olarak görmeyip bunları geçici ve duruma özgü olarak nedensel yüklemeyle açıklarlar.[51] İyimserler zor durumlarla karşılaştığı zaman, deneme yapmaktan vazgeçmezler ve durumu daha pozitif bir şekilde çerçevelemekle birlikte, kontrol edemeyeceği durumun gerçekliklerini kabul etme eğilimindedirler. İyimserler durumun negatif yönlerine düşük düzeyde odaklanırken, yüksek düzeyde geleceğe hazırlanma planları üzerinde dururlar. İyimserler negatif durumlara bile mizahla yaklaşarak negatif durumlara çare bulmaya çalışırlar. Zorluklar meydana geldiği zaman, kötümserler zorluklara karşı oldukça pasif tepkiler (inkâr, kaçış, olumsuz kadercilik) verme eğilimdedirler. Kötümserler pes etmeye, eylemsizliğe neden olan kendini suçlamaya yönlenebilirler.[52]

---

[48] Luthans, Youssef, **Emerging Positive**, 332.
[49] Luthans, Youssef-Morgan, Avolio, **age**, 124.
[50] Luthans, Youssef-Morgan, Avolio, **age**, 123.
[51] Luthans, **Positive Organizational Behavior**, 64.
[52] C. Carver ve diğ., **Oxford Handbook of Positive Psychology** (2nd edition), ed. S. Lopez and C. R. Snyder (New York, NY: Oxford University Press, 2009): 303-312.

İyimserler iyi şeylerin meydana geleceği beklentisi içerisindeyken, kötümserler kötü şeylerin meydana geleceği beklentisi içerisindedirler. İyimserlik ve kötümserlik arasındaki fark önemsiz değildir.[53] İyimserlik sürecini oluşturan temel bir mekanizma istenen sonuçların gayretin artırılmasıyla elde edileceğine yönelik beklentidir. İnsanlar bu pozitif beklentiye sahip olduğu zaman, zorlukların artışıyla karşılaştığında bile insanlar gayretlerini ortaya koymayı sürdürürler.[54] Kötümserler ise amaçlara ulaşmada gerekli olan ilk adımları başlatma girişiminin istenen sonuçlara olumlu bir katkısı olacağına dair pozitif beklentiden bile yoksundurlar. Bu yüzden, gayretin artırılması iyimserlerin en iyi şekilde performans göstermesini sağlar.[55]

İyimserlik daha pozitif beklentiler oluşturarak, kötümser açıklama tarzını değiştirerek ya da iyimser açıklama tarzı boyutlarını zenginleştirerek geliştirilebilir. Taylor orta büyüklükteki elektronik imalat firmasının üretim yöneticisidir. Firma aylık üretim kotasına ulaşma amacını başarılı bir şekilde gerçekleştirememiştir. Taylor'un kötümser açıklama tarzı otomatik olarak niçin başarısız olunduğu hakkında onun düşünme sürecini içsel (örneğin bu başarısızlık benim yüzümden), kalıcı (örneğin asla üst yöneticimin beklentilerini karşılayamayacağım) ve yaygın (örneğin kötü bir yöneticiyim) nedenlere yönlendirmiştir. Taylor şu an oldukça üst düzeyde stres ve tükenmişlik eğilimindedir. Ayrıca, eğer Taylor uzun süre kötümser açıklama tarzıyla hareket ederse, çok sayıda fiziksel ve psikolojik problemlere maruz kalabilir. İlaveten, performansının mahvolmasına yol açacak negatif kendi kendini doğrulayan kehanet meydana gelebilir ve dahası onun tutumu tatminsizliğe, soyutlanmaya ve duyarsızlığa yol açabilir. Taylor'ın kötümserliği gerçekçi ve esnek iyimserlik eğitimiyle pozitif hale getirilebilir.[56] İş ortamında gerçekçi iyimserliğin geliştirilmesinde uygulanabilir üç yaklaşım vardır:

1. Geçmişe hoşgörü, 2. Şimdiyi takdir, 3. Gelecek için fırsat arayışı.[57]

İlk yaklaşım "geçmişe yönelik hoşgörüdür". Yöneticiler ve çalışanlar geçmişteki başarısızlıklarını ve yenilgilerini yeniden çerçevelemeyi ve geri döndüremeyeceği yanlışlardan dolayı kendilerini affetmeyi öğrenmelidir. İkinci yaklaşım "şimdiye yönelik takdirdir" (anın takdir edilmesi). "Anın takdir edilmesi" bireyin hem kontrol edebildiği hem de kontrol edemediği şeyleri içeren mevcut hayatının pozitif yönleri hakkında şükranlığını ve hoşnutluğunu içerir. Üçüncü yaklaşım "geleceğe yönelik fırsat arayışıdır". Gelecek ve

[53] C. Carver, M. Scheier, **Optimism**, 231.
[54] C. Carver, M. Scheier, **Optimism**, 231-232.
[55] Luthans ve diğ., **The Development and Resulting Performance,** 46.
[56] Luthans, Youssef-Morgan, Avolio, **age**, 129.
[57] Sandra L. Schneider, "In search of realistic optimism.", **American Psychologist**, c. 56, s. 3 (2001): 250-263.

belirsizlik gelişim ve ilerleme için fırsat olarak görülür. Ayrıca, bu yaklaşımla gelecek ve belirsizlik pozitif, hoş ve güvenli bir tutumla kucaklanır.[58]

Tablo 1 ve Tablo 2 Luthans ve diğerlerinin iyimserlik kısmındaki örneklerinin bir kısmından istifade edilerek bu tez çalışması için geliştirilmiştir. İyimserliğin ve kötümserliğin tüm boyutlarını örneklerle birlikte verilerek iyimserliğin daha iyi bir şekilde anlaşılması amaçlanmıştır. Tabloda iyimserlerin ve kötümserlerin pozitif ve negatif olayları nedensel yükleme sürecinde nasıl yorumladıkları belirtilmiştir. Tablodaki bir olayın açıklanmasıyla tablo daha iyi anlaşılabilir. Örneğin, 2 numaralı negatif olay iş ortamında gerçekleşmeyen bir terfi üzerinedir. Bu negatif olay Luthans ve diğerlerinin eserinde geçmektedir. Kötümser birey negatif olayı içsel, kalıcı ve yaygın nedensel yükleme tarzıyla açıklamaktadır. Terfinin gerçekleşmemesinin kendisi yüzünden olduğunu (içsel), bu olumsuz durumun hep devam edeceğini (kalıcı) ve hayatının başka alanlarında da etkisi olacağını (yaygın) ifade etmektedir.[59]

Tablo 1: Pozitif Olayların İyimser ve Kötümser Açıklama Örnekleri

1. Pozitif Olay: İyimser çalışanın amirinden başarısıyla ilgili pozitif geribesleme ve takdir alması.
İyimser Açıklama Stiliyle Olayın Gerekçelendirilmesi: **İçsel:** Çalışma prensiplerim ve iş ahlakımdan kaynaklanmaktadır. **Kalıcı:** Daima sıkı çalışacağım ve başarılı olacağım. **Yaygın:** Bu işte başarılı oldum, hayatımın diğer alanlarında da başarılı olacağım.
2. Pozitif Olay: Kötümser bir çalışanın iş yerinde terfi alması.
Kötümser Açıklama Stiliyle Olayın Gerekçelendirilmesi: **Dışsal:** Şanslıyım ya da diğer adaylar gerekli tecrübeye sahip değildir. **Geçici:** Her an kötü bir şey başıma gelebilir. **Duruma Özgü:** Yetersizim, terfi almam hayatımın diğer alanlarını olumlu etkilemez.

[58] Luthans, Youssef, **Human, Social and Now Positive**, 156.
[59] Luthans, Youssef-Morgan, Avolio, **age**, 118-119.

Tablo 2: Negatif Olayların İyimser ve Kötümser Açıklama Örnekleri

1. Negatif Olay: İyimser bir çalışanın elinden geleni yaptıktan sonra amirine sunduğu rapora yönelik negatif geribesleme alınması.
İyimser Açıklama Stiliyle Olayın Gerekçelendirilmesi: **Dışsal:** Ya amirimizin ruh hali kötü ya da arkadaşlarımız raporun kalitesinin artırılması konusunda gerekli bilgileri vermediler. **Geçici:** Bu durum bu şekilde devam etmez. Hep böyle olmaz. Bu da geçer yahu. **Duruma Özgü:** Bu olaydan dolayı hayatımın diğer alanları olumsuz etkilenmez. Bu duruma mahsus bir olay.
2. Negatif Olay: Kötümser bir çalışanın iş ortamında gerçekleşmeyen terfisi.
Kötümser Açıklama Stiliyle Olayın Gerekçelendirilmesi: **İçsel**: Zekâ düzeyimin düşüklüğünden ya da yeterli eğitim donanımına sahip olmadığımdan dolayı. **Kalıcı:** Bu durum hep böyle olacak. **Yaygın:** Bu durumdan dolayı kariyerim, ilişkilerim, alternatif kariyer patikalarım olumsuz etkilenecek.

2.2.4. Dayanıklılık

Önemli bir değişimin, zorluğun ya da riskin başarılı bir şekilde üstesinden gelme yetkinliğine dayanıklılık denir.[60] Dayanıklılığın pozitif örgütsel davranışa özgün kavramsallaştırmasına göre, dayanıklılık zorluk, belirsizlik, çatışma, başarısızlık ya da (hatta) pozitif değişim, ilerleme, artan sorumluluk durumlarından kendini toparlamanın, iyileşmenin pozitif psikolojik kapasitesidir.[61] Dayanıklılık kavramının geleneksel kavramsallaştırmasına göre dayanıklılık sadece üst düzey özgün bireylerde gözlemlenebilen ve hayranlıkla izlenen olağanüstü bir kapasite olarak görülmüştür. Bununla birlikte, pozitif psikolojinin ve pozitif örgütsel davranışın dayanıklılık kavramına yaklaşımı bu kavramın çoğu normal insanda gelişebilen öğrenilebilir bir kapasite olduğudur.[62]

Yeterlilik ve umut gibi dayanıklılığın da diğer psikolojik sermaye unsurları ile arasında benzerlik olmasına rağmen, dayanıklılık kavramsal olarak farklı özelliklere sahiptir. Öz-yeterlilik ve dayanıklılık arasındaki fark, dayanıklılığın daha küçük bir alanda olmasıdır ve dayanıklılığın proaktif olmaktan ziyade reaktif bir işlevde olmasıdır. Dayanıklılığın umutla olan

[60]Miriam Stewart, Graham Reid, Colin Mangham, "Fostering children's resilience.", **Journal of Pediatric Nursing**, c. 12, s. 1 (1997): 22.
[61] Luthans, **The Need for and Meaning**, 702.
[62] Ann S. Masten, "Ordinary magic: Resilience process in development." **American Psychologist**, c. 56, s. 3 (2001): 235; Ann S. Masten, Marie-Gabrielle J. Reed, "Resilience in development.", **Handbook of Positive Psychology,** ed. C. R. Snyder & S. Lopez (Oxford, UK: Oxford University Press, 2002): 85.

ilişkisinde, dayanıklılık umudun yol-gücü unsuruna benzemektedir ama umudun irade gücü unsuruyla bir ilişkisi yoktur.[63] Dayanıklılığın üç temel özelliği vardır: zorluğun varlığı, adaptasyonun gösterilmesi ve akabinde gelen gelişim. Dayanıklılık hem normalliğe doğru iyileşmeyi hem de zorluğu gelişim için bir sıçrama tahtası olarak kullanmayı içerir. Diğer bir deyişle, normallikten öte gelişimi ve ilerlemeyi bünyesinde barındırır.[64]

Pozitif örgütsel davranışın dayanıklılık kavramına ilişkin özgünlüğü dayanıklılık kavramını pozitif ama potansiyel olarak etkisi altına alan olaylardan (örneğin artan sorumluluk ve hesap verilebilirlik) toparlanmayı ya da iyileşmeyi dikkate almasıdır. Bu meydan okuyucular dayanıklı olmayanlar için tehdit olabilir ama dayanıklı olanlar için fırsat olarak görülür.[65] Dayanıklı insanlar terslikler ve zorluklar aracılığıyla gelişebilir ve hatta çok iyiye gidebilir. Onlar sadece orijinal bir şekilde iyileşmez aynı zamanda performansın, anlamı bulmanın ve yaşamı değerli kılmanın üst düzeyine ulaşırlar. Dayanıklı bireyler şu üç unsura sahiptir: gerçekliğin sadıkane kabulü, sıklıkla değerlerle desteklenen ve yaşamın anlamlı olduğuna dair derin bir inanç, önemli değişimlere uyum sağlama ve onları gerçekleştirmeye ilişkin esrarengiz bir kabiliyet.[66] Ayrıca, dayanıklı bireylerin sosyal yeterliliği, problem çözme becerileri, otonomisi, amaç ve istikbal hissi üst düzeydedir.[67]

Dayanıklılık her insanın potansiyel olarak sahip olduğu bir psikolojik kapasitedir ama dayanıklılığın geliştirilmesi gerekir. Dayanıklılığın gücü aktif hale getirildiğinde, sadece olumsuzluklardan iyileşme mümkün kılınmaz aynı zamanda önceki denge durumundan daha da öteye gelişme sağlanır. Diğer bir deyişle dayanıklılık sıçrama tahtası işlevindedir. Bu yüzden, diğer psikolojik sermaye unsurlarına bağlı olarak dayanıklılığın geliştirilmesiyle, insanlar şimdi ve gelecekteki stres ve belirsizlik durumlarının üstesinden gelebilir.[68] Dayanıklılığın gelişiminde kendini bilme ve değişim becerileri önemlidir. Bir şeyler yanlış gittiği zaman negatif düşünme tuzaklarından kaçınma, problemler ve problemlerin nasıl çözüleceği hakkında inançların doğruluğunu test etme, duygu ve stres tarafından etki altına alındığı zaman soğukkanlılığı ve odağı muhafaza etmek dayanıklılığın geliştirilmesinde etkilidir.[69]

[63] Luthans, **The Need for and Meaning**, 702.
[64] Luthans, Youssef-Morgan, Avolio, **age**, 145.
[65] Luthans, Youssef, **Emerging Positive**, 333.
[66] Luthans, Youssef, **Human, Social and Now Positive**, 154.
[67] Luthans, Luthans, Luthans, **Positive Psychological Capital: Beyond,** 49.
[68] Luthans ve diğ., **More Evidence on the Value of Chinese Workers',** 822.
[69] Luthans, Luthans, Luthans, **Positive Psychological Capital: Beyond,** 49.

Dayanıklılık yaşam boyu gelişim yolculuğudur. Diğer bir deyişle, dayanıklılık nihai bir amaç olmaktan ziyade sürece dayanan gelişimsel bir kavramdır.[70] Dayanıklılığın geliştirilmesinde etkili olan üç temel yaklaşım vardır: varlık odaklı stratejiler, risk odaklı stratejiler, süreç odaklı stratejiler. *Risk odaklı stratejiler* istenmeyen sonuçların olma olasılığını artıran risk ve stres faktörlerinin azaltılmasına odaklanır. Örneğin, örgütler sağlık problemleri, stres, tükenmişlik, alkol ve madde bağımlılığı gibi fiziksel ve psikolojik risklerin olasılığını azaltmak amacıyla sağlık ve bakım hizmetleri, iyilik programları ve çalışan yardım programları sağlayabilir. Bununla birlikte, hiçbir organizasyon çalışanlarını bütün olası risk faktörlerine karşı tamamıyla koruyamaz. *Varlık odaklı stratejiler* risklerin varlığına rağmen pozitif sonuçların olma olasılığını artıran kaynakları vurgular ve geliştirir. Örneğin, yöneticilerin ve çalışanların insan, sosyal ve psikolojik sermayelerinin gelişimi hem kişisel hem örgütsel düzeyde tersliklerin üstesinden gelmede onları en iyi şekilde donanımlı hale getirir. Etkili liderlik ve yeterli kaynaklar zorlukların etkisini hafifletebilir. *Süreç odaklı stratejiler* kapsamında stratejik planlama ve örgütsel öğrenme örgütün maddi ve insan kaynaklarını yeni gerçekliklere esnek ve hızlı bir şekilde uyum sağlamasını etkili bir şekilde aktif hale getirerek örgütün krizlerin üstesinden gelme hazırlığını geliştirebilir.[71]

2.3. Değişime Hazır Bulunuşluk

Etkili bir şekilde değişimi yönetmek günümüz örgütlerinin karşı karşıya kaldığı en kritik meydan okuyuculardan birisidir.[72] Değişimi etkili bir şekilde yönetmek amacıyla, insan kaynakları ve örgüt geliştirme alanlarındaki çalışmalar uzun zamandır "ne değişim gayretlerini başarılı kılar?" sorusuna odaklanmaktadır. Hem araştırmacılar hem uygulayıcılar çalışanın değişim hazır bulunuşluğunu başarılı değişim gayretleri için kritik bir faktör olarak görmektedirler.[73]

Değişime hazır bulunuşluk örgütlerin değişime hızlı ve başarılı bir şekilde karşılık verebilmesi için temel bir kavram olarak ortaya çıkmıştır.[74] Değişime hazır bulunuşluk kavramı, K. Lewin'in değişim modelindeki çözülme-değişim-yeniden dondurma evrelerinden çözülme

[70] Luthans, Youssef, **Human, Social and Now Positive**, 156.
[71] Luthans, Youssef, **Human, Social and Now Positive**, 156.
[72] Susan R Madsen., Cameron R. John, Duane Miller., "Influential Factors in Individual Readiness for Change.", **Journal of Business & Management**, c. 12, s. 2 (2006): 93.
[73] Jeremy Bernerth, "Expanding Our Understanding of the Change Message.", **Human Resource Development Review**, c. 3, s. 1 (2004): 36.
[74] Pedro Neves, "Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions.", **Journal of Change Management**, c. 9, s. 2 (2009): 215.

kavramıyla benzerlik gösterir.[75] Bununla birlikte, Lewin'in değişim modeli, değişime hazır bulunuşluğun dinamik ve detaylı adımlarını, unsurlarını ya da etkili hazırlık faktörlerini ele almada başarısızdır.[76]

Değişime hazır bulunuşluk kavramının kapsamlı ve derin bir şekilde ele alındığı çalışmada, değişime hazır bulunuşluk kavramı değişimlerin gereklilik ve başarıyla gerçekleştirilme derecesine ilişkin örgüt üyelerinin inançları, tutumları ve niyetleri olarak ifade edilir. Değişime hazır bulunuşluk, değişim gayretine yönelik direnç gösterme ya da destek verme davranışının bilişsel habercisidir/işaretidir.[77] Bernerth'e göre ise, değişime hazır bulunuşluk bir değişimi anlamaktan ve bir değişime inanmaktan daha fazlasıdır. değişime hazır bulunuşluk spesifik değişim gayretine yönelik inançların ve niyetlerin koleksiyonudur.[78] Holt ve diğerlerinin kavramsallaştırmasına göre, değişime hazır bulunuşluk bireyin ya da bireylerin statükoyu amaçlı bir şekilde değiştirmek için uygulanan spesifik bir planı bilişsel ve duyuşsal olarak kabul etme, kucaklama ve benimseme eğilimi derecesini gösterir.[79] Değişime hazır bulunuşluk çalışanların bireysel ve kolektif olarak hazırlığını, motivasyonunu ve teknik olarak değişimi gerçekleştirme kabiliyetini gösteren derecedir.[80]

Değişime hazır bulunuşluk ve değişime yönelik direnç kavramları arasındaki farkın açıkça belirtilmesi proaktif değişim ajanının ruhunun yakalanmasına yardımcı olur.[81] Direnç yerine hazır bulunuşluk kavramını kullanmayı tercih ederiz çünkü hazır bulunuşluk kavramı değişimin sunulmasında rol oynayan koçların ve değişim destekleyicilerinin rolleriyle daha ahenk içerisindedir.[82] Hakikaten, bir değişim projesini değişime hazır bulunuşluk konusunda çerçevelemek, tepkisel bir şekilde iş yerinde direncin emarelerini gözden geçiren yönetici rolünün aksine proaktif yönetici rolüyle daha uyumludur. Değişime hazır bulunuşluk değişim ajanının, çalışanların inançlarını, tutumlarını, niyetlerini ve davranışını etkileyen proaktif girişimlerini muhteva eder. Özünde, değişime hazır bulunuşluk, değişim gayretinin daha etkili

[75] Achilles A. Armenakis, Stanley G. Harris, and Kevin W. Mossholder, "Creating Readiness for Organizational Change.", **Human Relations**, c. 46, s. 6 (1993), 681.
[76] Susan R Madsen, Duane Miller, Cameron R John., "Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?", **Human Resource Development Quarterly**, c. 16, s. 2 (2005): 214.
[77] Armenakis, Harris, Mossholder, **age**, 681.
[78] Bernerth, **age**, 40.
[79] Daniel T. Holt ve diğ., "Toward a Comprehensive Definition of Readiness for Change: A Review of Research and Instrumentation.", **Research in Organizational Change And Development,** c. 16, s. (2007): 326.
[80]Daniel T. Holt ve diğ., "Are You Ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change.", **Journal of General Internal Medicine,** c. 25, s. 1 (2010): 50.
[81] Armenakis, Harris, Mossholder, **age**, 682.
[82] Achilles A. Armenakis, Stanley G. Harris, "Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice.", **Journal of Change Management,** c. 9, s. 2 (2009): 132.

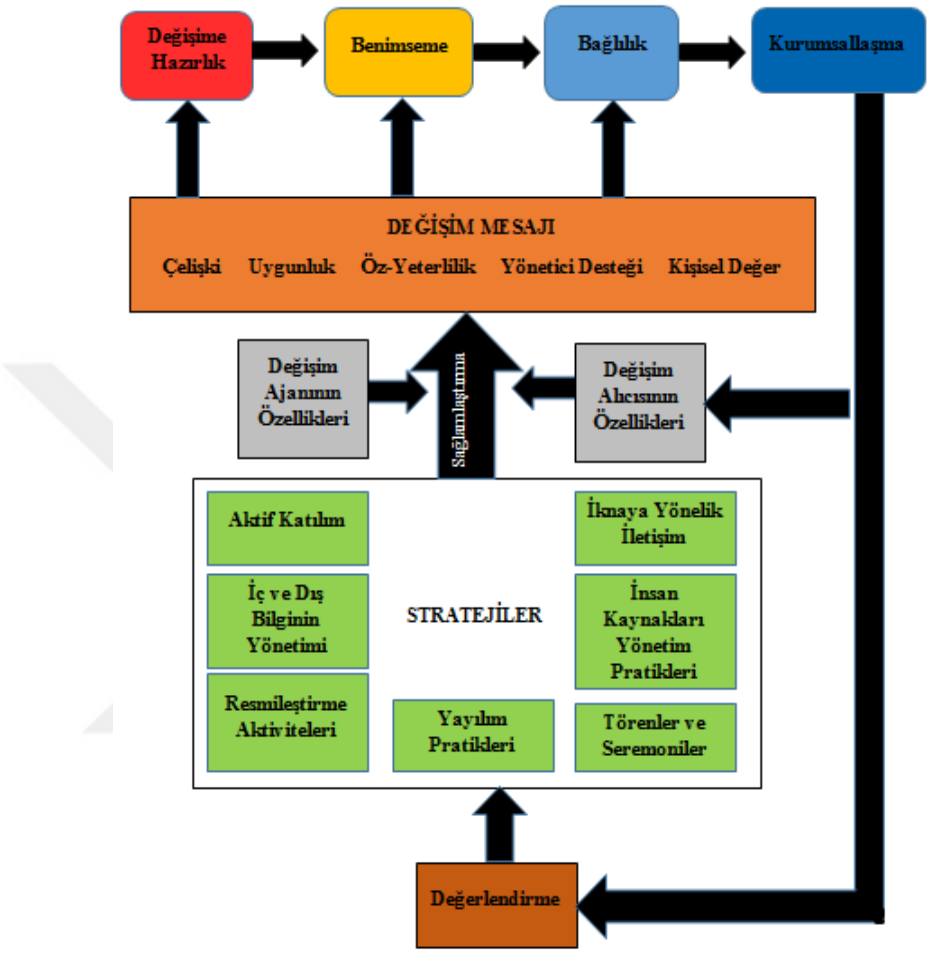
olma potansiyelini artırarak değişime yönelik direncin meydana gelmesinden önce önleyici işlevinde hareket edebilir.[83] Nitekim değişime hazır bulunuşluk ve değişime yönelik direnç arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.[84] Böylece, çalışanların değişime hazır bulunuşluk derecesiyle değişime yönelik direncin oluşup oluşmayacağı anlaşılabilir/öngörülebilir.

Değişime hazır bulunuşluk değişim gayretine yönelik inançlar, tutumlar ve niyetlerden meydana gelen bilişsel durumdur.[85] Araştırmacılar ve uygulayıcılar değişime hazır bulunuşluğu başarılı değişim gayretleri için kritik bir faktör olarak görmektedir. Değişime hazır bulunuşluk, değişimin kabul edilmesi, kalıcı olması ve örgütsel yaşamda yerleşmesi için pozitif bir ortam sağlar. Değişime hazır bulunuşluk gerçekleştiği zaman, örgüt üyeleri değişimi kucaklamada daha istekli olur ve örgüt üyelerinin değişime karşı muhtemel direnci azalır. Nihai olarak bu durum değişime bağlılığa ve değişimin kurumsallaşmasına yol açar.[86] Değişime hazır bulunuşluk üst düzeyde olduğu zaman, örgüt üyeleri değişim gayretine daha çok yatırım yapar, değişim sürecine üst düzeyde gayret sarf eder/mesai harcar ve engellerle karşılaşma durumunda ise üst düzeyde sebat gösterir/ısrarcı olur.[87]

Değişime hazır bulunuşluk duygu, biliş ve davranış boyutları olmak üzere üç farklı alt boyuttan oluşmaktadır. Değişime hazır bulunuşluğun duygusal boyutu değişim hakkında ne hissedildiğiyle ilgilidir (örneğin kızgınlık, endişe, neşe); bilişsel boyutu değişim hakkında ne düşünüldüğüyle ilgilidir (örneğin değişimin gerekli olup olmaması, faydalı olup olmaması); davranışsal boyutu değişime yönelik eylemleri ya da eylemde bulunma niyetlerini kapsar (örneğin değişim hakkında şikayet etme, diğerlerini değişimin kötü olduğu hakkında ikna etme). Bu üç boyut birbirinden bağımsız değildir, birisinin değişim hakkında ne hissettiği bilişsel ve davranışsal niyet boyutuyla uyumludur. Bununla birlikte, bu unsurların her biri birbirinden farklıdır ve her biri değişime hazır bulunuşluğun farklı unsurlarını vurgular.[88] Kwahk ve Kim'e göre ise, duygusal cevaplar çalışanların değişim hakkında doyumu ya da

[83] Armenakis**,** Harris, Mossholder, **age**, 682-683.
[84] Yu Ming-Chu, and Lee Meng-Hsiu, "Unlocking the Black Box: Exploring the Link between Perceive Organizational Support and Resistance to Change." **Asia Pacific Management Review,** c. 20, s. 3 (2015): 180.
[85] Achilles A. Armenakis, Stanley G. Harris, Hubert S. Feild, " Making Change Permanent A Model for Institutionalizing Change Interventions.", **Research in Organizational Change And Development,** c. 12, s. (1999): 103.
[86] Bernerth, **age**.
[87] Bryan J. Weiner, Halle Amick, and Shoou-Yih D. Lee, "Conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for Change: A Review of the Literature in Health Services Research and Other Fields.", **Medical Care Resarch Review**, c. 65, s. 4 (2008): 382.
[88] Sandy Kristin Piderit, "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change.", **Academy of Management Review,** c. 25, s. 4 (2000): 784-785.

endişesiyle ilgili üst ya da alt düzeyde hissiyatıdır. Bilişsel cevaplar değişimin avantajları, dezavantajları, faydalılığı, gerekliliği ve üstesinden gelmede gerekli olan bilgi hakkındaki fikirlerdir. Davranışsal cevaplar değişim için ya da değişime karşı hareket etmek için eylemlerdir.[89]



Şekil 2: Armenakis ve diğerlerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Modeli

Achilles A. Armenakis, Stanley G. Harris., "Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice.", **Journal of Change Management,** c. 9, s. 2 (2009): 133.

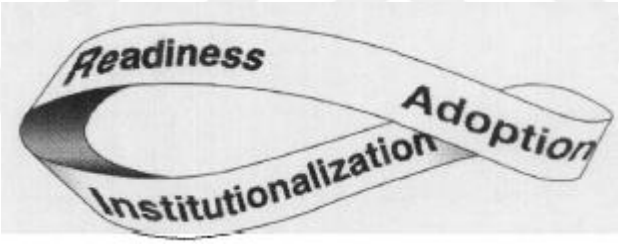
Armenakis ve diğerleri 1993 yılında değişime hazır bulunuşluk modeli geliştirmiştir. 1993 yılında geliştirilen değişime hazır bulunuşluk modelinin odağında değişim mesajı vardır. Model iç/dış bağlam, sistem hazırlığı, değişim ajanı, değişim alıcısı, değerlendirme ve etkileme stratejileri unsurlarından (aktif katılım, iknaya yönelik iletişim ve dış bilginin yönetimi) oluşmaktadır.[90] 1999 yılında Armenakis ve diğerleri ise bu modeli daha da öteye taşıyarak **Şekil**

[89] Kwahk Kee-Young, Kim Hee-Woong, "Managing Readiness in Enterprise Systems-Driven Organizational Change.", **Behaviour & Information Technology,** c. 27, s. 1 (2008): 80.
[90] Armenakis, Harris, Mossholder, **Creating Readiness for Organizational Change,** 684.

2'deki değişimin kurumsallaşması modelini geliştirmiştir. Bu model değişim evreleri, değişim mesajı, değişim ajanının özellikleri, değişim alıcısının özellikleri, etkileme stratejileri, değerlendirme başlıklarından oluşmaktadır. Bu kısımda modelin unsurları detaylı bir şekilde ele alınacaktır.[91]

2.3.1. Değişim Evreleri

Genel anlamda örgütsel değişim süreci üç evrede meydana gelmektedir: değişime hazır bulunuşluk, benimseme ve kurumsallaşma. İlk evre esnasında, *değişime hazır bulunuşluk*, örgüt üyeleri değişime hazır hale getirilir ve ideal olarak değişimin destekleyicisi olurlar. İkinci evrede, *benimseme*, değişim uygulanır/gerçekleştirilir ve çalışanlar yeni iş yapma tarzlarını benimserler. Bununla birlikte, benimseme evresi bir deneme ya da deney periyodudur ve çalışanlar nihayetinde hala değişimi reddedebilir. Üçüncü evrede, *kurumsallaşma*, değişimin içselleştirilmesine ve normlaştırılmasına kadar, benimseme evresini sürdürmek için gayret edilir ve değişim sağlamlaştırılır. Değişim sürecinin üç evresini **Şekil 3'deki** Mobius şeridiyle kavramsallaştırırız. Şerit açıkça değişim evrelerinin örtüştüğünü ve değişimin kurumsallaşması gelecekteki değişim gayretlerinin odağında oldukça bütün sürecin sürekli olduğunu gösterir.[92]



Şekil 3: Mobius Şeridi

Achilles A. Armenakis, Stanley G. Harris, "Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness.", **Journal of Organizational Change Management,** c. 15, s. 2 (2002): 170.

2.3.2. Değişim Mesajı

Örgütsel değişimi gerçekleştirmek en önemli becerilerden birisiyken, en az anlaşılan becerilerdendir. Çoğu firma istenen performans iyileştirmelerinin çok azını gerçekleştirebilmiştir. Ayrıca, birçok işletmenin çalışanları gerekli örgütsel değişimlere yönelik olumsuz tepkiler vermiştir. Liderlerin çalışanlarına tutarlı bir değişim mesajı iletmesinin önemini göz ardı etmesi yüzünden, çalışanların örgütsel değişimlere yönelik negatif tepkiler

[91] Armenakis**,** Harris, Feild, **Making Change Permanent,** 102.
[92] Armenakis**,** Harris, Feild, **Making Change Permanent,** 103; Achilles A. Armenakis, Stanley G. Harris, "Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness.", **Journal of Organizational Change Management,** c. 15, s. 2 (2002): 169.

verdiğini hissediyoruz. Değişim mesajı hem çalışanlara değişimin doğasını aktarır hem de çalışanların değişime yönelik tepkilerini belirleyen hissiyatlarını şekillendirir. Değişim mesajı ve onun iletilmesi, değişime hazır bulunuşluğun oluşması ve değişimin benimsenme ve kurumsallaşma motivasyonu için organize bir çerçeve sağlayarak üç değişim evresinin koordinasyonuna hizmet edebilir.[93]

Örgüt üyelerini değişime hazırlamanın temel mekanizması değişim mesajıdır.[94] Hakikaten, değişime hazır bulunuşluk modelimizin özünde, değişim gayretine yönelik bağlılığın inşa edilmesinde gerekli olan değişim mesajı vardır. Örgüt üyelerine bir mesaj göndermek değişimin tanıtılmasında, değişime hazır bulunuşlukda, değişimin benimsenmesinde ve kurumsallaşmasında hayati işleve sahiptir. Temelde, değişim mesajının amacı örgüt üyelerinin değişim hakkındaki beş temel sorusuna cevap vererek onlarda belli öz hassasiyetler yaratmaktır. Değişime yönelik nihai sadakatin doğasının temel belirleyicisi örgüt üyelerinin temel sorularına yönelik aldıkları cevapların yeterlilik derecesidir. Cevapların yeterlilik düzeyi ne kadar üst düzeyde olursa o kadar bağlılık olur. Hakikaten, değişimin başlangıç aşamasında temel sorulara yönelik verilen cevapların yeterlilik derecesi, değişimin kurumsallaşmasına yönelik hassasiyetlerin oluşturulmasını sağlayabilir.[95]

Tablo 3'te görüleceği üzere değişime hazır bulunuşluk mesajı beş temel unsurdan/inançtan/hassasiyetten oluşmaktadır: çelişki, uygunluk, öz-yeterlilik, yönetici desteği, kişisel değer.[96] Beş temel değişim inancının belirlenmesi, değişim alıcılarının değişim gayretlerini destekleme motivasyonunun altında yatan nedenleri açıklar. Bu yüzden, başarılı sürdürülebilir bir örgütsel değişim olasılığını artırır. Bu yolculuğumuzun en büyük kılavuzudur.[97]

[93] Armenakis, Harris, **Crafting a Change Message,** 169.
[94] Armenakis, Harris, Mossholder, **Creating Readiness for Organizational Change,** 684.
[95] Armenakis**,** Harris, Feild, **Making Change Permanent**, 103-104.
[96] Armenakis**,** Harris, Feild, **Making Change Permanent**, 102.
[97] Achilles A. Armenakis, Stanley G. Harris., "Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice.", **Journal of Change Management,** c. 9, s. 2 (2009): 129.

Tablo 3: Değişime Hazır Bulunuşluğun Oluşturulmasına Yardımcı Olan Beş Mesaj Unsuru

Mesaj Unsuru	Tanım	Odaktaki Soru
Öz-Yeterlilik	Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için bireyin ve grubun kabiliyetine güveni.	Biz bunu yapabilir miyiz? Bu yürüyecek mi?
Yönetici Desteği	Kilit rolde olan örgüt liderlerinin söz konusu değişime desteğidir.	Yönetim sözleriyle birlikte yürüyor mu? Örgüt liderleri bu değişime inanıyor mu?
Çelişki	Mevcut ve ideal durum arasındaki farktır.	Değişim ama niçin?
Uygunluk	Belirlenen çelişkinin üstesinden gelmek için doğru bir tepki olup olmadığına odaklanır.	Niçin bu değişim?
Kişisel Değer	Değişimin içsel ve dışsal faydalarını açıklar.	Değişimin benim için faydası nedir?

Jeremy Bernerth, "Expanding Our Understanding of the Change Message.", **Human Resource Development Review**, c. 3, s. 1 (2004): 41.

Değişimin duyurusu büyük bir belirsizlik ve karmaşa yaratır.[98] Örgüt üyelerine sadece değişimin gelmek üzere olduğunu söylemek yeterli değildir. Sadece değişimden bahsedilmesi rahatsızlık ve gerilim hissiyatları meydana getirebilir. Bu durumda değişim ete kemiğe büründüğünde ise, örgüt üyeleri belirsizlik ve şaşkınlık içerisinde olabilir. Örgüt üyelerinin değişime bağlılığının maksimize edilmesi için, değişim ajanlarının beş unsuru örgüt üyelerine açık ve etkili bir şekilde iletmesi gerekir. Beş mesaj unsurunun açıkça iletilmesi örgüt üyelerinin inançlarını, tutumlarını ve niyetlerini değiştirmenin nihai başarısında ya da başarısızlığında temel bir belirleyicidir. Mesaj unsurlarının bir ya da iki unsurunun eksik olması örgüt üyelerinin direnç göstermesine sebep olabilir.[99]

Çelişki Unsuru: Çalışanların zihnindeki ilk soru "Değişim hakikaten gerekli midir" sorusudur. Bu soru mesajın çelişki unsuru olarak karşılık bulmaktadır. Çelişki, örgütün mevcut ve ideal durumu arasındaki farkı gösterir.[100] Mesajın çelişki boyutu örgütün şu anda nerede olduğunu ve nerede olmak istediğini çalışanlara iletmeyi içerir. Mesajın çelişki yönü üyelere değişimin gerekliliği hakkında bilgi verir. Çelişki unsuruyla bu gerekliliğin ilgili bağlamsal faktörlerle (artan rekabet, kamunun düzenlemelerinde değişiklikler, ekonomik şartlardaki bozulmalar) tutarlı olduğunun gösterilmesi gerekir. Ayrıca, değişimin gerekli olduğu inancı mevcut

[98] Armenakis**,** Harris, Feild, **Making Change Permanent,** 103.
[99] Bernerth, **age**.
[100] Armenakis**,** Harris, Feild, **Making Change Permanent**, 103.

performans durumunun istenen performans durumundan nasıl farklılaştığını göstermeyi gerektirir.[101] Armenakis ve diğerlerinin ele aldığı çalışmaların yüzde 38'i çelişki unsuruna değinmiştir.[102]

Değişim motivasyonunun sağlanması için bireylerin bir şeylerin yanlış olduğuna ve bir şeylerin değişmesi gerektiğine inanması lazım. Mevcut ve istenen performans arasındaki farkın ortaya konulması değişimin gerekliliğini meşru hale getirir. Değişimin gerçekten gerekli olduğu değişim hedefindeki üyelere açıkça ifade edilmelidir. Bir değişimi psikolojik olarak kucaklamak için değişim alıcıları bir çelişkinin varlığına inanmalıdırlar. Aksi takdirde, önerilen değişimler için harekete geçmek gereksiz ve mantıksız olarak yorumlanır.[103]

Çelişki hem örgütün dışında (örneğin performansın geri kalması) hem de örgütün içinde (örneğin otomatik ya da rutin davranışların değişim inisiyatifiyle eşleşememesi) olmalıdır.[104] Değişimin gerekliliğiyle ilgili mesajın gönderilmesinde, dış bağlamda (örneğin değişen ekonomik şartlar, endüstrideki yeniden düzenlemeler) ve iç bağlamda (örneğin üretim kalitesinin kabul edilmez düzeyi) ne olduğunu açıklamak, değişimin gerekli olduğuyla ilgili hassasiyetlerin oluşmasına yardımcı olur.[105]

Uygunluk Unsuru: Değişimin gerekli olduğuna karar verdikten sonra, değişim ajanları ne tür bir değişim uygulanacağına karar vermelidir. Örgütün karşılaştığı problemlerin temel nedenini düzeltecek uygun bir değişimin olması önemlidir.[106] Bu kapsamda örgüt üyeleri tarafından dile getirilen ikinci soru "Çelişkiye yönelik uygun bir değişim çalışmasıyla karşılık verilmekte midir?".[107] Uygunluk unsuru, önerilen spesifik örgütsel değişimin, etkili bir şekilde çelişkinin üstesinden gelmesi gerektiğine yönelik inançtır. Diğer bir deyişle, uygunluk inancı önerilen ya da uygulanan değişimin var olan durum için doğru bir seçim olup olmadığının belirlenmesine yönelik inançtır. Açıkçası, çalışanlar değişimin gerekliliğine inanabilir ama önerilen değişimi onaylamayabilir.[108] Onların nihai direnci açıkçası iyi niyetlidir ve potansiyel olarak faydalıdır

[101] Armenakis, Harris, Mossholder, **Creating Readiness for Organizational Change,** 684-685.
[102] Achilles A. Armenakis ve diğ., "Organizational Change Recipients' Beliefs Scale.", **Journal of Applied Behavioral Science,** c. 43, s. 4 (2007): 486-487.
[103] Armenakis, Harris, **Crafting a Change Message,** 176; Armenakis ve diğ., **Organizational Change Recipients' Beliefs Scale,** 485; Armenakis, Harris, **Reflections: Our Journey in Organizational Change,** 130.
[104] Daniel T. Holt, James M. Vardaman., "Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization.", **Journal of Change Management**, c. 13, s. 1 (2013): 14.
[105] Armenakis, Harris, **Crafting a Change Message,** 176.
[106] Armenakis, Harris, **Reflections: Our Journey in Organizational Change,** 130.
[107] Armenakis**,** Harris, Feild, **Making Change Permanent**, 103.
[108] Achilles A. Armenakis ve diğ., "A Top Management Team's Reactions to Organizational Transformation: The Diagnostic Benefits of Five Key Change Sentiments.", **Journal of Change Management**, c. 7, s. 3/4 (2007):276

çünkü bu durum belirlenmiş bir değişimin uygunluğuna yönelik anlaşmazlığa dayanır.[109] Armenakis ve diğerleri tarafından belirlenen çalışmalardan yüzde 45'i uygulanan değişimin uygunluğuna güvenmenin önemine değinmiştir.[110]

Etkili problem çözmenin bir gerekliliği verilen durumunun özgünlüğünü fark etmektir. Bu yüzden, doğru bir eylem verilen durumla eşleşmelidir. Fakat gelip geçici bir moda olan bazı değişimler yöneticilerin ilgisini çekmektedir.[111] Bu yöneticiler kendilerinin özgün durumunun sistematik bir analizini yapmak yerine, diğer yenilikçi yöneticilerin eylemleriyle temellenmiş değişim girişimlerini seçer. Bu yöneticilerin odağında uygunluk unsurunun kapsamında olan seçilen eylemin çelişki durumuyla eşleşip eşleşmediği, çelişkiyi bertaraf edip etmediği sorunsalları yoktur.[112] Bu yüzden, değişim alıcıları tarafından değişimin uygunluğu sorgulanır ve uygunluk unsuru negatif bir şekilde anlamlandırılır.[113] Bu durum örgütsel değişimin başarısızlığına yol açabilir.[114] Bununla birlikte, iletilen spesifik değişim dikkatli teşhisler ve planlama aracılığıyla belirlenirse, değişimin uygunsuz yorumlanma/algılanma olasılığı en alt düzeye iner.[115] Böylece, çalışanlar uygulanan değişimin örgütün bağlamına uygun olduğuna ve gelip geçici bir heves olmadığına inanır.[116] Çelişkinin belirlenmesi ve uygun bir müdahale ile çelişkinin bertaraf edilmesi, değişim alıcılarının değişimi kabul etme olasılığını artırır.[117]

Yeterlilik Unsuru: Değişim sürecinde meydana gelen üçüncü soru "Başarılı bir şekilde değişimi uygulayabilir miyiz?" sorusudur.[118] Yeterlilik unsuru, değişimi başarıyla uygulayabilme/gerçekleştirebilme durumumuzu en iyi şekilde ele alır.[119] Yeterlik unsuru, örgütsel değişimi başarılı bir şekilde uygulamaya yönelik kişisel ve örgütsel kabiliyetlere güven olarak tanımlanır. Değişime destek olma motivasyonu için bireylerin başarının mümkün olduğunu hissetmeleri gerekir.[120] Bireyler kendilerini kabiliyetli/yapabilir olarak değerlendirirlerse, değişim istikametinde sorumluluk alır ve performans gösterir.[121] Aksi takdirde, (öz-yeterliliğin düşük olduğu durumda) çalışanların değişime yönelik desteği azalır,

[109] Armenakis, Harris, **Crafting a Change Message,** 170.
[110] Armenakis ve diğ., **Organizational Change Recipients' Beliefs Scale,** 486-487.
[111] Armenakis ve diğ., **A Top Management Team's Reactions**, 276.
[112] Armenakis ve diğ., **Organizational Change Recipients' Beliefs Scale,** 487.
[113] Armenakis, Harris, **Crafting a Change Message,** 176.
[114] Armenakis, Harris, **Reflections: Our Journey in Organizational Change,** 131.
[115] Armenakis, Harris, **Crafting a Change Message,** 176.
[116] Armenakis ve diğ., **A Top Management Team's Reactions**, 276.
[117] Armenakis, Harris, **Reflections: Our Journey in Organizational Change,** 131.
[118] Armenakis**,** Harris, Feild, **Making Change Permanent**, 103.
[119] Armenakis, Harris, **Crafting a Change Message,** 176.
[120] Armenakis ve diğ., **A Top Management Team's Reactions**, 277.
[121] Armenakis ve diğ., **Organizational Change Recipients' Beliefs Scale,** 487.

örgütsel değişim süreci zorlaşır, değişim girişiminin sonucu beklenenden az olur.[122] Armenakis ve diğerleri tarafından belirlenen 42 araştırma arasından yüzde 29'u yeterlilik unsurunu konu edinir.[123]

Çelişkinin varlığını fark etmek değişim için güçlü bir motivasyondur fakat çelişkinin fark edilmesiyle birlikte negatif tepkiler meydana gelebilir. Örneğin, öz-yeterliliği düşük olan bireyler değişime karşı inkâr, kaçış ya da vazgeçme gibi savunma tepkilerinde bulunabilir. Dolayısıyla, çelişki ters bir tepki uyandırabilir. Bu ters tepkiyle karşılaşma olasılığını minimize etmek amacıyla, değişim ajanı çalışanların (çelişkinin üstesinden gelmesini sağlayan) yeterliliğini güçlendirmelidir. Aksi takdirde, bireyler baş etme kabiliyetlerini aştığına inandığı aktivitelerden kaçınır. Fakat bireyler kendilerini kabiliyetli olarak yargıladıkları konularda girişken davranıp değişim istikametinde performans gösterirler. Bu yüzden, değişime hazırlığı oluşturmak için, hem dikkat çekici çelişki mesajını iletmek hem de önerilen değişimle ilgili örgüt üyelerinin yeterliliğini desteklemek gerekir ki örgüt üyeleri çelişkiyi yeterlilikleriyle azaltabilsin. [124]

Yeterliliğin öz-değerlendirmesi bireylerin yargılarını ve davranışlarını etkiler. Bireyler kabiliyetlerinin ötesinde algıladıkları/değerlendirdikleri aktivitelerden kaçınır. Başarının garanti olduğu aktivitelere ise katılmayı tercih eder.[125] Bandura'ya göre, mevcut beceri setiyle rahat hisseden çalışanlar farklı bir beceriyi (yeni iş gerekliliklerini başarılı bir şekilde yerine getirmek için gereken beceri) yönetebileceğine inanırlar öyle ki onlar değişim öncesinde hissedilen rahatlığı yeniden kazanma kabiliyetinde olacaktır.[126] Yüksek öz-yeterlilik dikkati istenilen değişim durumuna yöneltir. Ayrıca, yüksek öz-yeterlilik başarılı olmak için gayretin sarf edilmesini teşvik eder. Bununla birlikte, düşük öz-yeterliliğe sahip olan bireyler kişisel yetersizliklerinin üzerinde kafa yorma eğilimindedir ve işin/değişimin zorluğunu gözlerinde büyütürler. Bu yüzden, davranışlarını değiştirmek daha zor olur.[127]

Destek Unsuru: Liderlerin/yöneticilerin değişimin başarılı bir şekilde uygulanmasına ve kurumsallaşmasına yönelik bağlılığının, örgüt üyelerine aktarılması ve bu bağlılık hakkında üyelerin ikna edilmesi değişim mesajının destek unsuruyla ilişkilidir.[128] Değişim mesajının

---

[122] Armenakis, Harris, **Crafting a Change Message,** 177; Armenakis ve diğ., **Organizational Change Recipients' Beliefs Scale,** 487; Armenakis ve diğ., **A Top Management Team's Reactions**, 129.
[123] Armenakis ve diğ., **Organizational Change Recipients' Beliefs Scale,** 486-487.
[124] Armenakis, Harris, Mossholder, **Creating Readiness for Organizational Change,** 685-686.
[125] Bernerth, **age**, 42.
[126] Armenakis ve diğ., **A Top Management Team's Reactions**, 277.
[127] Bernerth, **age**, 42.
[128] Armenakis**,** Harris, Feild, **Making Change Permanent**, 103.

yönetici desteği unsuru örgütün liderinin değişimin kurumsallaşması için zaman, enerji ve kaynak yatırımına sadık olduğunu gösteren mesaj unsurudur.[129] Eğer liderler tam anlamıyla değişim uygulamasına destek vermezse, destek unsuru baltalanır.[130] Günümüzün temeli olmadan, değişim yapmış olmak için kısa vadeli yürürlüğe koyulan değişim programları yüzünden, çalışanlar liderlerin değişim uygulamalarına yönelik desteğine ve bağlılığına eleştirel bakmaktadır. Eğer geçmişte yürürlüğe konulan değişim programları terk edilmişse ya da başarısız olarak düşünülmüşse, örgüt üyeleri sinizm tepkisi verebilir.[131]

Yönetici desteği değişim ajanlarından ve fikir liderlerinden gelen desteği belirtir. Değişim mesajının bu unsurunda yöneticilerin samimi bir şekilde değişimi destekleyip desteklemediği odak noktasıdır. Genel bir özlü söz bu destekle ilişkilendirilir: "Sözünle birlikte yürü." Değişim ajanının davranışsal bütünlüğü, söz-fiil uyumu doğrultusunda değişim alıcıları tarafından mercek altına alınacaktır.[132] Değişimin destek unsurunda liderin davranışının sözüyle tutarlı olup olmadığının değerlendirilir.[133] Eğer bireyler yönetici desteğinin yetersizliğine inanırlarsa, bu inanç onların değişim girişimini kucaklayıp kucaklamayacağını etkileyebilir.[134] Çalışanlar değişime yönelik destek olmadığı için çoğu değişim gayretinin boşuna gittiğini görmüşlerdir. Bu yüzden, açık bir destek görene kadar, çalışanlar değişim çalışmalarına aktif bir destek vermede eleştirel ve isteksiz olurlar.[135] Armenakis ve diğerleri tarafından belirlenen makale çalışmaları arasından yönetici desteğine yüzde 45 oranında değinilmiştir.[136]

Değer Unsuru: Örgüt üyeleri organizasyonda değişimin gerekliliğine inanabilir (çelişki unsuru), değişimi uygulayabileceğine inanabilir (yeterlilik unsuru), değişime yönelik bir desteğin olduğuna inanabilir (destek unsuru) ve hatta söz konusu değişimin örgüt için doğru bir değişim olduğuna inanabilir (uygunluk unsuru). Bununla birlikte eğer bireysel olarak değişimin kişisel faydası olduğunu görmezlerse, çalışanlar değişim hareketine sahip çıkmazlar. Kişisel değer çalışanların önerilen değişimin kendi iyiliği nezdinde değerlendirilmesi sürecidir. Eğer sonuçlar potansiyel olarak zararlı görülürse, çalışanlar muhtemelen değişimin alıcısı olmaz. Bununla birlikte, değişim fırsat olarak görülürse, örgüt üyeleri daha alıcı ve değişim gayretini kucaklamada daha istekli olacaktır.[137]

---

[129] Armenakis, Harris, **Crafting a Change Message,** 178.
[130] Armenakis ve diğ., **A Top Management Team's Reactions**, 278.
[131] Armenakis, Harris, **Crafting a Change Message,** 178.
[132] Armenakis ve diğ., **Organizational Change Recipients' Beliefs Scale,** 488.
[133] Armenakis ve diğ., **A Top Management Team's Reactions**, 278.
[134] Armenakis ve diğ., **Organizational Change Recipients' Beliefs Scale,** 488.
[135] Armenakis, Harris, **Crafting a Change Message,** 170.
[136] Armenakis ve diğ., **Organizational Change Recipients' Beliefs Scale,** 486-487.
[137] Bernerth, **age**, 44.

Örgüt üyeleri değişim çalışmasında kendi çıkarlarına yönelik neyin olduğunu bilmek isterler. Değişimin içsel ve dışsal faydalarının açıklanmasıyla, değişim mesajının kişisel değer unsuruna karşılık verilir.[138] Değer örgütsel değişimin bir sonucu olarak kişinin makul bir şekilde beklediği algılanan kişisel faydası ya kişisel zararıdır. Bu boyut değişim alıcılarının kişisel ihtiyaçlarını yönlendirmede önem taşır. Bu açıdan değişimin çalışanlar nezdinde artısı hem içsel hem dışsal olabilir.[139] Bununla birlikte, değişim gerçekleştirildiğinde değişimin hedefinde olan üyeler için değişim herhangi bir artı değer ifade etmiyorsa, muhtemelen direnç meydana gelir.[140] Armenakis ve diğerleri tarafından belirlenen 42 çalışmanın yüzde 43'ünde değer unsuruna değinilmiştir.[141]

2.3.3. Değişim Ajanının Özellikleri

Değişim girişiminde bulunan, değişimi uygulayan ve değişime destek olan herhangi bir kimse değişim ajanı olarak düşünülebilir.[142] Değişim ajanlarının görevi, beş temel inancı etkilemek ve şekillendirmek amacıyla düşünmektir, plan yapmaktır ve öngörüde bulunmaktır. Böylece, değişim alıcıları değişime hazır hale gelir, uygulamaya destek verir ve değişime bağlı olur.[143] Özellikle, değişim ajanı etkileme stratejileriyle değişim mesajının beş unsurunun aktarılmasını ve değişim hazırlığının oluşmasını sağlayabilir.[144] Bununla birlikte, etkileme stratejilerinin etkililiği değişim ajanın nüfuzuna bağlıdır. Değişim ajanının güvenirliği, dürüstlüğü, samimiyeti ve uzmanlığı kendi aleyhinde seyir ediyorsa, değişim ajanının değişim hazırlığı oluşturma kabiliyeti baltalanacaktır. Özetle, değişim ajanının etkileme stratejilerini kullanarak değişime hazırlığı oluşturma etkililiğinde değişim ajanının üyeler nezdinde namı önemlidir.[145] Örgüt üyelerinin değişim ajanlarına yönelik atıfları herhangi bir değişim mesajını etkiler. Değişim mesajı da değişime hazırlığı, değişimin benimsenmesini ve kurumsallaşmasını etkiler.[146]

2.3.4. Değişim Alıcısının Özellikleri

Değişime hazır bulunuşluk ve değişim kurumsallaşması modelimizde, değişim alıcılarının karakterlerini eklenmiştir çünkü bireysel farklılıklar yüzünden değişime hazır bulunuşluk

[138] Armenakis**,** Harris, Feild, **Making Change Permanent**, 103.
[139] Armenakis ve diğ., **A Top Management Team's Reactions**, 278.
[140] Armenakis, Harris, **Crafting a Change Message,** 178.
[141] Armenakis ve diğ., **Organizational Change Recipients' Beliefs Scale,** 486-487.
[142] Armenakis**,** Harris, Feild, **Making Change Permanent**, 104.
[143] Armenakis, Harris, **Reflections: Our Journey in Organizational Change,** 129.
[144] Armenakis, Harris, **Crafting a Change Message,** 171.
[145] Armenakis, Harris, Mossholder, **Creating Readiness for Organizational Change,** 690.
[146] Armenakis**,** Harris, Feild, **Making Change Permanent**, 105.

programının kabul edilmesi değişkenlik gösterebilir. Buna yönelik değişim ajanlarını uyarılmıştır. Değişim ajanları değişimi planlarken bu farklılıkları göz önünde bulundurmalıdır. Değişim ajanlarının çoklu karakteristikleri bireylerin örgütsel değişime nasıl tepki vereceğini etkileyebilir. Bireysel karakterlere yönelik bilgimizin genişlemesiyle değişim motivasyonunun anlaşılmasında ufkumuz genişleyebilir.[147]

2.3.5. Etkileme Stratejileri

Şekil 2'deki değişime hazır bulunuşluk modelinin etkileme stratejileri unsurlarından iknaya yönelik iletişim stratejisi, bilginin yönetimi stratejisi, aktif katılım stratejisi aşağıda ele alınmıştır.

İknaya yönelik iletişim stratejisi konuşma (canlı ya da kayıt) ve yazılı iletişimi (haber bülteni, hatırlatıcı kısa not ve yıllık rapor) kapsayan birçok form halini alabilir.[148] Diğer bir deyişle, iknaya yönelik iletişim sözlü ve yazılı olmak üzere ikiye ayrılır. İknaya yönelik sözlü iletişim canlı (örneğin telekonferans) ya da kayıt aracılığıyla (ses ya da video kaydı) değişim ajanının değişim mesajı unsurlarını direk olarak değişimin hedefindekilere aktarmasıdır. İknaya yönelik yazılı iletişim ise, örgüt tarafından hazırlanan dökümanların (örneğin mail, mektuplar, haber bültenleri, yıllık raporlar) çalışanlara aktarılmasıdır.[149]

İknaya yönelik iletişim stratejisi aracılığıyla değişime yönelik yeterliliğin inşa edilmesi zordur. Bir gruba daha önce hiç yapmadıkları şey hakkında onların yapabileceklerini kanıtlamak zordur. (Spesifik) yeterlilik en iyi aktif katılım stratejisi aracılığıyla iletilir.[150] Hakikaten, iknaya yönelik iletişim stratejisi aktif katılım stratejisi (doğrudan deneyim, dolaylı öğrenme, aktif karar verme) kadar etkili olmayabilir çünkü aktif katılımın öz-keşif yönü oldukça güçlü bir yöndür. Diğer taraftan iknaya yönelik iletişim stratejisi aktif katılım stratejisine göre daha kısa sürede gerçekleştirilir fakat iknaya yönelik iletişimin kullanımı bilginin yönetilmesi stratejisiyle (iç ve dış kaynaklardan) desteklenmelidir.[151]

Bilginin yönetimi stratejisi iç ve dış kaynakları kullanarak değişime ilişkin bilginin değişimin hedefinde olanlara direk olarak aktarma çalışmasıdır. Bazen bu bilgi aktif katılım stratejisinde belirtilen dolaylı öğrenme fırsatlarını sağlayabilir. Endüstri eğilimleri ya da rakiplerin başarıları/başarısızlıkları hakkında popüler yayınlardan makale paylaşımı ya da maliyet

[147] Armenakis, Harris, **Reflections: Our Journey in Organizational Change.**
[148] Armenakis, Harris, **Crafting a Change Message,** 171.
[149] Armenakis, Harris, Mossholder, **Creating Readiness for Organizational Change,** 688.
[150] Armenakis, Harris, **Crafting a Change Message,** 181
[151] Armenakis, Harris, **Reflections: Our Journey in Organizational Change,** 135.

yönetimindeki sorunları göstermek için örgütün finansal kayıtlarını paylaşma bilgi kaynakların kullanımı ve yönetimi stratejisi kapsamında değerlendirilebilir.[152] Bilginin yönetimi stratejisi kapsamında birçok dergide bir firmanın değişim gayretleri hakkında makaleler yayınlanmıştır. Firma, çalışanlarına düzenli bir şekilde değişime hazırlık konularını ele alan medya çalışmalarını aktarmıştır. Değişim için firmanın ve endüstrinin eğilimleri rutin bir şekilde firmanın yöneticilerine aktarılmıştır. Ayrıca, bir danışmanlık şirketi, firmanın yapısını analiz etmiştir. Analiz sonuçlarına göre, danışmanlık firması mevcut yapının yetersizlikleri vurgulayarak firmaya reorganizasyon tavsiye etmiştir. Bu tavsiye değişim ajanı tarafından hazırlanan değişim mesajının güvenirliğine katkı sağlayabilir.[153]

İknaya yönelik iletişim ve bilginin yönetimi stratejileri değişime hazır bulunuşluk mesajının çalışanlara direk iletilmesini vurgular. Değişim ajanları örgüt üyelerinin kendi aktiviteleriyle (*aktif katılım stratejisiyle*) onların öğrenme fırsatını yönetebilir. Burada mesajın dolaylı olarak gönderilmesi söz konusudur. Üyelerin değişim süreçlerine aktif katılımıyla üyeler değişim mesajını kendi kendilerine keşfederler. Hakikaten, aktif katılım stratejisiyle değişimin hedefindekiler değişim mesajının çelişki ve yeterlilik unsurunu kendi kendilerine keşfedebilirler. Bilginin bu kaynağı avantajlıdır çünkü bireyler kendi kendilerine keşfettikleri bilgiye muazzam güvenirler.[154] Aktif katılım stratejileri aracılığıyla değişim ajanı ve örgüt üyeleri arasındaki ilişki kuvvetlenebilir, değişim ajanına yönelik güven oluşturulabilir, örgütsel değişime yönelik aidiyet sağlanabilir ve örgütsel değişime yönelik güven kuvvetlenebilir.[155]

2.3.6. Değerlendirme

Bir örgütün etkililiği önemseniyorsa, üst yönetimin söz konusu örgütte örgütsel değerlendirmeleri sevk ve idare etmesi gerekir. Örgütsel değerlendirmeler neticesinde değişim gerekliyse, üst yönetim problem alanlarında örgütsel değişimleri gerçekleştirir. Bununla birlikte, bazen, süreç içerisinde değişimler niyetlendiği gibi gitmez, uygulama zorlukları ortaya çıkar ya da örgütün durumları planlanmış değişimleri etkisiz hale getirir.[156] Bu yüzden sadece uygulama öncesinde değil aynı zamanda örgütsel değişimin uygulanma sürecinde de değerlendirmeler yapılmalıdır. Nitekim değişim süreci boyunca (örgütsel değişim girişimlerinin başarısını etkileyen beş temel) inançların değerlendirilmesi, değişim girişiminin kabul edilip edilmemesine ilişkin bir barometre işlevi görür. Her bir unsurdaki eksiklik

[152] Armenakis, Harris, **Crafting a Change Message,** 171.
[153] Armenakis, Harris, Mossholder, **Creating Readiness for Organizational Change,** 697.
[154] Armenakis, Harris, Mossholder, **Creating Readiness for Organizational Change,** 689.
[155] Armenakis**,** Harris, Feild, **Making Change Permanent,** 107.
[156] Armenakis ve diğ., **A Top Management Team's Reactions**, 273.

değişimin başarılı olmasında olumsuz bir etkiye sahiptir.[157] Buna göre süreç içerisinde gerekli girişimlerde bulunulur.

Değişimin hakiki kaynağı ve aracı insanlardır çünkü değişimi desteklemek ya da değişime direnmek onlara özgüdür. Bu yüzden, herhangi bir değişim girişiminden önce bireyin hazır olmasını değerlendirmek hayatidir.[158] Değişim hazır bulunuşluğunu değerlendirilerek, değişim ajanları, yöneticiler, insan kaynakları yönetimi profesyonelleri ve örgüt geliştirme danışmanları değişim gayreti hakkında kendi beklentileri ve örgüt üyelerinin durumu arasındaki muhtemel farkı belirleyebilir. Eğer anlamlı bir fark gözlenir ve bu farkı gidermeye yönelik bir eylemde bulunulmazsa, direnç beklenir ve değişim uygulaması tehlikeli duruma düşer. Özünde, örgütün değişime hazır bulunuşluğunun değerlendirilmesi örgütsel değişim için uygulanan stratejinin geliştirilmesine rehberlik eder.[159]

Değişim alıcılarının hazır bulunuşluk, benimseme ve kurumsallaşma sürecinde ne durumda olduğunu değerlendirmek için değişim mesajının unsurlarını kullanmak en etkili yol olabilir. Beş unsurun kullanılmasıyla elde edilen bilgi, değişim gayretinin niçin planlandığı gibi işlemediği hakkında faydalı iç görüler sağlayabilir. Birisi değişim gayretinin başarısız olduğunu raporladığı zaman, ona çalışanların değişim inançlarını niçin değerlendirmediğini sorarız. Değişim gayretlerinin çeşitli aşamalarındaki değerlendirmeleri önemlidir çünkü değişim ajanları değişim hassasiyetlerinin değişimi destekleyici olup olmadığına ilişkin aldığı geri beslemelere göre girişimde bulunmak zorundadır.[160] Hakikaten, çalışanların değişim inançlarını periyodik olarak değerlendirmek değişimin başarılı olması için hangi eylemlerde bulunulması gerektiğine yönelik bilgi sağlar.[161] Değerlendirme sonrasında ise, hazır bulunuşluk ya da kurumsallaşma modeline yönlendirerek gerekli düzeltmelerin yapılmasını öneririz.[162]

Değişim uygulaması sürecinde çalışanların beş temel inancını değerlendiren çalışma sayısı oldukça azdır. Bu boşluğu doldurma amacıyla süreç içerisindeki inançların değerlendirilmesine yönelik bir çalışma yapılmıştır. 6 aylık değişim uygulaması geçmişi olan bir firmanın CEO'su, Armenakis ve arkadaşlarından ulaşılamayan gelir projeksiyonları hakkında firmanın üst yönetim takımıyla değişim uygulamasının değerlendirilmesini istemiştir. Vaka 17 üst

[157] Armenakis ve diğ., **Organizational Change Recipients' Beliefs Scale,** 499.
[158] Alfonsus B. Susanto, "Organizational Readiness for Change: A Case Study on Change Readiness in a Manufacturing Company in Indonesia**", Int. J. Manage. Perspect**, c. 2, s. 1 (2008): 51.
[159] Holt ve diğ., **Toward a Comprehensive Definition of Readiness for Change,** 290.
[160] Armenakis, Harris, **Reflections: Our Journey in Organizational Change,** 136.
[161] Daniel T. Holt ve diğ., "Readiness for Organizational Change." **Journal of Applied Behavioral Science,** c. 43, s. 2 (2007): 253.
[162] Armenakis, Harris, **Reflections: Our Journey in Organizational Change,** 136.

yöneticiyle telefon mülakatlarıyla gerçekleştirilmiştir. Yöneticilere açık uçlu sorular iletilmiş ve onların cevapları beş temel inanç çerçevesinde sınıflandırılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Olumsuz cevaplar/tepkiler **Tablo 4'de** gösterilirken, olumlu cevaplar/tepkiler **Tablo 5'te** gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, üst yönetici takımı orijinal stratejinin uzun zamandır firmanın iç ve dış bağlamına uygun olmadığını ve yeterlilik anlamında sıkıntı çektiklerini belirtmiştir. Olumlu ve olumsuz cevapların beş temel inanca göre sınıflandırıldığı tablonun olumsuz frekansları oldukça yüksek düzeydedir.[163]

Tablo 4: Mesajın Olumsuz Tepkileri

Mesaj Unsuru	Örnek İfadeler
Çelişki	Tarihimizi bırakıyoruz. İnsanlar değişimin gerekli olduğunu düşünmüyor. Biz entegrasyonda zorlanıyoruz çünkü biz oldukça uzun zamandır ayrı çalışıyoruz. Ayrılamayız (20: 3a).
Uygunluk	Çok fazla satış başarısı olmalıydı. Satışlar yüksek hacimde gerçekleşmedi. Büyük satış hedeflerine ulaşamadık. Biz umut ettiğimiz yerde değiliz (2:3a).
Yeterlilik	Gerekli olan şeye sahip değiliz. Satış insanlarının tecrübesi yok ve ekonominin durumu da önemli bir faktör. Bunlar bizim için bir zorluk (8: 3c).
Yönetici Desteği	HQ (operasyonlar) az miktarda kaynaklara sahiptir. HQ gelecek yıla odaklanıyor. Bizim ihtiyaçlarımız şimdide saklı. Bizim piyasaya odaklanabilmemiz için şu anki ihtiyaçlarımız önemli (11: 3e).
Değer	Herhangi bir ifade yoktur.

Achilles A. Armenakis ve diğ., "A Top Management Team's Reactions to Organizational Transformation: The Diagnostic Benefits of Five Key Change Sentiments.", **Journal of Change Management**, c. 7, s. 3/4 (2007): 283.

Tablo 5: Mesajın Olumlu Tepkileri

Mesaj Unsuru	Örnek İfadeler
Çelişki	…açık ve net bir vizyonumuz var ve insanlar bu vizyona öyle odaklanmışlardır ki geçmişte bu durum böyle değildi (17:2a).
Uygunluk	Temel ve tedarik zinciri organizasyonu. Geçmişte, bu iki fonksiyon birbirinden ayrıydı. Şimdi birlikte hep beraber aynı yolda yürümektedir. Bu sinerjiyi geliştirdi ve iletişim sorunlarını ortadan kaldırdı. Personelin kolektif girdisi bu sonuca katkı sağladı. Bu ilk planlanan toplantılar esnasında gelişti (7: 2a).
Yeterlilik	Biz kendine güvenen ve mutlu bir takımız. (3: 2d).
Yönetici Desteği	CEO güçlü bir liderdir (10: 2b).
Değer	Piyasa/ekonomi değişmektedir. İş gücüyle ilişkili yeni bir kararlılık var. Ücret ve faydalar konusunda aşağıdaydık ama şimdi insanlar piyasada neler olduğunu görüyor. Onlar bir işe sahip ve bu firmaya daha fazla güveniyorlar. Devir oranı düşük ve insanları korumak kolay. Kararlılık yüzünden, moraller yerinde (17: 2d).

Achilles A. Armenakis ve diğ., "A Top Management Team's Reactions to Organizational Transformation: The Diagnostic Benefits of Five Key Change Sentiments.", **Journal of Change Management**, c. 7, s. 3/4 (2007): 283.

[163] Armenakis ve diğ., **A Top Management Team's Reactions**.

3. BELİRSİZLİĞE TAHAMMÜLSÜZLÜK, PSİKOLOJİK SERMAYE VE DEĞİŞİME HAZIR BULUNUŞLUK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

3.1. Belirsizliğe Tahammülsüzlük ve Değişime Hazırlık Bulunuşluk Arasındaki İlişki

Bu kısımda "belirsizliğe tahammülsüzlükle" ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Ayrıca, literatürden yola çıkarak "belirsizliğe tahammülsüzlük" ve "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişki açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır. Buradan yola çıkarak "belirsizliğe tahammülsüzlük" ve "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişkiye yönelik hipotez geliştirilmiştir.

"Belirsizliğe tahammülsüzlüğün", "depresyon" ve "iyilik hali" değişkenleriyle nasıl bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymak üzere araştırma yapılmıştır.[164] Başka bir çalışmada "belirsizliğe tahammülsüzlük" ve "endişe hali" arasındaki ilişkide "algılanan tehdidin" aracı değişken rolünde olup olmadığı incelenmiştir.[165] Diğer bir çalışma "belirsizliğe tahammülsüzlüğün" "psikolojik stresle" ilişkisinin olup olmadığını ele almıştır.[166] "Belirsizliğe tahammülsüzlük" ve "yanlış yapma korkusu" arasındaki ilişkiyi belirleme ele alınan konulardan birisidir.[167] "Belirsizliğe tahammülsüzlüğün" "yaratıcılıkla" [168], "baş etme mekanizmalarıyla" [169], "performansla" [170] nasıl bir ilişkisinin olduğunu ortaya koyan çalışmalar da yapılmıştır.

"Belirsizliğe tahammülsüzlükle" ilgili yapılan çalışmalardan anlaşılacağı üzere "belirsizliğe tahammülsüzlük" ve "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan çalışma

[164]Keiko Kurita vd., "Uncertainty and psychological adjustment in patients with lung cancer.", **Psycho-Oncology**, c. 22, s. 6 (2013): 1400.
[165]Keith Bredemeier, Howard Berenbaum, "Intolerance of uncertainty and perceived threat." **Behaviour Research and Therapy** c. 46, s.1 (2008): 33-34.
[166]John Lally, Peter Cantillon, "Uncertainty and Ambiguity and Their Association with Psychological Distress in Medical Students.", **Academic Psychiatry,** c. 38, s. 3 (2014): 341.
[167]Maarit Nevalainen vd., "Tolerance of Uncertainty and Fears of Making Mistakes Among Fifth-year Medical Students.", **Family Medicine,** c. 44, s. 4 (2012): 243.
[168]Franck Zenasni, Maud Besançon, Todd Lubart, "Creativity and tolerance of ambiguity: An empirical study.", **The Journal of Creative Behavior**, c. 42, s. 1 (2008): 61.
[169]Ali Doruk vd., "Intolerance of Uncertainty and Coping Mechanisms in Nonclinical Young Subjects.", **Noropsikiyatri Arsivi-Archives of Neuropsychiatry,** c. 52, s.4 (2015): 400.
[170]Michel A. Thibodeau vd., "What If I Make a Mistake?" Intolerance of Uncertainty Is Associated With Poor Behavioral Performance.", **Journal of Nervous and Mental Disease,** c. 201, s. 9 (2013): 765.

bulunmamaktadır. Bununla birlikte, "belirsizliğe tahammülsüzlük" ve "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişki aşağıda açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır.

Örgütsel değişimle birlikte çalışanların çalışma koşullarının olumlu olup olmayacağı, statüsü ve geleceğinin akıbetinin nasıl seyir edeceği, örgütün çalışanlara nasıl muamele edeceği belirsizlik içerebilir.[171] "Belirsizliğe tahammülsüzlüğü" üst düzeyde olan çalışanlar değişimin belirsizlik içeren yönlerine sıklıkla odaklanırlar. Diğer bir deyişle, bu çalışanların değişimin belirsiz yönlerini sıklıkla hatırlayan gelişmiş bir zihin yapısı vardır. "Belirsizliğe tahammülsüzlüğü" üst düzeyde olan çalışanlar değişimin belirsiz yönlerine sıklıkla odaklanırken, bu hatırlama esnasında belirsizlikleri tehdit edici olarak hatırladıkları ve endişeli olduğu gözden kaçırılmamalıdır.[172] Belirsizliğe tahammülsüzlüğün üst düzeyde olması çalışanların örgütsel değişim sürecinde inisiyatif almalarını önleyici işlevinde olabilir[173] ve onların ideal bir performans göstermelerine engel olabilir.[174]

Örgütsel değişim sürecinde çalışanların belirsizliğe tahammülsüzlük düzeyi yüksek düzeyde olursa, çalışanların algıladıkları tehdit yüksek düzeyde olabilir.[175] Belli çalışma olayları zararlı ya da tehdit edici olarak değerlendirildiği zaman, değişim girişimleri çalışanların kendilerini kurumdan geri çekmelerine ve kuruma yönelik güvenin azalmasına yol açabilir.[176] Hâlbuki kuruma ve meslektaşlara yönelik güvenin çalışanların "değişime hazır bulunuşluğu" üzerinde pozitif bir etkisi vardır.[177] Belirsizliğe tahammülsüzlüğü üst düzeyde olan çalışanların zihin dünyaları "ya yapamazsan, başaramazsan, her şey kötü olursa" gibi olumsuz değişim senaryolarıyla dolu olabilir.[178] Diğer bir deyişle, bu çalışanlar potansiyel olarak yapabileceklerine odaklanmak yerine zayıflıklarına odaklanırlar. Bu bireylerin örgütsel değişimin mücadele gerektiren yönlerinin üstesinden gelmede kullandıkları baş etme stratejileri işlevsiz olabilir.[179]

---

[171]Tina Kiefer, "Feeling Bad: Antecedents and Consequences of Negative Emotions in Ongoing Change.", **Journal of Organizational Behaviour**, c. 26, s. 8 (2005): 890.
[172]Michel J Dugas vd., "Intolerance of uncertainty and information processing: Evidence of biased recall and interpretations.", **Cognitive Therapy and Research,** c. 29, s. 1 (2005): 62.
[173]Doruk vd., **age**, 402-404.
[174]Thibodeau vd., **age**, 764.
[175]Dugas vd., **age**, 67.
[176] Kiefer, **age**, 890.
[177]Merve Zayim, Yaşar Kondakçı, "An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools.", **Educational Management Administration & Leadership**, c. 1, s. 16 (2014): 8.
[178]Robert Ladouceur, Patrick Gosselin, Michel J Dugas, "Experimental manipulation of intolerance of uncertainty: A study of a theoretical model of worry.", **Behaviour Research and Therapy,** c. 38, s. 9 (2000): 939.
[179] Doruk vd., **age**, 404.

Belirsizliğe tahammülsüzlüğün yüksek düzeyde olması çalışanların psikolojik stresinin [180] ve hata yapma korkusunun [181] üst düzeyde olmasına yol açabilir. Bununla birlikte, belirsizliğe tahammülsüzlüğü düşük düzeyde olan bireyler kompleks problemlere yönelik yaratıcı düşünme ve davranma becerileriyle optimal çözümler üretmekten tatmin olurlar. Bu bireyler belirsizlik içeren durumlarda etkili bir şekilde çalışabilme kabiliyetine sahip iken, belirsizliğe tahammülsüzlüğü üst düzeyde olan bireyler belirsizlik durumlarından kaçınma eğilimindedirler.[182] Bireylerin belirsizliğe tahammülsüzlüğü ne kadar üst düzeyde ise orijinal ve özgün fikir üretmeleri o kadar alt düzeydedir ve bu bireyler yaratıcı çözümler üretmekten uzaktırlar.[183] Belirsizliğe tahammülsüzlüğün üst düzeyde olması çalışanların yenilikçilik düzeyi üzerinde negatif etkisi olabilir.[184]

H1: Çalışanların belirsizliğe tahammülsüzlüğünün değişime hazır bulunuşluğu üzerinde negatif etkisi vardır.

3.2. Psikolojik Sermaye ve Değişime Hazır Bulunuşluk Arasındaki İlişki

Bu kısımda "psikolojik sermaye" ve "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişki açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır. Buradan yola çıkarak "psikolojik sermaye" ve "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişkiye yönelik hipotez geliştirilmiştir.

Kaynakların muhafazası teorisinin temel ilkesine göre, bireyler değer verdiği belli kaynakları elde etmek, sürdürmek ve muhafaza etmek için gayret eder.[185] Kişisel (öz-güven, öz-yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık, umut), maddi (para, ev), durumsal kaynaklar (statü, sosyal destek, örgütsel destek) kaynaklara örnek olarak gösterilebilir. Kaynaklar insanlar için önemli düzeyde değerlidir. İnsanların kim olduklarını bilmelerine yardımcı olması açısından kaynakların sembolik değerleri vardır.[186] Bireyler örgütsel değişim sürecinde kayıplara karşı korunmak, kayıpları daha iyi hale getirmek ya da bir kazanç elde etmek (örneğin örgütsel değişimin başarılı

[180]Lally, Cantillon, **age**, 341.
[181]Nevalainen vd., **age**, 243.
[182] Zenasni, Besançon ve Lubart, **age**, 62.
[183] Zenasni, Besançon ve Lubart, **age**, 70.
[184] Akif Tabak, Ahmet Erkuş, Cem Harun Meydan, "Denetim Odağı Ve Yenilikçi Birey Davranışları Arasındaki İlişkiler: Belirsizliğe Tolerans Ve Risk Almanın Aracılık Etkisi.", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 10, s.1 (2010): 170.
[185]Stevan E. Hobfoll, "The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory.", **Applied Psychology,** c. 50, s. 3 (2001): 341.
[186]Stevan E. Hobfoll, "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress.", **American Psychologist,** c. 44, s. 3 (1989): 516-517.

bir şekilde uygulanması) amacıyla kaynaklarına yatırım yaparlar.[187] Hakikaten, kaynaklara yatırım yapılması gelecekteki kayıplara yönelik korunma sağlar. Diğer bir deyişle, kaynaklara yatırım zorluklara karşı siper işlevi görür. Ayrıca, kaynakların biriktirilmesi çalışanların pozitifliklerine katkı sağlar.[188]

Örgütsel değişim sürecinde bireyler amaçları uğrunda çalıştıkları zaman, başarı beklentileriyle ilgili karar verirler. Bu beklentilerin bir kısmı görevin zorluğuna ve amacın önemine dayanır. Bununla birlikte, beklentilerin büyük kısmı amacın başarılmasına yönelik sarf edilecek kaynakların bireysel değerlendirmesinin görünümüne dayanır. Eğer bireyler oldukça geniş ve derin kaynak rezervlerine sahiplerse (örneğin psikolojik sermaye), amaç edinimi eylemlerine angaje olması muhtemelen üst düzeyde gerçekleşecektir.[189] Böylece muhtemelen örgütsel değişim süreci başarılı bir şekilde gerçekleştirilecektir. Ayrıca, kaynakları üst düzeyde olan bireylerin hem örgütsel değişim sürecinde hem de bu sürecin öncesinde kaybetme korkusu az olur ve bu bireylerin kazancı yönetme kabiliyeti üst düzeyde olur.[190] Bu bireylerin kaynakları arttıkça kaynak karavanları meydana gelir, kaynak karavanları ise pozitif sonuçlara neden olur.[191]

Bireylerin kaynakları tükenmekle tehdit edildiği zaman, kaynakları gerçekten tükendiği zaman, önemli kaynak yatırımın akabinde yeterli kaynakların elde edilmesinde başarısızlık söz konusu olduğu zaman psikolojik stres meydana gelir.[192] Stres deneyimin merkezinde kaynakların kaybı vardır.[193] Örgütsel değişim esnasında eğer kaynaklar mevcutsa, baş etme, ayarlama ve uyum sağlama mekanizmaları devreye girer.[194] Bu mekanizmalarla tehditlerin ve meydan okuyucuların üstesinden başarılı bir şekilde gelinir ya da bunlara uyum sağlanır. Kaynakları görece daha yüksek düzeyde olan bireyler örgütsel değişim gibi stresli durumlara has problemleri çözmede daha kabiliyetlidir/yetkindir. Bu bağlamda, stresli durumlar çözülmesi gereken bir "yaşam puzzle" olarak görülebilir. Eğer bireyler çok fazla kaynağa sahip ise, onlar istenenleri karşılamak için gerekli spesifik kaynaklara (örneğin psikolojik sermaye) sahip olurlar.[195]

---

[187]Hobfoll, **The influence of culture, community**, 349.
[188]Hobfoll, **Conservation of resources,** 520.
[189]Stevan E. Hobfoll, "Social and psychological resources and adaptation.", **Review of General Psychology,** c. 6, s. 4 (2002): 318.
[190]Hobfoll, **The influence of culture, community**, 349.
[191]Hobfoll, **The influence of culture, community**, 353.
[192]Hobfoll, **The influence of culture, community**, 341-342.
[193]Hobfoll, **Social and psychological resources,** 312.
[194]Hobfoll, **Social and psychological resources,** 320.
[195]Hobfoll, **Social and psychological resources,** 318.

Pozitif psikolojik sermaye kaynağının değişime hazır bulunuşluğun gelişmesi için yardımcı işlevde olduğu tespit edilmiştir.[196] Araştırma sonuçlarına göre, pozitif psikolojik sermayenin değişime hazır bulunuşluk üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Çalışanlar üst düzey psikolojik kaynaklarla (öz-yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık) örgütsel değişimin meydan okuyucularının ve tehditlerinin üstesinden gelmek için üst düzey yeterli değişim hazırlığına sahiptir.[197] Dayanıklı, umutlu, iyimser ve öz-yeterliliği olan bireylerin örgütsel değişime yönelik tepkisi pozitiftir. Bu bireyler iş yerindeki örgütsel değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştireceğine inanırlar. Diğer bir deyişle, örgütsel değişimin üstesinden gelmeye hazırdırlar.[198]

İyimserlik değişime yönelik pozitif yönelim sağlarken, öz-yeterlilik güven inşa edip değişimden korkulmasını önler. Dayanıklılık güçlüklerden ısrarlı bir şekilde toparlanmayı sağlar, çalışanların değişimin üstesinden gelme ve uyum sağlama kabiliyetini artırır. Umut amaca yönelik patika yolu bulmayı sağlar. Diğer bir deyişle, umutlu bir çalışan değişimin üstesinden gelmede bir yol bulur.[199] Bu pozitiflikler hem çalışanların değişime hazır bulunuşluklarına katkı sağlar[200] hem de değişime direnç davranışlarını (örneğin yeni teknoloji ve süreçlere yönelik davranışsal isteksizlik, bencillikten dolayı takım çalışmasından uzak durma, değişime yönelik sinizm) önleyici işlevinde hareket eder.[201] Hakikaten, çalışanların pozitif psikolojik sermayesi ve pozitif duyguları örgütsel değişime yönelik potansiyel işlevsiz tutumlara ve davranışlara yönelik karşı koymada önemli olabilir. Özellikle, çalışanların pozitif kaynaklarıyla (psikolojik sermaye ve duygular) örgütsel değişimle ilişkili negatif tepkilere (örneğin sinizm ve sapkınlık) karşı mücadele edilebilir.[202]

H2: Çalışanların psikolojik sermayeleri değişime hazır bulunuşluğunu pozitif yönde etkiler.

[196]Yu Ming-Chu, Lee Meng-Hsiu,"Unlocking the Black Box: Exploring the Link between Perceive Organizational Support and Resistance to Change.", **Asia Pacific Management Review**, c. 20, s. 3 (2015): 182.
[197]Ming-Chu ve Meng-Hsiu, **age,** 180.
[198]Loyd Beal III, Jacqueline M. Stavros, Matthew L. Cole, "Effect of psychological capital and resistance to change on organizational citizenship behavior.", **SA Journal of Industrial Psychology**, c. 39, s. 2 (2013): 7.
[199] Beal III, Stavros, Cole, **age**, 8.
[200]Ming-Chu ve Meng-Hsiu, **age,** 182.
[201]Beal III, Stavros, Cole, **age**, 8.
[202]James B. Avey, Tara S. Wernsing, Fred Luthans, "Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors.", **The Journal of Applied Behavioral Science**, c. 44, s. 1 (2008): 64.

3.3. Belirsizliğe Tahammülsüzlük, Psikolojik Sermaye ve Değişime Hazır Bulunuşluk Arasındaki İlişki

Bu kısımda öncelikli olarak "değişime hazır bulunuşlukla" ilgili çalışmalara yer verilmiştir. "Değişime hazır bulunuşlukla" ilgili çalışmalara yer verildikten sonra "psikolojik sermayenin" aracı değişken rolünün araştırıldığı çalışmalardan bahsedilmiştir. Akabinde, "belirsizliğe tahammülsüzlük" ve "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişkide "psikolojik sermayenin" aracı değişken rolü açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır. Buradan yola çıkarak, "belirsizliğe tahammülsüzlük" ve "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişkide "psikolojik sermayenin" aracı değişken rolüne yönelik hipotez geliştirilmiştir.

"Öz-yeterliliğin", "problem çözme becerisinin" ve "girişkenliğin" "değişime hazır bulunuşluk" üzerinde nasıl bir etkisi olduğuna dair çalışma yapılmıştır.[203] "Değişime hazır bulunuşluğun" "teknoloji kullanımı niyeti" üzerindeki etkisini ve "değişime hazır bulunuşluğun" nasıl geliştirilebileceğini belirlemek için araştırma yapılmıştır.[204] Bir diğer çalışmada "değişime hazır bulunuşluğa" bazı faktörlerin (takım çalışması tercihi, akranlara güven, işe katılım, esnek politikalar ve prosedürler) direk etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.[205] Başka bir çalışmada "değişime hazır bulunuşluğun" öncüllerinin değişimin tipine göre "değişime hazır bulunuşluk" üzerindeki etkisinin farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik çalışma yapılmıştır.[206] Ayrıca, "örgütsel bağlılığın" ve "sosyal ilişkilerin" "değişime hazır bulunuşluk" üzerinde nasıl bir etkisinin olduğuna yönelik araştırma yapılmıştır.[207]

"Değişime hazır bulunuşlukla" ilgili yapılan çalışmalardan birisi "örgütsel güven" ve "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmadır.[208] Ayrıca, "değişime hazır bulunuşluğun" "uygunluk" ve "öz-yeterlilik" boyutlarıyla (bağımsız değişkenler) "bireysel değişim düzeyi" ve "çalışan devri niyetleri" (bağımlı değişkenler) arasındaki ilişki "değişime

[203]Charles E. Cunningham ve diğ., "Readiness for Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioural Correlates." **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, c. 75, s. 4 (2002), 384-385.
[204]Kwahk Kee-Young, Kim Hee-Woong, "Managing Readiness in Enterprise Systems-Driven Organizational Change.", **Behaviour & Information Technology**, c. 27, s. 1 (2008), 84.
[205]Lillian T. Eby ve diğ., "Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling.", **Human Relations**, c. 53, s. 3 (2000), 434.
[206]Alannah Rafferty, Roland Simons, "An Examination of the Antecedents of Readiness for Fine-Tuning and Corporate Transformation Changes.", **Journal of Business & Psychology,** c. 20, s. 3 (2006), 340-341.
[207]Susan R. Madsen, Duane Miller, Cameron R John, "Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?", **Human Resource Development Quarterly**, c. 16, s. 2 (2005), 227.
[208]Merve Zayim, Yasar Kondakcı, "An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools.", **Educational Management Administration&Leadership,** c. 43, s. 4 (2012), 11.

yönelik duygusal bağlılık" (aracı değişken) aracılığıyla araştırılmıştır.[209] "Yönetime güvenin", "iletişim ikliminin", "öz-yeterliliğin" ve "iş tatminin" "değişime hazır bulunuşlukla" nasıl bir ilişkisi olduğuna yönelik çalışma yapılmıştır.[210] Bir diğer çalışma "algılanan örgütsel destek" ve "değişime direnç" arasındaki ilişkide "psikolojik sermaye" ve "değişime hazır bulunuşluk" değişkenlerinin nasıl bir rolü olduğuna yönelik yapılan çalışmadır.[211]

"Psikolojik sermayenin" aracı değişken rolünün incelendiği çalışmalardan birisi "dönüşümcü liderlik" ve "performans" arasındaki ilişkide "psikolojik sermayenin" aracı değişken rolünün olup olmadığını ele alan çalışmadır.[212] "Psikolojik sermayenin" aracı değişken rolünün incelendiği diğer bir çalışma "destekleyici örgüt iklimi" ve "performans" arasındaki ilişkide "psikolojik sermayenin" aracı değişken rolünün olup olmadığını ele alan çalışmadır.[213] "Psikolojik sermayenin" aracı değişken rolünün incelendiği başka bir çalışma "negatif yaşam olayları" ve "okul uyumu" arasındaki ilişkide "psikolojik sermayenin" aracı değişken olup olmadığını keşfetmeyi amaçlayan çalışmadır.[214] Ayrıca, "mesleki stres" ve "psikolojik iyilik hali" arasındaki ilişkide "psikolojik sermayenin" aracı değişken rolü incelenmiştir.[215] "Liderlik" ve "yaratıcılık performans davranışı" arasındaki ilişkide "psikolojik sermayenin" aracılık rolünü belirlemek üzere gerçekleştirilen çalışma "psikolojik sermayenin" aracı değişken işlevinde olup olmadığına yönelik gerçekleştirilen çalışmalardan birisidir.[216] Bir başka çalışmada "algılanan yönetim desteği" ve "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişkide "psikolojik sermayenin" aracılık işlevinde olup olmadığı çalışılmıştır.[217]

[209]Neves, Pedro, "Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions.", **Journal of Change Management**, c. 9, s. 2 (2009), 225.
[210]Maria Vakola, "What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change.", **Leadership&Organization Development Journal**, c. 35, s. 3 (2014), 203-204.
[211]Yu Ming-Chu, Lee Meng-Hsiu,"Unlocking the Black Box: Exploring the Link between Perceive Organizational Support and Resistance to Change.", **Asia Pacific Management Review**, c. 20, s. 3 (2015), 181-182.
[212]Janaki Gooty vd., "In the eyes of the beholder transformational leadership, positive psychological capital, and performance.", **Journal of Leadership & Organizational Studies,** c. 15, s. 4 (2009), 363.
[213]Fred Luthans vd., "The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship.", **Journal of Organizational Behavior,** c. 29, s. 2 (2008), 231-232.
[214]Chunqin Liu vd., "Negative life events and school adjustment among Chinese nursing students: The mediating role of psychological capital.", **Nurse Education Today,** c. 35, s. 6 (2015), 756-757.
[215]Justice Mensah, Kwesi Amponsah-Tawiah, "Mitigating occupational stress: The role of psychological capital.", **Journal of Workplace Behavioral Health**, c. 31, s. 4 (2016), 12.
[216]Vishal Gupta, Shailendra Singh, "Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors: empirical evidence from the Indian R&D sector.", **International Journal of Human Resource Management**, c. 25, s. 10 (2014), 1387-1388.
[217]Melrona Kirrane vd., "Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. " **Journal of Change Management**, (2016), 12.

"Değişime hazır bulunuşluk" ve "psikolojik sermayeyle" ilgili yapılan çalışmalardan anlaşılacağı üzere "belirsizliğe tahammülsüzlük" ve "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan çalışma bulunmamaktadır. Bununla birlikte, "belirsizliğe tahammülsüzlük" ve "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişkide "psikolojik sermayenin" aracı değişken rolü aşağıda açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır. Buradan yola çıkarak "psikolojik sermayenin" aracılık rolüne ilişkin hipotez geliştirilmiştir.

Fredrickson'ın genişletme-inşa etme teorisine göre, negatif duygular (örneğin endişe, korku) düşünce-eylem repertuvarlarını daraltırken, pozitif duygular (örneğin öz-yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık) düşünce-eylem repertuvarlarını genişletir. Düşünce-eylem repertuvarlarının genişletilmesiyle pozitif duygular insanların güçlü yönlerinin ve kaynaklarının keşfedilmesini ve gelişmesini teşvik eder.[218] Ayrıca, düşünce-eylem repertuvarlarının genişletilmesiyle pozitif duygular özgün ve yaratıcı fikirlerin, eylemlerin, sosyal bağların keşfedilmesini teşvik eder.[219] Bireyler yeni fikirler ve eylemler keşfederken dayanıklı kişisel kaynaklarını inşa eder. Diğer bir deyişle düşünce-eylem repertuvarlarının genişletilmesinin sonucu dayanıklı kişisel kaynakların artışıdır.[220] Böylece pozitif duygular hem düşünce-eylem repertuvarlarını genişletir hem de dayanıklı kişisel kaynakların inşa edilmesini sağlar.[221]

Örgütsel değişim sürecinde pozitif duyguların deneyimlenmesi aracılığıyla insanlar kendilerini dönüştürürler, daha yaratıcı, bilgili, dayanıklı, sağlıklı ve sosyal olarak entegre olurlar.[222] Tipik düşünce ve davranış temayüllerindeki değişimler pozitif duygular (örneğin psikolojik sermayenin unsurları) esnasında meydana gelir. Belli pozitif duyguların deneyimlenmesi otomatik davranış kalıplarından kurtulmayı ve düşünce ve eylemin özgün, yaratıcı ve sıradışı (kalıpsal olmayan) patikalarının peşinden koşmayı teşvik eder.[223]

---

[218]Barbara L. Fredrickson, Christine Branigan, "Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. ", **Cognition & emotion**, c. 19, s. 3 (2005): 329.
[219]Barbara L. Fredrickson, "What good are positive emotions? ", **Review of general psychology**, c. 2, s. 3 (1998): 313-314; Barbara L. Fredrickson, "The broaden-and-build theory of positive emotions.", **Philosophical Transactions-Royal Society of London Series B Biological Sciences,** 359, (2004): 1367.
[220]Fredrickson, **What good are positive,** 313-314.
[221]Fredrickson, **What good are positive,** 308; Barbara L. Fredrickson, "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. ", **American psychologist**, c. 56, s. 3 (2001): 218; Barbara L. Fredrickson vd., "The undoing effect of positive emotions.", **Motivation and emotion**, c. 24, s. 4 (2000): 239.
[222]Fredrickson, **The broaden-and-build theory,** 1369.
[223]Fredrickson, **What good are positive,** 304.

Örgütsel değişim sürecinde pozitif duygularla düşünce-eylem repertuvarları genişleyen çalışanların zorlukların üstesinden gelmesi kolaylaşır.[224] Pozitif duyguları deneyimleyen çalışanlar kronik stresle ve diğer negatif deneyimlerle daha etkili bir şekilde baş etmektedir.[225] Bu çalışanlar zorluklarla baş etmeyi kolaylaştıran "geniş fikirli baş etme" tarzına sahiptir. "Geniş fikirli baş etme" zorlukların üstesinden gelmek için farklı yollar düşünmeyi ve duruma büyük resimden bakmayı ve daha fazla objektif olmayı bünyesinde barındırır.[226] Örgütsel değişim sürecinde bu baş etme tarzıyla çalışanlar mevcut sorunların içerisinde kaybolmadan sorunlara büyük resim çerçevesinden bakarak sorunları çok farklı açılardan derinlemesine düşünerek ele alır ve çözüme kavuşturur.[227]

Pozitif duygular negatif duyguların olumsuz etkilerinin düzenlenmesinde yardımcı olabilir.[228] Pozitif duygular zihne gelen düşüncelerin ve eylemlerin oluşturduğu sergiyi genişletirken, negatif duygular bu sergiyi daraltır. Negatif duygular düşünce-eylem repertuvarlarını daraltıyorsa ve pozitif duygular bu repertuvarları genişletiyorsa, pozitif duygular düşünce-eylem repertuvarlarını daraltan negatif duyguların olumsuz etkilerini önleyen etkili bir panzehir işlevinde hareket edebilir. Diğer bir deyişle, pozitif duygular negatif duyguların olumsuz etkilerini düzeltebilir ya da tamamen ortadan kaldırabilir.[229] Örneğin, "mesleki stres" ve "iyilik hali" arasındaki ilişkide "psikolojik sermaye" tam aracı değişken işlevindedir. Diğer bir deyişle, çalışanların "mesleki stresinin" (bağımsız değişken) "iyilik hali" (bağımlı değişken) üzerindeki negatif etkisi "psikolojik sermayenin" (aracı değişken) varlığında yok olmuştur. Böylece, "mesleki stres" ve "iyi oluş" arasındaki ilişkide "psikolojik sermaye" etkili bir panzehir işlevinde hareket etmiştir.[230]

Meydan okuyucu çalışma olayları (örneğin değişim) bireylerin psikolojik sermayelerini tüketir ve akabinde bireylerin çalışma etkililiği azalır. Pozitif duygular bireylerin psikolojik kaynaklarını yeniden doldurur ve böylece bireylerin sonraki iş performanslarında pozitif etkisi olabilir.[231] Bireyler psikolojik kaynaklara sahip olduğu zaman onlar çok muhtemel bir şekilde amaç edinimi aktivitelerine angaje olur ve meydan okuyucu durumlarda kolay bir şekilde pes

[224]Barbara L. Fredrickson, Thomas Joiner, "Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being.", **Psychological science**, c. 13, s. 2 (2002): 172.
[225]Fredrickson, Branigan, **age**, 328.
[226]Fredrickson, **The role of positive emotions**, 226.
[227]Fredrickson, Joiner, **Positive emotions trigger upward spirals**, 172.
[228] Fredrickson vd., **The undoing effect of positive,** 237.
[229]Fredrickson, **The role of positive emotions**, 223.
[230] Mensah ve Amponsah-Tawiah, **Mitigating occupational stress**, 11.
[231] Fredrickson, **The role of positive emotions,** 218-226; Barbara L. Fredrickson, Marcial F. Losada, "Positive affect and the complex dynamics of human flourishing.", **American psychologist**, c. 60, s. 7 (2005): 678-686.

etmezler. Ayrıca, üst düzey kaynaklara sahip bireyler örgütsel değişim sürecinde istenenleri yerine getirmek için spesifik kaynaklara sahip olmuş olurlar.[232]

Psikolojik sermaye bireysel psikolojik kaynakları temsil eder. İş yerinde zorluklarla karşılaşıldığı zaman psikolojik sermayenin (kritik kaynaklar) üst düzeyde olması çalışanların yenilenmesini, yeniden şarj olmasını, eyleme geçmesini mümkün kılar. Yenilikçi ve yaratıcı bir projede önemli bir zorlukla karşılaşan bir çalışan iyimserliğiyle başarısızlığı dışsal ve geçici durumlara yükleme yaparak ve dayanıklılığıyla başarısızlığı bir gelişim dersi olarak algılayarak hızlıca başarısızlıktan toparlanabilir. Benzer bir şekilde, psikolojik sermayesi yüksek düzeyde olan bireyler işe yönelik pozitif bilişlere sahiptir. Birey çalışma koşullarını pozitif olarak değerlendirildiği zaman çalışma arkadaşlarına ve örgüte yardımcı olmak için daha çok gayret eder.[233]

Örgütsel değişim sürecinde psikolojik sermayenin umut boyutunun irade-gücü unsuru (will-power) çalışanlara kararlılık ve motivasyonel enerji sağlarken, umudun yol-gücü unsuru (way-power) engellerle karşılaşıldığı zaman amaca ulaşabilmek için alternatif patikaların belirlenmesi kabiliyetini sağlar.[234] Psikolojik sermayenin öz-yeterlilik boyutu çalışanların örgütsel değişim sürecinde yeni sorumlulukları ve becerileri üstlenebilmesini sağlar.[235] Öz-yeterlilik inançları bireylerin olayları nasıl algıladığını ve yorumladığını etkiler. Düşük yeterliliği olan insanlar mücadele gerektiren işlerle karşılaştığında gayret sarf etmenin boş ve anlamsız olduğuna kolay bir şekilde inanır. Yüksek düzeyde yeterliliğe sahip insanlar ise gerekli yetkinlikleriyle ve ısrarlı gayretleriyle zorlukların başarılı bir şekilde üstesinden gelinebileceği görüşündedir. Yüksek düzeyde yeterlilik sahibi insanlar zorluklarla karşılaştıklarında sonuna kadar dayanırlar ve güçlüklere karşı dayanıklılıklarını korurlar.[236]

İyimserliği yüksek düzeyde olan çalışanlar değişimle karşılaştığı zaman karakteristik olarak başarılı olma beklentisi içerisindedir. Değişim sürecinde negatif bir sonuç meydana geldiği zaman, iyimserler başarılı olmaya yönelik motivasyonunu korurlar çünkü onlar başarısızlıkları dışsal, geçici ve duruma özgü nedensel yüklemelerle açıklarlar, tekrardan deneme yaptıklarında

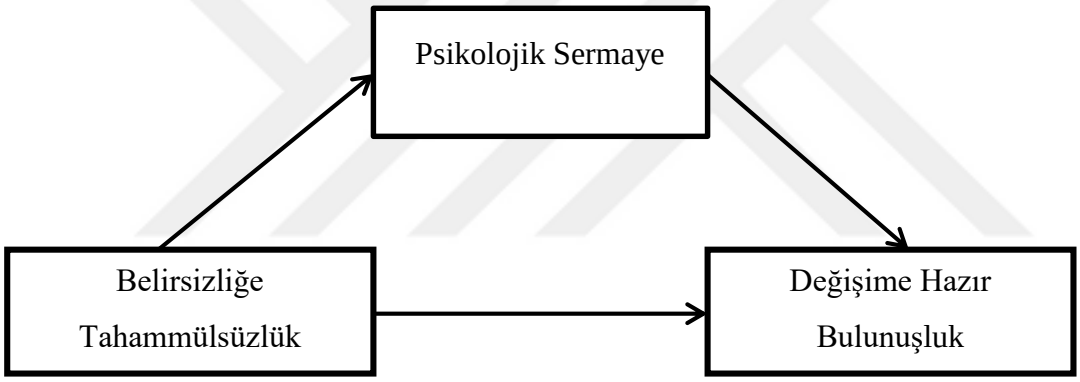
---

[232]Stevan E. Hobfoll, "Social and psychological resources and adaptation.", **Review of general psychology**, c. 6, s. 4 (2002): 318.
[233]Gooty vd., "In the eyes of the beholder transformational leadership, positive psychological capital, and performance.", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, c. 15, s. 4 (2009): 363.
[234]James B. Avey, Tara S. Wernsing, Fred Luthans, "Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors.", **The Journal of Applied Behavioral Science**, c. 44, s. 1 (2008): 49.
[235]Avey, Wernsing, Luthans, **age**, 54.
[236]Albert Bandura, "An agentic perspective on positive psychology.", **Positive psychology: Exploring the best in people,** ed. S. J. Lopez (Westport, CT: Greenwood Publishing, 2008): 170.

başarısız olacaklarını düşünmezler. Böylece, iyimser çalışanlar geçmiş problemlere ya da başarısızlıklara bakmaksızın pozitif beklentilerle hareket ederler. Psikolojik sermayenin dayanıklılık kapasitesinin özünde önemli değişimlere yönelik başarısızlıklardan toparlanma, pozitif bir şekilde baş etme ve adaptasyon vardır. Dayanıklı çalışanlar mücadele gerektiren örgütsel değişim süreçlerine adaptasyon sağlama ve bu süreçlerde gelişim gösterme kabiliyetine sahiptir.[237] Bu çalışanlar yeni deneyimlere açıktır, değişen taleplere yönelik esnektirler, zorluklarla karşılaştıklarında daha çok duygusal kararlılık gösterirler.[238] Sonuç olarak, "belirsizliğe tahammülsüzlüğün" "değişime hazır bulunuşluk" üzerindeki negatif etkisi "psikolojik sermaye" aracılığıyla azaltılabilir ya da tamamen ortadan kaldırılabilir.

H3: Çalışanların "belirsizliğe tahammülsüzlüğü" "psikolojik sermaye" aracılığıyla "değişime hazır bulunuşluğunu" pozitif olarak etkiler.

Sonuç olarak, araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdadır:



Şekil 4: Araştırma Modeli

H1: Çalışanların "belirsizliğe tahammülsüzlüğü" "değişime hazır bulunuşluğunu" negatif yönde etkiler.

H2: Çalışanların "belirsizliğe tahammülsüzlüğü" "psikolojik sermayelerini" negatif yönde etkiler.

H3: Çalışanların "belirsizliğe tahammülsüzlüğü" "psikolojik sermaye" aracılığıyla "değişime hazır bulunuşluğunu" pozitif olarak etkiler.

[237]Avey, Wernsing, Luthans, **age**, 54-55.
[238]Michele M. Tugade, Barbara L. Fredrickson, "Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. ", **Journal of personality and social psychology**, c. 86, s. 2 (2004): 320-321.

4. METODOLOJİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Değişime yönelik tutumlar incelendiğinde, değişimin bağlamsal değişkenlerinin (katılım, iletişim, güven) değişim tutumları üzerindeki etkisi sıklıkla çalışılmıştır. Bununla birlikte, gerek kişilik özelliklerinin gerek kişisel kaynakların (örneğin psikolojik sermaye) değişim tutumları üzerindeki etkisini ele alan çalışmalar ihmal edilmiştir.[239] Ayrıca, örgütsel değişim literatürü incelendiğinde "değişime hazır bulunuşluk" çalışmalarının odak noktasında "değişime hazır bulunuşluğun" öncüllerinin "değişime hazır bulunuşluk" üzerindeki direk etkisi yer almaktadır. Diğer bir deyişle, araştırmalar genellikle "değişime hazır bulunuşluğun" öncüllerinin "değişime hazır bulunuşluk" üzerinde direk olarak nasıl bir etkisi olduğu üzerinedir. Bununla birlikte, "değişime hazır bulunuşluğun" öncülleri ve "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişkilerde aracı değişkenlerin rolüne yönelik çalışmalar oldukça azdır. Çalışanları değişime hazırlayan dinamiklerin daha kapsamlı/bütünsel bir şekilde anlaşılması ve daha kompleks ilişkilerin ortaya konması için "değişime hazır bulunuşluğun" öncülleri ve "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişkilerde aracı değişkenlerin rolünün incelenmesi gereklidir.[240] Bu bağlamda literatürdeki bu boşluktan hareketle çalışmanın amacı "belirsizliğe tahammülsüzlük" (kişilik özelliği) ve "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişkide "psikolojik sermayenin" (kişisel kaynak) aracı değişken işlevinde olup olmadığını açıklığa kavuşturmaktır.

4.2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarına verilen cevaplar çalışanların gerçek ve samimi görüşlerini yansıtmaktadır. Ayrıca, araştırmada kullanılan belirsizliğe tahammülsüzlük, psikolojik sermaye ve değişime hazır bulunuşluk ölçeklerinin gerçekten ölçülmek istenilen özellikleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.

---

[239]Machteld Van den Heuvel vd., "Personal resources and work engagement in the face of change.", **Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice,** ed. Jonathan Houdmont, Stavroula Leka (Eds.), (Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2010): 140.

[240]Shaul Oreg, Maria Vakola, Achilles Armenakis, "Change recipients' reactions to organizational change A 60-year review of quantitative studies.", **The Journal of Applied Behavioral Science**, C. 47, s. 4 (2011): 515.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma İstanbul'da yer alan ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kurumsal bir firmanın çeşitli departmanlarında çalışan 421 kişi üzerinden veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Diğer bir deyişle, araştırma bankacılık sektöründeki 421 çalışanın cevaplarıyla sınırlıdır. Araştırma sonuçları araştırmanın gerçekleştirildiği 1 Nisan 2016-15 Haziran 2016 zaman aralığıyla sınırlıdır. Bu anlamda araştırma kesitsel araştırma niteliğindedir. Çalışma kapsamında belirsizliğe tahammülsüzlük, psikolojik sermaye ve değişime hazır bulunuşluk arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışma bu üç değişkenlerle sınırlıdır.

4.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kurumsal X firmasının genel müdürlüğünde çalışan 1250 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise X firmasının genel müdürlüğünün farklı departmanlarında çalışan 454 kişiden veri toplanmıştır. Ancak, toplanan verilerdeki bazı sıkıntılardan (örneğin eksik doldurmalar, özensiz ve dikkatsiz cevaplar) dolayı 33 kişinin verisi analiz dışı bırakılmış, örneklemin dikkate alınan toplam sayısı 421 kişiyle sınırlandırılmıştır.

4.5. Veri Toplama Yöntemi, Süreci ve Ölçüm Araçları

Araştırma verileri anket yöntemi aracılığıyla elde edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla "Belirsizliğe Tahammülsüzlük", "Psikolojik Sermaye" ve "Değişime Hazır Bulunuşluk" olmak üzere üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Ayrıca, demografik bilgiler kapsamında katılımcıların cinsiyetine, yaşına, iş pozisyonuna, eğitim düzeyine, mesleğindeki toplam çalışma süresine, kurumunda kaçıncı yılında olduğuna dair sorular anket kapsamına dâhil edilmiştir.

Anketler çalışanlara ilgili kurumdan gerekli izin alındıktan sonra hem internet ortamından hem yüz yüze girişimlerle ulaştırılmıştır. Verilerin çoğunluğu yüz yüze görüşmelerle elde edilmiştir. Online ortamdan dönüş yapan katılımcıların sayısı yüz yüze görüşmelere göre daha azdır.

Belirsizliğe tahammülsüzlüğü ölçmek için orijinali Carleton, Norton ve Asmundson (2007) tarafından geliştirilen, Sarıçam vd. (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan 12 maddelik "Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeği" kullanılmıştır.[241] Araştırma sonucunda yapılan faktör

[241]Hakan Sarıçam vd., "Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeği (BTÖ-12) Türkçe Formu: Geçerlik ve güvenirlik çalışması..", **Route Educational & Social Science Journal,** c. 1, s. 3 (2014): 148-157.

ve güvenilirlik analizleri sonucu 6 ve 1 numaralı sorular anketten çıkarılmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,835 olarak hesaplanmıştır.

Psikolojik sermayeyi ölçmek için Luthans, Youssef ve Avolio (2007) tarafından geliştirilen, Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan 24 maddelik "Psikolojik Sermaye Ölçeği" kullanılmıştır.[242] Araştırma sonucunda yapılan faktör ve güvenilirlik analizleri sonucu 7, 17, 20, 24, 15, 21 numaralı sorular anketten çıkarılmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,833 olarak hesaplanmıştır.

Değişime hazır bulunuşluk düzeyini ölçmek için Kondakçı, Zayim ve Çalışkan (2013) tarafından geliştirilen 12 maddelik "Değişime Hazır Bulunuşluk Ölçeği" kullanılmıştır.[243] Araştırma sonucunda yapılan faktör ve güvenilirlik analizleri sonucu 8 ve 6 numaralı sorular anketten çıkarılmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,854 olarak hesaplanmıştır.

4.6. Verilerin Analiz Teknikleri

Araştırma kapsamında toplanan veriler IBM SPSS programı yardımıyla çözümlenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla veriler üzerinde çarpıklık ve basıklık hesaplaması yapılmıştır. Hesaplama sonuçlarına göre, verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri +1 ile -1 arasında bulunmaktadır. Basıklık ve çarpıklık değerleri +1 ile -1 arasında ise verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilir.[244] Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla veriler üzerinde faktör analizi, Cronbach alpha, Pearson momentler çarpımı korelasyonu, regresyon analizi kullanılmıştır.

Bir değişkenin aracı değişken rolünde olabilmesi için:

a) Bağımsız değişkendeki değişimin aracı değişkendeki değişime neden olması,

b) Aracı değişkendeki değişimin bağımlı değişken üzerinde değişime neden olması,

c) Aracın değişken ve bağımsız değişken birlikte analize dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi tamamen ortadan kalkması (tam aracı) ya da azalması (kısmi

[242]Fatih Çetin, H Nejat Basım, "Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması.", **Amme İdaresi Dergisi,** c. 45, s. 1 (2012): 137.
[243]Yaşar Kondakçı, Merve Zayim, Ömer Çalışkan, "Development and Validation of Readiness for Change Scale.", **Elementary Education Online**, c. 12, s.1 (2013): 23-35.
[244]Sait Gürbüz, Faruk Şahin, **"Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri."**, (İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 2016): 218.

aracı) gerekir.[245] Baron ve Kenney'in aracı değişken analizi adımlarından yola çıkarak[246] "belirsizliğe tahammülsüzlük" ve "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişkide "psikolojik sermayenin" aracılık etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla:

1. Aşamada "belirsizliğe tahammülsüzlüğün" (bağımsız değişken) "değişime hazır bulunuşluk" (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini araştıran basit regresyon analizi modeli,
2. Aşamada "belirsizliğe tahammülsüzlüğün" (bağımsız değişken) "psikolojik sermaye" (aracı değişken) üzerindeki etkisini araştıran basit regresyon analizi modeli,
3. Aşamada "psikolojik sermayenin" (aracı değişken) "değişime hazır bulunuşluk" (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini araştıran basit regresyon analizi modeli,
4. Aşamada ise belirsizliğe tahammülsüzlük (bağımsız değişken) ve psikolojik sermayenin (aracı değişken) birlikte değişime hazır bulunuş (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini araştıran çoklu regresyon analizi modeli oluşturulmuştur.

[245]Reuben M. Baron, David A. Kenny, "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations.", **Journal of Personality and Social Psychology,** C. 51, s. 6 (1986): 1176.
[246]Baron, Kenny, **age**, 1177.

5. BULGULAR

5.1. Faktör Analizi

5.1.1. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları

"Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğinin" yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler (principal component) analizi ve "varimaks" eksen döndürmesi tekniği kullanılarak Keşfedici Faktör Analizi uygulanmıştır. Keşfedici Faktör Analizi sonuçlarına göre, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin 0,839 olduğu ve örneklemin büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir (0,6 ve üstünde olması gerekir). Barlett küresellik testinin anlamlı olması ($p< 0,001$) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. **Tablo 6'da** Barlett küresellik testi sonucu ve KMO değeri verilmiştir.

Tablo 6: KMO ve Barlett Testi Çıktıları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,839
Barlett's Test of Sphericity	Approx Chi-Square	1448,388
	df	45
	Sig.	0,000

Keşfedici Faktör Analizinde özdeğerlerin (eigenvalues) 1'den büyük olmasıyla faktörlerin oluşması sağlanmıştır. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, 6 numaralı maddenin faktör yükleri ayrışmadığı için analiz dışı bırakılmıştır. 1 numaralı madde ise 0,5 faktör yükünün altında olduğu için analizden çıkarılmıştır. Nihayetinde ölçeğin 10 maddeli iki faktörlü olan yapısı tercih edilmiştir. Faktörlerin toplam varyansın %54,889'unu açıkladığı tespit edilmiştir. 1. faktörün açıkladığı varyans %37,249 iken, ikinci faktörün açıkladığı varyans %17,640 olarak bulunmuştur. **Tablo 7'de** ölçekte bulunan ifadelere ilişkin faktör yükleri yer almaktadır.

Tablo 7: Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğinin Faktör Analizi Çıktıları

Döndürülmüş Bileşen Matrisi		Bileşenlerin Faktör Yükleri	
		1	2
11	En küçük bir şüphe bile hareket etmemi engeller.	0,849	
10	Belirsizlik yaşadığımda pekiyi çalışamam.	0,838	
9	Harekete geçme zamanı geldiğinde, belirsizlik elimi kolumu bağlar.	0,815	
12	Tüm belirsiz durumlardan uzak durmak zorundayım.	0,717	
8	Belirsizlik beni hayatı dolu dolu yaşamaktan alıkoyar.	0,666	
4	En iyi planlamayı yapsam bile beklenmedik küçük bir olay her şeyi mahvedebilir.	0,559	
2	Bir durumda ihtiyacım olan tüm bilgilere sahip değilsem sinirlerim bozulur.	0,517	
7	Her şeyi önceden ayrıntılı bir şekilde organize edebilmeliyim.		0,761
3	İnsan sürprizlerden kaçınmak için daima ileriye bakmalıdır.		0,709
5	Geleceğin bana neler getireceğini her zaman bilmek isterim.		0,634

5.1.2. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları

"Psikolojik Sermaye Ölçeğinin" yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler (principal component) analizi ve "varimaks" eksen döndürmesi tekniği kullanılarak Keşfedici Faktör Analizi uygulanmıştır. Keşfedici Faktör Analizi sonuçlarına göre, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin 0,871 olduğu ve örneklemin büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir (0,6 ve üstünde olması gerekir). Barlett küresellik testinin anlamlı olması ($p< 0,001$) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. **Tablo 8'de** Barlett küresellik testi sonucu ve KMO değeri verilmiştir.

Tablo 8: KMO ve Barlett Testi Çıktıları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,871
Barlett's Test of Sphericity	Approx Chi-Square	1877,701
	df	153
	Sig.	0,000

Keşfedici Faktör Analizinde özdeğerlerin (eigenvalues) 1'den büyük olmasıyla faktörlerin oluşması sağlanmıştır. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, 7, 17, 20 numaralı soruların faktör yükleri ayrışmadığı ve 0,5'in altında olduğu için ölçekten çıkartma işlemi uygulanmıştır. 24 numaralı sorunun faktör yükü 0,5'in üstünde olmasına rağmen bu sorunun faktör yükünün ayrışmamasından dolayı analiz dışı bırakılmıştır. 15 ve 21 numaralı soruların faktör yükleri 0,5 faktör yükünün altında kalması sebebiyle analiz dışı bırakılmıştır. Diğer bir deyişle, 7, 17, 20, 24, 15, 21 numaralı sorular faktörlerin ayrışmaması, 0,5 faktör yükünün altında olması sebeplerinden dolayı analizden çıkarılmıştır. Nihayetinde ölçeğin 18 maddeli dört faktörlü olan yapısı tercih edilmiştir. Faktörlerin toplam varyansın %52,35'ini açıkladığı tespit edilmiştir. 1. faktörün açıkladığı varyans %16,610, ikinci faktörün açıkladığı varyans %15,252, üçüncü faktörün açıkladığı varyans %10,432, dördüncü faktörün açıkladığı varyans %10,056 bulunmuştur. **Tablo 9'da** ölçekte bulunan ifadelere ilişkin faktör yükleri yer almaktadır.

Tablo 9: Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Faktör Analizi Çıktıları

Döndürülmüş Bileşen Matrisi		**Bileşenlerin Faktör Yükleri**			
		1	**2**	**3**	**4**
13	İşimde birçok şeyin tek seferde üstesinden gelebileceğimi hissediyorum.	0,741			
10	İş yerinde zor durumda kalırsam, kendi kendime yeterim.	0,722			
12	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	0,634			
23	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	0,579			
22	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	0,559			
16	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	0,517			
4	Çalışma alanımda, hedefler belirlemede kendime güvenirim.		0,766		

3	Bir grup iş arkadaşıma bilgi sunarken kendime güvenirim.		0,753		
2	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarını yerine getiriyorum.		0,641		
6	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.		0,572		
5	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.		0,554		
14	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.			0,642	
18	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.			0,621	
19	İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.			0,607	
9	İşimde bir şeyler benim için belirsiz olduğu zaman, genellikle en iyisinin gerçekleşeceğini beklerim.			0,591	
11	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.				0,773
8	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.				0,644
1	Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.				0,586

5.1.3. Değişime Hazır Bulunuşluk Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları

"Değişime Hazır Bulunuşluk Ölçeğinin" yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler (principal component) analizi ve "varimaks" eksen döndürmesi tekniği kullanılarak Keşfedici Faktör Analizi uygulanmıştır. Keşfedici Faktör Analizi sonuçlarına göre, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin 0,865 olduğu ve örneklemin büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir (0,6 ve üstünde olması gerekir). Barlett küresellik testinin anlamlı olması ($p< 0,001$) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. **Tablo 5'te** Barlett küresellik testi sonucu ve KMO değeri verilmiştir.

Tablo 5: KMO ve Barlett Testi Çıktıları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,865
Barlett's Test of Sphericity	Approx Chi-Square	1448,560
	df	45
	Sig.	0,000

Keşfedici Faktör Analizinde özdeğerlerin (eigenvalues) 1'den büyük olmasıyla faktörlerin oluşması sağlanmıştır. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, 8 ve 6 numaralı maddeler faktör yüklerinin ayrışmaması ve 0,5 faktör yükünün altında kalması gerekçesiyle analiz dışı bırakılmıştır. Nihayetinde ölçeğin 10 maddeli üç faktörlü olan yapısı tercih edilmiştir. Faktörlerin toplam varyansın %65,156'sını açıkladığı tespit edilmiştir. 1. Faktör varyansın %22,336'lık kısmını açıklarken, ikinci faktör varyansın %22,126'lık kısmını açıklamaktadır. Ayrıca, üçüncü faktör varyansın %20,695'lik kısmını açıklamaktadır. **Tablo 6'da** ölçekte bulunan ifadelere ilişkin faktör yükleri yer almaktadır.

Tablo 6: Değişime Hazır Bulunuşluk Ölçeğinin Faktör Analizi Çıktıları

Döndürülmüş Bileşen Matrisi		**Bileşenlerin Faktör Yükleri**		
		1	**2**	**3**
10	Değişim genellikle bana huzursuzluk verir.	0,824		
7	Değişim çalışma şevkimi kırar.	0,788		
3	Değişim genellikle hoşuma gitmez.	0,688		
12	Değişim kurumumdaki eksikliklerin giderilmesine yardımcı olur.		0,77	
5	Önerilen değişimler genellikle kurumda daha iyiyi yakalamak içindir.		0,758	
11	Yapılan değişimleri uygulamaya çalışırım.		0,65	
9	Değişim sürecinin başarısı için elimden geleni yapmak isterim.		0,59	
2	Değişim, işimi daha iyi yapmama yardımcı olur.			0,84
1	Değişimi yenileyici bulurum.			0,784
4	Kurumumda değişim faaliyetlerini görmeyi arzu ederim.			0,589

5.2. Güvenilirlik Analizi

10 maddelik "Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğinin" cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0,835 olduğu bulunurken, 18 maddelik "Psikolojik Sermaye Ölçeğinin" cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0,833 olduğu bulunmuştur. Ayrıca, 10 maddelik "Değişime Hazır Bulunuşluk Ölçeğinin" cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,854 olarak bulunmuştur. **Tablo 12'de** değişkenlere ilişkin güvenilirlik analizi çıktıları verilmiştir.

Tablo 12: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Çıktıları

Değişkenler	N	Ortalama	Std. Sapma	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Değerleri
Belirsizliğe Tahammülsüzlük	421	2,99	0,66	10	0,835
Psikolojik Sermaye	421	3,87	0,4	18	0,833
Değişime Hazır Bulunuşluk	421	4,02	0,5	10	0,854

5.3. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan çalışanların çoğunun cinsiyeti %75,3 ile erkektir. Yaş aralıkları açısından çalışanların çoğunun yaşları %62,4 ile 20-29 yaş aralığındadır. Eğitim düzeyi olarak çalışanların çoğu %68,6 ile lisans mezunudur. Çalışanlar iş pozisyonu açısından yüzde 25,7 ile uzman sınıfındandır.

Tablo 13: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişkenler	Düzey	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
Cinsiyet	Kadın	103	24,5	24,7
	Erkek	314	74,6	75,3
	Cevaplamayan	4	1	-
Yaş	20 ve altı	0	0	-
	20-29	261	62	62,4
	30-39	128	30,4	30,6
	40-49	23	5,5	5,5
	50 ve üstü	6	1,4	1,4
	Cevaplamayan	3	0,7	-
Eğitim Düzeyi	Lise	8	1,9	1,9
	Önlisans	2	0,5	0,5
	Lisans	284	67,5	68,6
	Lisansüstü	120	28,5	29
	Cevaplamayan	7	1,7	-
İş Pozisyonu	Yönetici	81	20,3	20,3
	Mühendis	36	8,6	8,6
	Uzman	108	25,7	25,7
	Yetkili	40	9,5	9,5
	Cevaplamayan	156	37	37

5.4. Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında "belirsizliğe tahammülsüzlük", "psikolojik sermaye", "değişime hazır bulunuşluk" değişkenlerinin aralarındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Çalışanların "belirsizliğe tahammülsüzlüğü" ile "değişime hazır bulunuşluğu" arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal korelasyon işlemi, "belirsizliğe tahammülsüzlük" ve "değişime hazır bulunuşluk" arasında negatif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r= -0,159$; $p<0,01$). Büyüköztürk'e göre, korelasyon katsayısının mutlak değerinin 0,30 ve 0,00 arasında olması ilişkinin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.[247] "Belirsizliğe tahammülsüzlük" ve "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişki düşük düzeydedir.

Çalışanların "belirsizliğe tahammülsüzlüğü" ile "psikolojik sermayesi" arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal korelasyon işlemi, "belirsizliğe tahammülsüzlük" ve "psikolojik sermaye" arasında negatif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r= -0,189$; $p<0,01$). Büyüköztürk'e göre, korelasyon katsayısının mutlak değerinin 0,30 ve 0,00 arasında olması ilişkinin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.[248] "Belirsizliğe tahammülsüzlük" ve "psikolojik sermaye" arasındaki ilişki düşük düzeydedir.

Çalışanların "psikolojik sermayesi" ve "değişime hazır bulunuşluğu" arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal korelasyon işlemi, "psikolojik sermaye" ve "değişime hazır bulunuşluk" arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r= 0,478$; $p<0,01$). Büyüköztürk'e göre, korelasyon katsayısının mutlak değerinin 0,70 ve 0,30 arasında olması ilişkinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.[249] "Psikolojik sermaye" ve "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişki orta düzeydedir.

Tablo 14'de "belirsizliğe tahammülsüzlük", "psikolojik sermaye", "değişime hazır bulunuşluk" değişkenlerinin aralarındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi çıktıları bulunmaktadır.

[247] Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı,** (Ankara: Pegem Yayınları, 2014): 32.
[248] Büyüköztürk, **age**, 32.
[249] Büyüköztürk, **age**, 32.

Tablo 14: Korelasyon Analizi Çıktıları

		Belirsizliğe Tahammülsüzlük	Psikolojik Sermaye	Değişime Hazır Bulunuşluk
Belirsizliğe Tahammülsüzlük	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
	N	421		
Psikolojik Sermaye	Pearson Correlation	-0,189**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000		
	N	421	421	
Değişime Hazır Bulunuşluk	Pearson Correlation	-0,159**	0,478**	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	
	N	421	421	421

**Korelasyon değerleri 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

5.5. Regresyon Analizi

"Belirsizliğe tahammülsüzlük" (bağımsız değişken) ile "değişime hazır bulunuşluk" (bağımlı değişken) arasındaki ilişkide "psikolojik sermayenin" (aracı değişken) aracılık rolünün olup olmadığını belirlemek amacıyla dört ayrı regresyon modeli test edilmiştir. İlk aşamada "belirsizliğe tahammülsüzlüğün" (bağımsız değişken) "değişime hazır bulunuşluk" (bağımlı değişken) üzerinde negatif bir etkisinin olup olmadığı ele alınmıştır. İkinci aşamada "belirsizliğe tahammülsüzlüğün" (bağımsız değişken) "psikolojik sermaye" (aracı değişken) üzerinde negatif bir etkisinin olup olmadığı ele alınmıştır. Üçüncü aşamada "psikolojik sermayenin" (aracı değişken) "değişime hazır bulunuşluk" (bağımlı değişken) üzerinde pozitif bir etkisinin olup olmadığı ele alınmıştır. Dördüncü aşamada son olarak "belirsizliğe tahammülsüzlük" (bağımsız değişken) ve "psikolojik sermayenin" (aracı değişken) birlikte "değişime hazır bulunuşluk" (bağımlı değişken) üzerinde etkisinin olup olmadığı ele alınmıştır. Akabinde modelin anlamlı olup olmadığına yönelik Sobel testi hesaplanmıştır.

5.5.1. Belirsizliğe Tahammülsüzlük ve Değişime Hazır Bulunuşluk Arasında Kurulan Regresyon Analizi Bulguları

Tablo 15 incelendiğinde R^2 değeri 0,025'dir. Bu değer "belirsizliğe tahammülsüzlüğün" "değişime hazır bulunuştaki" değişimin yüzde 2,5'nu açıkladığını göstermektedir. ANOVA testi sonuçlarına göre, model istatiksel olarak anlamlıdır ($F=10,839$; $p< 0,05$). Regresyon kat sayıları (B değerleri) incelendiğinde, "belirsizliğe tahammülsüzlükteki" bir birimlik artışın

"değişime hazır bulunuşluğu" -0,122 azalttığı görülmektedir. "Belirsizliğe tahammülsüzlük" değişkenine ait t değeri -3,292 olup "değişime hazır bulunuşluk" değişkenini açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Ayrıca, "belirsizliğe tahammülsüzlük" ile "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişkiyi gösteren Beta kat sayısının (-0,159) istatiksel olarak anlamlı (p< 0,01) olduğu görülmektedir. Bu çıktılardan yola çıkarak, çalışanların "belirsizliğe tahammülsüzlük" düzeylerinin "değişime hazır bulunuşluk" düzeyini negatif yönde etkilediği söylenebilir. **H1** desteklenmiştir.

Tablo 15: Belirsizliğe Tahammülsüzlüğün Değişime Hazır Bulunuşluk Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Çıktıları

Bağımlı Değişken: Değişime Hazır Bulunuşluk					
Bağımsız Değişkenler: Belirsizliğe Tahammülsüzlük	**B**	**Std. Error**	**Beta**	**t değeri**	**p değeri**
	-0,122	0,037	-0,159	-3,292	,001
R= 0,159 **R^2**= 0,025 **F** değeri= 10,839 **p** değeri= 0,001					

5.5.2. Belirsizliğe Tahammülsüzlük ve Psikolojik Sermaye Arasında Kurulan Regresyon Analizi Bulguları

Tablo 16 incelendiğinde R^2 değeri 0,036'dır. Bu değer "belirsizliğe tahammülsüzlüğün" "psikolojik sermayedeki" değişimin yüzde 3,6'sını açıkladığını göstermektedir. ANOVA testi sonuçlarına göre, model istatiksel olarak anlamlıdır (F=15,564; p< 0,001). Regresyon kat sayıları (B değerleri) incelendiğinde, "belirsizliğe tahammülsüzlükteki" bir birimlik artışın "psikolojik sermayeyi" -0,115 azalttığı görülmektedir. "Belirsizliğe tahammülsüzlük" değişkenine ait t değeri -3,945 olup "psikolojik sermaye" değişkenini açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Ayrıca, "belirsizliğe tahammülsüzlük" ile "psikolojik sermaye" arasındaki ilişkiyi gösteren Beta kat sayısının (-0,189) istatiksel olarak anlamlı (p< 0,001) olduğu görülmektedir. Bu çıktılardan yola çıkarak, çalışanların "belirsizliğe tahammülsüzlük" düzeylerinin "psikolojik sermaye" düzeyini negatif yönde etkilediği söylenebilir. **H2** desteklenmiştir.

Tablo 16: Belirsizliğe Tahammülsüzlüğün Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Çıktıları

Bağımlı Değişken: Psikolojik Sermaye					
Bağımsız Değişkenler: Belirsizliğe Tahammülsüzlük	**B**	**Std. Error**	**Beta**	**t değeri**	**p değeri**
	-,115	,029	-0,189	-3,945	,000
R= 0,189 **R²**= 0,036 **F** değeri= 15,564 **p** değeri= 0,000					

5.5.3. Psikolojik Sermaye ve Değişime Hazır Bulunuşluk Arasında Kurulan Regresyon Analizi Bulguları

Tablo 17 incelendiğinde R^2 değeri 0,228'dir. Bu değer "psikolojik sermayenin" "değişime hazır bulunuştaki" değişimin yüzde 22,8'ini açıkladığını göstermektedir. ANOVA testi sonuçlarına göre, model istatiksel olarak anlamlıdır (F=124,036; p< 0,001). Regresyon kat sayıları (B değerleri) incelendiğinde, "psikolojik sermayedeki" bir birimlik artışın "değişime hazır bulunuşluğu" 0,603 artırdığı görülmektedir. "Psikolojik sermaye" değişkenine ait t değeri -11,137 olup "değişime hazır bulunuşluk" değişkenini açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Ayrıca, "psikolojik sermaye" ile "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişkiyi gösteren Beta kat sayısının (0,478) istatiksel olarak anlamlı (p< 0,001) olduğu görülmektedir. Bu çıktılardan yola çıkarak, çalışanların "psikolojik sermaye" düzeylerinin "değişime hazır bulunuşluk" düzeyini pozitif yönde etkilediği söylenebilir. **H3** desteklenmiştir.

Tablo 17: Psikolojik Sermayenin Değişime Hazır Bulunuşluk Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Çıktıları

Bağımlı Değişken: Değişime Hazır Bulunuşluk					
Bağımsız Değişkenler: Psikolojik Sermaye	**B**	**Std. Error**	**Beta**	**t değeri**	**p değeri**
	0,603	0,054	0,478	11,137	0,000
R= 0,478 **R²**= 0,228 **F** değeri= 124,036 **p** değeri= 0,000					

5.5.4. Belirsizliğe Tahammülsüzlük ve Psikolojik Sermaye ile Değişime Hazır Bulunuşluk Arasında Kurulan Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Tablo 18 incelendiğinde R^2 değeri 0,233'tür. Bu değer "belirsizliğe tahammülsüzlük" (bağımsız değişken) ve "psikolojik sermaye" (aracı değişken) değişkenlerinin birlikte "değişime hazır bulunuşluk" bağımlı değişkeninin yüzde 23,3'ünü açıkladığını göstermektedir. ANOVA testi sonuçlarına göre, model istatiksel olarak anlamlıdır (F=63,582; p< 0,001).

Tablo 18: Belirsizliğe Tahammülsüzlük ve Psikolojik Sermayenin Değişime Hazır Bulunuşluk Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Çıktıları

Bağımlı Değişken: Değişime Hazır Bulunuşluk					
Bağımsız Değişkenler:	**B**	**Std. Error**	**Beta**	**t değeri**	**p değeri**
Belirsizliğe Tahammülsüzlük	-0,054	0,033	-0,071	-1,625	0,105
Psikolojik Sermaye	0,586	0,055	0,465	10,650	0,000
R= 0,483 **R²**= 0,233 **F** değeri= 63,582 **p** değeri= 0,000					

“Belirsizliğe tahammülsüzlük” ve “değişime hazır bulunuşluk” arasındaki ilişkide “psikolojik sermayenin” aracılık rolünün olup olmadığına yönelik araştırma sorumuz çerçevesinde yapılan aracılık modeli testine ait analizlerin çıktıları aşağıdaki sıralama ile ele alınmıştır:

1. Adımda bağımsız değişkenin (belirsizliğe tahammülsüzlük) bağımlı değişken (değişime hazır bulunuşluk) üzerindeki etkisi basit regresyon analizi ile araştırılmıştır. Bu adımda yapılan işlemlere ait çıktılar **Tablo 15’de** yer almaktadır. Genel olarak bulgular değerlendirildiğinde; basit regresyon modelinin istatiksel olarak anlamlı ($p< 0,05$) olduğu, “belirsizliğe tahammülsüzlük” ile “değişime hazır bulunuşluk” arasındaki ilişkiyi gösteren Beta kat sayısının (-0,159) istatiksel olarak anlamlı ($p< 0,01$) olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, bağımsız değişkende bir değişme, bağımlı değişkendeki değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla, birinci adım bulgularla sağlanmıştır.
2. Adımda bağımsız değişkeninin (belirsizliğe tahammülsüzlük) aracı değişken (psikolojik sermaye) üzerindeki etkisi basit regresyon analizi ile araştırılmıştır. Bu adımda yapılan işlemlere ait çıktılar **Tablo 16’da** yer almaktadır. Genel olarak bulgular değerlendirildiğinde; basit regresyon modelinin istatiksel olarak anlamlı ($p< 0,001$) olduğu, “belirsizliğe tahammülsüzlük” ile “psikolojik sermaye” arasındaki ilişkiyi gösteren Beta kat sayısının (-0,189) istatiksel olarak anlamlı ($p< 0,001$) olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, bağımsız değişkende bir değişme, aracı değişkendeki değişime neden olmaktadır. Böylece, ikinci adım bulgularla sağlanmıştır.
3. Adımda aracı değişkeninin (psikolojik sermaye) bağımlı değişken (değişime hazır bulunuşluk) üzerindeki etkisi basit regresyon analizi ile araştırılmıştır. Bu adımda yapılan işlemlere ait çıktılar **Tablo 17’de** yer almaktadır. Genel olarak bulgular değerlendirildiğinde; basit regresyon modelinin istatiksel olarak anlamlı ($p< 0,001$) olduğu, “psikolojik sermaye” ile “değişime hazır bulunuşluk” arasındaki ilişkiyi gösteren Beta kat sayısının (0,478) istatiksel olarak anlamlı ($p< 0,001$) olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle aracı değişkende bir değişme, bağımlı değişkendeki değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla, üçüncü adım bulgularla sağlanmıştır.
4. Adımda bağımsız değişken (belirsizliğe tahammülsüzlük) ile aracı değişkenin (psikolojik sermaye) bağımlı değişken (değişime hazır bulunuşluk) üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile araştırılmıştır. Bu adımda yapılan işlemlere ait çıktılar **Tablo 18’de** yer almaktadır. Genel olarak bulgular değerlendirildiğinde; çoklu regresyon modelinin istatiksel olarak anlamlı ($p< 0,001$) olduğu, “belirsizliğe tahammülsüzlük”

ile “değişime hazır bulunuşluk” arasındaki ilişkiyi gösteren Beta kat sayısının (-0,071) istatiksel olarak anlamlı olmadığı (p=0,105), “psikolojik sermaye” ile “değişime hazır bulunuşluk” arasındaki ilişkiyi gösteren Beta kat sayısının (0,465) istatiksel olarak anlamlı (p< 0,001) olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular aracılık modeline yönelik gerekli şartların sağlandığını göstermiştir. Diğer bir deyişle, “psikolojik sermaye” (aracı değişken) modele eklendiğinde; “belirsizliğe tahammülsüzlüğün” (bağımsız değişken) “değişime hazır bulunuşluk” (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi Beta katsayısı= -0,159 (p< 0,01) değerinden Beta katsayısı= -0,071 (p=0,105) değerine azalarak istatiksel olarak anlamlı etkisini yitirmiştir. Bu bulgular “belirsizliğe tahammülsüzlüğün” “psikolojik sermayeyi” azalttığını ve “psikolojik sermayenin” “değişime hazır bulunuşluğu” artırdığını göstermektedir. Aracılık modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu Sobel testinin hesaplanması sonucunda ortaya çıkmıştır (z = -3,737; p = 0,000).

5.5.5. Aracı Değişken Analizlerinin Bulguları

“Belirsizliğe tahammülsüzlük” ve “değişime hazır bulunuşluk” arasındaki ilişkide “psikolojik sermayenin” aracı değişken olup olmadığını belirlemek amacıyla adım adım gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları aşağıdadır;

1. Adımda “belirsizliğe tahammülsüzlüğün” (bağımsız değişken) “değişime hazır bulunuşluk” (bağımlı değişken) üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin (β= -0,159, p< 0,01) olduğunu,
2. Adımda “belirsizliğe tahammülsüzlüğün” (bağımsız değişken) “psikolojik sermaye” (aracı değişken) üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisinin (β= -0,189, p< 0,001) olduğunu,
3. Adımda “psikolojik sermayenin” (aracı değişken) “değişime hazır bulunuşluk” (bağımlı değişken) üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin (β= 0,478, p< 0,001) olduğunu göstermiştir.
4. Adımda “belirsizliğe tahammülsüzlük” (bağımsız değişken) ve “psikolojik sermayenin” (aracı değişken) birlikte “değişime hazır bulunuşluk” (bağımlı değişken) üzerindeki etkilerine bakıldığı zaman “psikolojik sermayenin” (aracı değişken) “değişime hazır bulunuşluk” (bağımlı değişken) üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin (β= 0,465, p< 0,001) olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte bağımsız ve aracı değişkenlerin birlikte bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek üzere modele dâhil edildiğinde

"belirsizliğe tahammülsüzlüğün" (bağımsız değişken) "değişime hazır bulunuşluk" (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı bir etkisinin (β= -0,071, p=0,105) olmadığı bulunmuştur. Diğer bir deyişle, "psikolojik sermaye" (aracı değişken) modele eklendiğinde; "belirsizliğe tahammülsüzlük" (bağımsız değişken) "değişime hazır bulunuşluk" (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi β= -0,159, (p< 0,01) değerinden β= -0,071, (p=0,105) değerine azalarak istatiksel olarak anlamlı etkisini yitirmiştir. Bu bulgular "belirsizliğe tahammülsüzlük" ve "değişime hazır bulunuşluk" arasındaki ilişkide "psikolojik sermayenin" aracılık rolü olduğunu göstermiştir. "Belirsizliğe tahammülsüzlüğün" "psikolojik sermayeyi" azalttığı ve "psikolojik sermayenin" "değişime hazır bulunuşluğu" artırdığı doğrulanmıştır. Sobel testinin hesaplanması sonucunda, aracılık testinin istatiksel olarak anlamlı (z= -3,737; p = 0,000) olduğu bulunmuştur.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişime hazır bulunuşlukla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde değişime hazır bulunuşluğu etkileyen bireysel faktörlerin ihmal edildiği göze çarpmaktadır. Hâlbuki değişimi gerçekleştiren, değişime direnen, değişime hazır bulunan bireylerdir. Bu anlamda değişime hazır bulunuşluğu etkileyen bireysel faktörleri araştırmalarda ele almak önemlidir. Ayrıca, "değişime hazır bulunuşlukla" ilgili yapılan araştırmalarda aracı değişken çalışmaları oldukça azdır. Diğer bir deyişle, değişime hazır bulunuşluğa doğrudan etki eden faktörler mevcut çalışmaların temel odak noktasıdır (örneğin Zayim ve Kondakçı, 2014; Rafferty ve Simon, 2006). Bu bağlamda literatürdeki bu boşluktan hareketle çalışmanın amacı belirsizliğe tahammülsüzlük (kişilik özelliği) ve değişime hazır bulunuşluk arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin (kişisel kaynak) aracı değişken işlevinde olup olmadığını açıklığa kavuşturmaktır.

Çalışmada öne sürülen üç hipotezin üçü de desteklenmiştir. Çalışanların belirsizliğe tahammülsüzlüğünün değişime hazır bulunuşluğunu negatif bir şekilde etkilediği bulunurken, psikolojik sermayelerinin değişime hazır bulunuşluklarını pozitif bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca, belirsizliğe tahammülsüzlük ve değişime hazır bulunuşluk arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin tam aracı değişken işlevinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç çalışanların değişime yönelik tepkilerinin onların belirsizliğe tahammülsüzlüğü ve psikolojik

sermayesiyle şekillendiğini göstermektedir. Çalışanların belirsizliğe tahammülsüzlüğü örgütsel değişim sürecini negatif bir şekilde etkilerken, psikolojik sermayeleri süreci pozitif bir şekilde etkilemektedir. Çalışanların belirsizliğe tahammülsüzlüğünün değişime hazır bulunuşlukları üzerinde negatif etkisi olmasına rağmen, çalışanlar psikolojik sermayeleriyle belirsizliğe tahammülsüzlüklerinin değişime hazır bulunuşlukları üzerindeki negatif etkilerini ortadan kaldırmaktadır. Diğer bir deyişle, psikolojik sermaye belirsizliğe tahammülsüzlüğün örgütsel değişim sürecinde çalışanların değişime yönelik tepkilerinde tetiklediği negatifliklerin üstesinden gelmede koruyucu işlevde hareket etmektedir.

Çalışmada çalışanların belirsizliğe tahammülsüzlüklerinin değişime hazır bulunuşlukları üzerinde negatif etkileri olduğu bulunmuştur. Otto ve Dalbert'in (2012) araştırmasında da belirsizliğe toleransı olan çalışanların bireysel değişime hazır bulunuşlukla ilişkilendirilen yeniden yerleşim hazır bulunuşluğuyla (relocation readiness) pozitif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Diğer bir deyişle, belirsizliğe tahammülsüz olan bireylerin değişime hazır bulunuşluk düzeyinin düşük düzeyde olduğu bulunmuştur. Ayrıca, çalışmamızda psikolojik sermayenin değişime hazır bulunuşluk üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Avey, Wernsing ve Luthans'ın (2008) çalışmasında da çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin örgütsel değişim sürecinde pozitif etkilere yol açtığı vurgulanmıştır. Ming-Chu ve Meng-Hsiu (2015) da psikolojik sermayenin değişime hazır bulunuşluk üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu bulmuştur. Çalışmanın bulgularından olan psikolojik sermayenin belirsizliğe tahammülsüzlük ve değişime hazır bulunuş arasındaki ilişkide aracı değişken rolü Fredrickson'ın (2001) çalışmasını desteklemektedir. Fredricson'a (2001) göre pozitif duygular negatif duyguların etkilerini düzenleyebilir, dahası negatif duyguların etkilerini çözüp ortadan kaldırabilir. Çalışmamızın bulgularından olan psikolojik sermayenin tam aracılık işleviyle belirsizliğe tahammülsüzlüğün değişime hazır bulunuşluk üzerindeki negatif etkisi bertaraf edilmektedir. Bu anlamda çalışmamız Mensah ve Amponsoh-Tawiah'ın (2016) mesleki stresin psikolojik iyi oluş üzerindeki negatif etkisini ortadan kaldıran psikolojik sermayenin aracılık rolü çalışmasıyla da uyumludur. Liu vd. (2015) de negatif yaşam olaylarının okul uyumu üzerindeki negatif etkisinin psikolojik sermaye aracılığıyla azaltıldığını bulmuştur.

Geleceğe dönük çalışmalar için araştırmacılara yönelik öneriler kapsamında araştırmacıların çalışmadaki modeli farklı örneklemlerde uygulayabileceği önerilebilir çünkü sonuçlar ilgili örneklemle sınırlıdır. Değişime hazır bulunuşluğu açıklığa kavuşturmak amacıyla değişime hazır bulunuşluğun öncülleri ile farklı düzeyde analizler (örneğin moderatör değişken olup olmadığı) yapılabilir. Psikolojik sermaye psikolojik bir kaynak olarak değişime hazır

bulunuşluk üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Araştırmacılar çalışanların psikolojik sermayelerine pozitif etkisi olma ihtimali olan faktörlere (örneğin örgütsel destek, liderlik) odaklanarak değişime hazır bulunuşluk düzeyine katkı sağlayabilir. Değişime hazır bulunuşluğun örgütsel çıktılara olan etkisi de yeni bir araştırma konusu olabilir. Örneğin çalışanların değişime hazır bulunuşluk düzeyinin örgütten ayrılma niyetlerine, iş tatminine ve örgüte yönelik bağlılığa nasıl bir etkisi olduğu problemi ilgi çekici ve özgün bir araştırma olabilir.

Uygulayıcılara yönelik öneriler kapsamında değişim girişiminde bulunan örgütler için araştırma sonuçlarının önemli etkileri olabilir. Örgütler personel seçiminde bulunurken belirsizliğe tahammülsüzlüğü düşük düzeyde olan adayları istihdam edebilirler. Aksi takdirde, yüksek düzeyde belirsizliğe tahammülsüzlük çalışanların değişim girişimlerine yönelik negatif tepki vermesine yol açabilir. Bununla birlikte, kurum içerisinde belirsizliğe tahammülsüzlüğü yüksek düzeyde çalışanlar olsa bile çalışanların psikolojik sermayelerine yatırım yapılarak çalışanların değişime hazır bulunuşlukları pozitif bir şekilde etkilenebilir çünkü araştırma sonuçlarına göre çalışanların psikolojik sermayesi belirsizliğe tahammülsüzlüğünün değişime hazır bulunuşluğu üzerindeki negatif etkisini ortadan kaldırmaktadır.

Belirsizliğe tahammülsüzlük kişilik özelliği olması hasebiyle kısa sürede geliştirilmesi ve değiştirilmesi zordur. Örgütün insan kaynakları biriminin seçme ve yerleştirme uygulamalarıyla belirsizliğe tahammülsüzlüğü düşük düzeyde olanları tercih etmesi faydalı olabilir. Psikolojik sermayenin gelişime ve değişime açık bir yapısı vardır. Mikro-müdahale çalışmalarıyla (kısa süreli olan 3 saate yakın eğitim programları) psikolojik sermayenin müdahale öncesi ve sonrasına göre farklılaştığı literatürde vurgulanmıştır. Gelişime ve değişime açık olan psikolojik sermayeye yönelik yapılan yatırımlarla hem çalışanların değişime hazır bulunuşluğu pozitif bir şekilde etkilenebilir hem de çalışanların belirsizliğe tahammülsüzlüklerinin değişime hazır bulunuşlukları üzerindeki negatif etkisi ortadan kaldırılabilir. Böylece, çalışanların değişimi kabul etmeleri, desteklemeleri ve benimsemeleri kolaylaştırılabilir. Psikolojik sermayenin düşük olduğu durumda çalışanın değişime yönelik direnci ile karşılaşabilir. Yeterli psikolojik kaynağı olmayan bireyin değişimin üstesinden gelmesi zor olabileceğinden birey değişime direnç gösterebilir.

Çalışmanın kısıtlarından birisi örneklemin tek bir kurumdan seçilmiş olmasıdır. Özel sektörde faaliyet gösteren tek bir kurumsal firmadan veriler elde edilmiştir. Özel sektördeki farklı kurumlardan veriler toplanacağı gibi kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumların da tercih edilip örneklemin zenginleştirilmesi daha sağlıklı olabilir. Ayrıca, örneklemdeki çalışanlar

çeşitli iş pozisyonlarından oluşmaktadır. Çalışanlar tek bir iş pozisyonu üzerinden oluşturulabilir. Araştırma kesitsel bir çalışma niteliğindedir. Boylamsal çalışmaların da yapılması kesitsel çalışmaların kısıtlarını ortadan kaldırabilir.

Sonuç olarak, belirsizliğe tahammülsüzlüğün düşük düzeyde olması Hofstede'nin kültürlerarası çalışmasında da belirttiği gibi Türkiye'nin temel kültürel özelliklerinden birisidir. Bu çalışmada belirsizliğe tahammülsüzlük bir kişilik özelliği olarak ele alınsa da bir kişilik özelliği olarak ele alınan belirsizliğe tahammülsüzlüğün kültürel özellikle örtüşen yönleri bulunmaktadır. Belirsizliği rahatsızlık, endişe ya da tehdit kaynağı olarak yorumlayan bireyin örgütsel değişim çalışmalarına desteği sınırlı olabilir. Hatta bireyin yeterli kaynağı yoksa birey değişim çalışmalarına direnebilir. Bununla birlikte psikolojik sermayenin varlığıyla çalışanın belirsizliğe tahammülsüzlüğü ve değişime yönelik tutumu arasındaki ilişki yön değiştirebilir. Çalışmamızın bulgularında ifade edildiği üzere psikolojik sermaye belirsizliğe tahammülsüzlüğün değişime hazır bulunuşluk üzerindeki negatif etkisini ortadan kaldırabilir. Böylece, çalışan değişime hazır bulunuşluğuyla değişim girişimlerini kabul edebilir, destekleyebilir ve benimseyebilir.

KAYNAKÇA

Abdel-Ghany, Mohamed Mohamed Mohamed. "Readiness for Change, Change Beliefs and Resistance to Change of Extension Personnel in the New Valley Governorate About Mobile Extension.". **Annals of Agricultural Sciences.** c. 59, s. 2 (2014): 297-303.

Armenakis, Achilles A, Stanley G Harris, and Hubert S Feild. "Making Change Permanent a Model for Institutionalizing Change Interventions.". **Research in Organizational Change and Development.** c. 12, s. (1999): 97-128

Armenakis, Achilles A., Jeremy B. Bernerth, Jeniffer P. Pitts, and H. Jack Walker. "Organizational Change Recipients' Beliefs Scale.". **Journal of Applied Behavioral Science.** c. 43, s. 4 (2007): 481-505.

Armenakis, Achilles A., and Stanley G. Harris. "Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness.". **Journal of Organizational Change Management.** c. 15, s. 2 (2002): 169-83.

———. "Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice.". **Journal of Change Management.** c. 9, s. 2 (2009): 127-42.

Armenakis, Achilles A., Stanley G. Harris, Michael S. Cole, J. Lawrence Fillmer, and Dennis R. Self. "A Top Management Team's Reactions to Organizational Transformation: The Diagnostic Benefits of Five Key Change Sentiments.". **Journal of Change Management.** c. 7, s. 3/4 (2007): 273-90.

Armenakis, Achilles A., Stanley G. Harris, and Kevin W. Mossholder. "Creating Readiness for Organizational Change.". **Human Relations.** c. 46, s. 6 (1993): 681-704.

Avey, James B., Fred Luthans, and Carolyn M. Youssef. "The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors.". **Journal of Management.** c. 36, s. 2 (2010): 430-52.

Avey, James B., Tara S. Wernsing, and Fred Luthans. "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors.". **Journal of Applied Behavioral Science.** c. 44, s. 1 (2008): 48-70.

Bandura, Albert. "Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness." **Handbook of Principles of Organization Behavior**, ed. Edwin A. Locke (Oxford: Blackwell, 2000): 179-200.

———. "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency.". **American Psychologist.** c. 37, s. 2 (1982): 122.

———. "An agentic perspective on positive psychology." **Positive psychology: exploring the best in people**, ed. S. J. Lopez (Westport, CT: Greenwood Publishing, 2008).

Baron, Reuben M, and David A Kenny. "The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations.". **Journal of Personality and Social Psychology.** c. 51, s. 6 (1986): 1173-1182.

Beal III, Loyd, Jacqueline M Stavros, and Matthew L Cole. "Effect of Psychological Capital and Resistance to Change on Organisational Citizenship Behavior.". **SA Journal of Industrial Psychology.** *c.* 39, s. 2 (2013): 01-11.

Bernerth, Jeremy. "Expanding Our Understanding of the Change Message.". **Human Resource Development Review.** *c.* 3, s. 1 (2004): 36-52.

Bredemeier, Keith, and Howard Berenbaum. "Intolerance of Uncertainty and Perceived Threat.". **Behaviour Research and Therapy.** c. 46, s. 1 (2008): 28-38.

Buhr, Kristine, and Michael J Dugas. "The Intolerance of Uncertainty Scale: Psychometric Properties of the English Version.". **Behaviour research and therapy.** c. 40, s. 8 (2002): 931-45.

Büyüköztürk, Şener. **"Sosyal Bilimler Için Veri Analizi El Kitabı."**. Ankara: Pegem Yayınları, 2014.

Carleton, R Nicholas, MA Peter J Norton, and Gordon JG Asmundson. "Fearing the Unknown: A Short Version of the Intolerance of Uncertainty Scale.". **Journal of anxiety disorders.** c. 21, s. 1 (2007): 105-17.

Carver, C., M. Scheier. "Optimism.". **Handbook of Positive Psychology**, ed. C. R. Snyder, Shane J. Lopez (Oxford UK: Oxford University Press, 2002).

Carver, C. ve diğ. **Oxford Handbook of Positive Psychology,** ed. S. Lopez and C. R. Snyder (New York, NY: Oxford University Press, 2009).

Cunningham, Charles E., Christel A. Woodward, Harry S. Shannon, John MacIntosh, Bonnie Lendrum, David Rosenbloom, and Judy Brown. "Readiness for Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioural Correlates.". **Journal of Occupational & Organizational Psychology.** c. 75, s. 4 (2002): 377-92.

Doruk, A., M. Dugenci, F. Ersoz, and T. Oznur. "Intolerance of Uncertainty and Coping Mechanisms in Nonclinical Young Subjects.". **Archives of Neuropsychiatry.** c. 52, s. 4 (Dec 2015): 400-05.

Dugas, Michel J, Mary Hedayati, Angie Karavidas, Kristin Buhr, Kylie Francis, and Natalie A Phillips. "Intolerance of Uncertainty and Information Processing: Evidence of Biased Recall and Interpretations.". **Cognitive Therapy and Research.** c. 29, s. 1 (2005): 57-70.

Eby, Lillian T., Danielle M. Adams, Joyce E. A. Russell, and Stephen H. Gaby. "Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling.". **Human Relations.** c. 53, s. 3 (2000): 419-42.

Fredrickson, Barbara L. "The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions." **Philosophical Transactions-Royal Society Of London Series B Biological Sciences.** 359 (2004): 1367-78.

———. "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions.". **American Psychologist.** c. 56, s. 3 (2001): 218.

———. "What Good Are Positive Emotions?". **Review of General Psychology.** c. 2, s. 3 (1998): 300-319.

Fredrickson, Barbara L, and Christine Branigan. "Positive Emotions Broaden the Scope of Attention and Thought-Action Repertoires.". **Cognition & Emotion.** c. 19, s. 3 (2005): 313-32.

Fredrickson, Barbara L, and Thomas Joiner. "Positive Emotions Trigger Upward Spirals toward Emotional Well-Being.". **Psychological Science.** c. 13, s. 2 (2002): 172-75.

Fredrickson, Barbara L, and Marcial F Losada. "Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing.". **American Psychologist.** c. 60, s. 7 (2005): 678.

Fredrickson, Barbara L, Roberta A Mancuso, Christine Branigan, and Michele M Tugade. "The Undoing Effect of Positive Emotions.". **Motivation and Emotion.** c. 24, s. 4 (2000): 237-58.

Gooty, Janaki, Mark Gavin, Paul D Johnson, M Lance Frazier, and D Bradley Snow. "In the Eyes of the Beholder Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance.". **Journal of Leadership & Organizational Studies.** c. 15, s. 4 (2009): 353-67.

Grenier, Sebastien, Anne-Marie Barrette, and Robert Ladouceur. "Intolerance of Uncertainty and Intolerance of Ambiguity: Similarities and Differences.". **Personality and Individual Differences.** c. 39, s. 3 (2005): 593-600.

Gupta, V., and S. Singh. "Psychological Capital as a Mediator of the Relationship between Leadership and Creative Performance Behaviors: Empirical Evidence from the Indian R&D Sector.". **International Journal of Human Resource Management.** c. 25, s. 10 (May 2014): 1373-94.

Gürbüz, Sait, Faruk Şahin. "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri.". İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 2016.

Hobfoll, Stevan E. "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress.". **American Psychologist.** c. 44, s. 3 (1989): 513-524.

———. "The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory.". **Applied Psychology.** c. 50, s. 3 (2001): 337-421.

———. "Social and Psychological Resources and Adaptation." **Review of General Psychology.** c. 6, s. 4 (2002): 307-324.

Hofstede, Geert. "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?". **Organizational Dynamics.** c. 9, s. 1 (1980): 42-63.

Holt, Daniel T, Achilles A Armenakis, Stanley G Harris, and Hubert S Feild. "Toward a Comprehensive Definition of Readiness for Change: A Review of Research and Instrumentation.". **Research in Organizational Change and Development.** c. 16, s. 2007 (2007): 289-336.

Holt, Daniel T, Christian D Helfrich, Carmen G Hall, and Bryan J Weiner. "Are You Ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change.". **Journal of General Internal Medicine.** c. 25, s. 1 (2010): 50-55.

Holt, Daniel T., Achilles A. Armenakis, Hubert S. Field, and Stanley G. Harris. "Readiness for Organizational Change.". **Journal of Applied Behavioral Science.** c. 43, s. 2 (2007): 232-55.

Holt, Daniel T., and James M. Vardaman. "Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization.". **Journal of Change Management.** c. 13, s. 1 (2013): 9-18.

Kee-Young, Kwahk, and Kim Hee-Woong. "Managing Readiness in Enterprise Systems-Driven Organizational Change.". **Behaviour & Information Technology.** c. 27, s. 1 (2008): 79-87.

Kiefer, Tina. "Feeling Bad: Antecedents and Consequences of Negative Emotions in Ongoing Change.". **Journal of Organizational Behavior.** c. 26, s. 8 (2005): 875-97.

Kirrane, Melrona, Margaret Lennon, Cliodhna O'Connor, and Na Fu. "Linking Perceived Management Support with Employees' Readiness for Change: The Mediating Role of Psychological Capital.". **Journal of Change Management.** (2016): 1-20.

Koerner, Naomi, and Michel J Dugas. "An Investigation of Appraisals in Individuals Vulnerable to Excessive Worry: The Role of Intolerance of Uncertainty.". **Cognitive Therapy and Research.** c. 32, s. 5 (2008): 619-38.

Kondakçı, Yaşar, Merve Zayim, and Ömer Çalışkan. "Development and Validation of Readiness for Change Scale.". **Elemantry Education Online.** c. 12, s. 1 (2013): 23-35.

Kurita, Keiko, Edward B Garon, Annette L Stanton, and Beth E Meyerowitz. "Uncertainty and Psychological Adjustment in Patients with Lung Cancer.". **Psycho-Oncology.** c. 22, s. 6 (2013): 1396-401.

Ladouceur, Robert, Patrick Gosselin, and Michel J Dugas. "Experimental Manipulation of Intolerance of Uncertainty: A Study of a Theoretical Model of Worry.". **Behaviour Research And Therapy.** c. 38, s. 9 (2000): 933-41.

Lally, J., and P. Cantillon. "Uncertainty and Ambiguity and Their Association with Psychological Distress in Medical Students.". **Academic Psychiatry.** c. 38, s. 3 (Jun 2014): 339-44.

Liu, C. Q., Y. Y. Zhao, X. H. Tian, G. Y. Zou, and P. Li. "Negative Life Events and School Adjustment among Chinese Nursing Students: The Mediating Role of Psychological Capital.". **Nurse Education Today.** c. 35, s. 6 (Jun 2015): 754-59.

Luthans, F. "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior.". **Journal of Organizational Behavior.** c. 23, s. 6 (Sep 2002): 695-706.

———. "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths.". **Academy of Management Executive.** c. 16, s. 1 (Feb 2002): 57-72.

Luthans, F., J. B. Avey, B. J. Avolio, S. M. Norman, and G. M. Combs. "Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention.". **Journal of Organizational Behavior.** c. 27, s. 3 (May 2006): 387-93.

Luthans, F., J. B. Avey, and J. L. Patera. "Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital.". **Academy of Management Learning & Education.** c. 7, s. 2 (Jun 2008): 209-21.

Luthans, F., S. M. Norman, B. J. Avolio, and J. B. Avey. "The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate - Employee Performance Relationship.". **Journal of Organizational Behavior.** c. 29, s. 2 (Feb 2008): 219-38.

Luthans, F., and C. A. Youssef. "Emerging Positive Organizational Behavior.". **Journal of Management.** c. 33, s. 3 (Jun 2007): 321-49.

Luthans, F., and C. M. Youssef. "Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage.". **Organizational Dynamics.** c. 33, s. 2 (May 2004): 143-60.

Luthans, F., Carolyn M. Youssef, and Bruce J. Avolio. **Psychological Capital and Beyond.** New York: Oxford University Press, 2015.

Luthans, Fred. **Organizational Behavior.** New York: McGraw-Hill Education, 2010.

Luthans, Fred, James B. Avey, Bruce J. Avolio, and Suzanne J. Peterson. "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital.". **Human Resource Development Quarterly.** c. 21, s. 1 (Spr 2010): 41-67.

Luthans, Fred, James B. Avey, Rachel Clapp-Smith, and Weixing Li. "More Evidence on the Value of Chinese Workers' Psychological Capital: A Potentially Unlimited Competitive Resource?". **International Journal of Human Resource Management.** c. 19, s. 5 (2008 2008): 818-27.

Luthans, Fred, Bruce J. Avolio, James B. Avey, and Steven M. Norman. "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction.". **Personnel Psychology.** c. 60, s. 3 (Fal 2007): 541-72.

Luthans, Fred, Kyle W. Luthans, and Brett C. Luthans. "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital.". **Business Horizons.** c. 47, s. 1 (2004): 45-50.

Madsen, Susan R, Duane Miller, and Cameron R John. "Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?". **Human Resource Development Quarterly.** c. 16, s. 2 (2005): 213.

Madsen, Susan R., Cameron R. John, and Duane Miller. "Influential Factors in Individual Readiness for Change.". **Journal of Business & Management.** c. 12, s. 2 (2006): 93-110.

Mager, Robert F. "No Self-Efficacy, No Performance.". **Training.** (1992).

Masten, Ann S. "Ordinary Magic: Resilience Processes in Development.". **American Psychologist.** c. 56, s. 3 (2001): 227-238.

Masten, Ann S., Marie-Gabrielle J. Reed. "Resilience in development.", **Handbook of Positive Psychology**, ed. C.R. Snyder and S. Lopez (Oxford, UK: Oxford University Press, 2002).

Mensah, Justice, and Kwesi Amponsah-Tawiah. "Mitigating Occupational Stress: The Role of Psychological Capital.". **Journal of Workplace Behavioral Health.** c. 31 s. 4 (2016): 1-15.

Ming-Chu, Yu, and Lee Meng-Hsiu. "Unlocking the Black Box: Exploring the Link between Perceive Organizational Support and Resistance to Change.". **Asia Pacific Management Review.** c. 20, s 3 (2015): 177-83.

Nevalainen, M., L. Kuikka, L. Sjoberg, J. Eriksson, and K. Pitkala. "Tolerance of Uncertainty and Fears of Making Mistakes among Fifth-Year Medical Students.". **Family Medicine.** c. 44, s. 4 (Apr 2012): 240-46.

Neves, Pedro. "Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions.". **Journal of Change Management.** c. 9, s. 2 (2009): 215-31.

Oreg, Shaul, Maria Vakola, and Achilles Armenakis. "Change Recipients' Reactions to Organizational Change a 60-Year Review of Quantitative Studies.". **The Journal of Applied Behavioral Science.** c. 47, s. 4 (2011): 461-524.

Otto, Kathleen, and Claudia Dalbert. "Individual Differences in Job-Related Relocation Readiness: The Impact of Personality Dispositions and Social Orientations.". **Career Development International.** c. 17, s. 2 (2012): 168-86.

Peterson, Christopher, and Edward C Chang. "Optimism and Flourishing." **Flourishing: Positive psychology and the life well-lived**, ed. C. Keyes, J. Haidt (Washington, DC: American Psychological Association, 2002): 55-79.

Piderit, Sandy Kristin. "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change.". **Academy of Management Review.** c. 25, s. 4 (2000): 783-94.

Rafferty, Alannah, and Roland Simons. "An Examination of the Antecedents of Readiness for Fine-Tuning and Corporate Transformation Changes.". **Journal of Business & Psychology.** c. 20, s. 3 (2006): 325-50.

Robbins, Stephen P, Tim Judge. **Örgütsel Davranış**. Çev. İnci Erdem, Ankara: Nobel Yayınları, 2012.

Sarıçam, Hakan, Filiz Mine Erguvan, Ahmet Akın, And Mehmet Şirin Akça. "Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeği (BTÖ-12) Türkçe Formu: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalısması". **Route Educational and Social Science Journal.** c. 1, s.3 (2014): 148-57.

Seligman, Martin E. P. **Learned Optimism**. New York: Pocket Books, 1998.

Schneider, Sandra L. "In Search of Realistic Optimism: Meaning, Knowledge, and Warm Fuzziness.". **American Psychologist.** c. 56, s. 3 (2001): 250.

Snyder, C. R. **Handbook of Hope**. San Diego: Academic Press: 2000.

Snyder, CR, Lori M Irving, and John R Anderson. "Hope and Health: Measuring the will and the ways." **Handbook of social and clinical psychology: The health perspective**, ed. C. R. Snyder, Donelson R. Forsyth (Elmsford, NY: Pergamon, 1991): 285-305.

Snyder, CR, Anne B LaPointe, J Jeffrey Crowson, and Shannon Early. "Preferences of High- and Low-Hope People for Self-Referential Input.". **Cognition & Emotion.** c. 12, s. 6 (1998): 807-23.

Stajkovic, Alexander D, and Fred Luthans. "Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis." **Psychological Bulletin.** c. 124, s. 2 (1998): 240-261.

———. "Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Goin Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches.". **Organizational Dynamics.** c. 26, s. 4 (1998): 62-74.

Stanley Budner, NY. "Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable1.". **Journal of Personality.** c. 30, s. 1 (1962): 29-50.

Stewart, Miriam, Graham Reid, and Colin Mangham. "Fostering Children's Resilience.". **Journal of Pediatric Nursing.** c. 12, s. 1 (1997): 21-31.

Susanto, Alfonsus B. "Organizational Readiness for Change: A Case Study on Change Readiness in a Manufacturing Company in Indonesia.". **Internetional Journal of Management Perspect.** c. 2, s.1 (2008): 50-62.

Tabak, Akif, Ahmet Erkuş, and Cem Harun Meydan. "Denetim Odağı Ve Yenilikçi Birey Davranışları Arasındaki Ilişkiler: Belirsizliğe Tolerans Ve Risk Almanın Aracılık Etkisi.". **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 10, s. 1 (2010): 159-76.

Thibodeau, M. A., R. N. Carleton, L. Gomez-Perez, and G. J. G. Asmundson. ""What If I Make a Mistake?" Intolerance of Uncertainty Is Associated with Poor Behavioral Performance.". **Journal of Nervous and Mental Disease.** *c.* 201, s. 9 (2013): 760-66.

Tugade, Michele M, and Barbara L Fredrickson. "Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back from Negative Emotional Experiences.". **Journal of personality and social psychology.** c. 86, s. 2 (2004): 320-333.

Vakola, Maria. "What's in There for Me? Individual Readiness to Change and the Perceived Impact of Organizational Change.". **Leadership & Organization Development Journal.** c. 35, s. 3 (2014): 195-209.

Van den Heuvel, Machteld, Evangelia Demerouti, Arnold B Bakker, and Wilmar B Schaufeli. "Personal Resources and Work Engagement in the Face of Change." **Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice**, ed. Jonathan Houdmont, Stavrula Leka, (Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2010): 124-50.

Weiner, B. J., H. Amick, and S. Y. Lee. "Conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for Change: A Review of the Literature in Health Services Research and Other Fields.". **Med Care Res Rev.** c. 65, s. 4 (Aug 2008): 379-436.

Youssef, Carolyn M., and Fred Luthans. "Positive Organizational Behavior in the Workplace - the Impact of Hope, Optimism, and Resilience.". **Journal of Management.** c. 33, s. 5 (Oct 2007): 774-800.

———. "Psychological Capital : Meaning, Findings and Future Directions." **The Oxford handbook of positive organizational scholarship**, ed. D. C. Cameron, G. M. Spreitzer (New York, NY: Oxford University Press, 2012): 17-27.

Zayim, Merve, and Yasar Kondakci. "An Exploration of the Relationship between Readiness for Change and Organizational Trust in Turkish Public Schools.". **Educational Management Administration & Leadership.** c. 1 s. 16 (2014): 1-16.

Zenasni, Franck, Maud Besançon, and Todd Lubart. "Creativity and Tolerance of Ambiguity: An Empirical Study.". **The Journal of Creative Behavior.** c. 42, s. 1 (2008): 61-73.

EKLER

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma "Yıldız Teknik Üniversitesi İnovasyon Tezli Yüksek Lisans Programı" kapsamında gerçekleştirilmektedir. Yüksek lisans tez çalışmasının amacı değişime hazır olma durumunu açıklığa kavuşturmaktır. Siz değerli katılımcımızın **içtenlikle** vereceği cevaplar, araştırmanın **başarısını** belirleyecektir. Gönüllülük esasıyla gerçekleştirilen çalışmada, sizden kimlik bilgileriniz **istenmemektedir**. Verdiğiniz cevaplar **sadece** aşağıdaki araştırmacılar tarafından **bilimsel amaçlar** için değerlendirilecektir. **Katkılarınız** için teşekkür ederiz.

Danışman

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ

Yıldız Teknik Üniversitesi

Araştırmacı

Arş. Gör. S. Şamil FİDAN

sfidan@gtu.edu.tr

I. BÖLÜM

DEĞİŞİME HAZIR OLMA

Bu kısımda sizlerin değişime hazır olma durumunuzu belirlemeye yönelik 12 ifade bulunmaktadır. Lütfen anketteki ifadeleri değerlendirirken (**1 Hiç katılmıyorum**) ve (**5 Tamamen katılıyorum**) olmak üzere 1'den 5'e kadar size en uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

	(1)Hiç Katılmıyorum	(2)Katılmıyorum	(3)Kararsızım	(4)Katılıyorum	(5)Tamamen Katılıyorum
1.Değişimi yenileyici bulurum.	1❑	2❑	3❑	4❑	5❑
2.Değişim, işimi daha iyi yapmama yardımcı olur.	1❑	2❑	3❑	4❑	5❑
3.Değişim genellikle hoşuma gitmez.	1❑	2❑	3❑	4❑	5❑
4.Kurumumda değişim faaliyetlerini görmeyi arzu ederim.	1❑	2❑	3❑	4❑	5❑
5.Önerilen değişimler genellikle kurumda daha iyiyi yakalamak içindir.	1❑	2❑	3❑	4❑	5❑
6.Kendimi değişim sürecine adamak isterim.	1❑	2❑	3❑	4❑	5❑
7.Değişim çalışma şevkimi kırar.	1❑	2❑	3❑	4❑	5❑
8.Değişim işimde daha fazla gayret etmem yönünde teşvik edicidir.	1❑	2❑	3❑	4❑	5❑
9.Değişim sürecinin başarısı için elimden geleni yapmak isterim.	1❑	2❑	3❑	4❑	5❑
10. Değişim genellikle bana huzursuzluk verir.	1❑	2❑	3❑	4❑	5❑
11. Yapılan değişimleri uygulamaya çalışırım.	1❑	2❑	3❑	4❑	5❑
12. Değişim kurumumdaki eksikliklerin giderilmesine yardımcı olur.	1❑	2❑	3❑	4❑	5❑

II. BÖLÜM

DEĞİŞİM VE BEN

	(1)Hiç Katılmıyorum	(2)Katılmıyorum	(3)Kararsızım	(4)Katılıyorum	(5)Tamamen Katılıyorum
1. Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	1	2	3	4	5
2. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarını yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
3. Bir grup iş arkadaşıma bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
4. Çalışma alanımda, hedefler belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
5. Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
6. Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5
7. Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
8. İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	1	2	3	4	5
9. İşimde bir şeyler benim için belirsiz olduğu zaman, genellikle en iyisinin gerçekleşeceğini beklerim.	1	2	3	4	5
10. İş yerinde zor durumda kalırsam, kendi kendime yeterim.	1	2	3	4	5
11. Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	1	2	3	4	5
12. Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5
13. İşimde birçok şeyin tek seferde üstesinden gelebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
14. İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5
15. Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
16. Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
17. Şu anda, işimde kendimi çok başarılı görüyorum.	1	2	3	4	5
18. İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5
19. İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5
20. Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5
21. Kurumun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
22. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
23. Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
24. İş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM

BELİRSİZLİK VE DEĞİŞİM

Lütfen aşağıdaki maddelerin karşısında bulunan ve maddelere ne kadar katıldığınızı gösteren rakamlardan size uygun olanını işaretleyiniz. (**1)** Hiç uygun değil, (**2)** Çok az uygun, (**3)** Biraz uygun, (**4)** Çok uygun ve (**5)** Tamamen uygun.		**(1)Hiç uygun değil**	**(2)Çok az uygun**	**(3)Biraz uygun**	**(4)Çok uygun**	**(5)Tamamen uygun**
1	Beklenmedik olaylar canımı sıkar.	1	2	3	4	5
2	Bir durumda ihtiyacım olan tüm bilgilere sahip değilsem sinirlerim bozulur.	1	2	3	4	5
3	İnsan sürprizlerden kaçınmak için daima ileriye bakmalıdır.	1	2	3	4	5
4	En iyi planlamayı yapsam bile beklenmedik küçük bir olay her şeyi mahvedebilir.	1	2	3	4	5
5	Geleceğin bana neler getireceğini her zaman bilmek isterim.	1	2	3	4	5
6	Bir duruma hazırlıksız yakalanmaya katlanamam.	1	2	3	4	5
7	Her şeyi önceden ayrıntılı bir şekilde organize edebilmeliyim.	1	2	3	4	5
8	Belirsizlik beni hayatı dolu dolu yaşamaktan alıkoyar.	1	2	3	4	5
9	Harekete geçme zamanı geldiğinde, belirsizlik elimi kolumu bağlar.	1	2	3	4	5
10	Belirsizlik yaşadığımda pekiyi çalışamam.	1	2	3	4	5
11	En küçük bir şüphe bile hareket etmemi engeller.	1	2	3	4	5
12	Tüm belirsiz durumlardan uzak durmak zorundayım.	1	2	3	4	5

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz ❑Erkek ❑Kadın

2.Yaşınız ❑20 yaş ve altı ❑20-29 yaş ❑30-39 yaş ❑40 ve 49 ❑50 ve üzeri

3.İş Pozisyonunuz nedir?

4.Eğitim Düzeyiniz ❑Lise ❑Önlisans ❑Lisans ❑Lisansüstü (Yük. Lisans/ Doktora)

5.Mesleğinizdeki Toplam Çalışma Süreniz Nedir?

6.Şu anki Kurumunuzda Kaçıncı Yılınız?

ÖZ GEÇMİŞ

1991 yılında Fatih/İstanbul'da doğmuştur. 2014 yılında Boğaziçi Üniversitesi Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Bölümünden mezun olmuştur. Ayrıca, Anadolu Üniversitesinin ikinci üniversite imkânından faydalanarak Anadolu Üniversitesinin İşletme Bölümünden 2014 yılında mezun olmuştur. Şu anda Yıldız Teknik Üniversite İşletme Anabilim Dalı İnovasyon, Girişimcilik ve Yönetim Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisidir. Bu programda ders dönemini tamamlamış olup tez aşamasındadır. Aynı zamanda Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır. Evli ve bir kız çocuğu babasıdır.