DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ
DUMLUPINAR UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES
E-ISSN: 2587-005X http://dergipark.gov.tr/dpusbe
Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 63, 206-227; 2020

ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI ROLÜ*

Ümit ŞEVİK[1]

Öz

Bu çalışmada, algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin ve alt boyutlarının aracı rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda Afyonkarahisar'da kolayda örnekleme yöntemi ile 660 kamu ve özel sektör çalışanına anket uygulanmıştır. Çalışmada yapısal eşitlik modeli kullanılarak AMOS 25 ve SPSS 25 programları ile pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutlarının aracılık modeli test edilmiştir. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir. Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarının algılanan örgütsel politikanın olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik aracı etkileri kapsamında iyimserlik ve dayanıklılık alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerinde kısmi aracı rolü tespit edilmiştir. Böylelikle çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermayenin, örgüte olumsuz etkileri olan algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki olumsuz etkilerini kısmen azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Politika, Örgütsel Sessizlik, Pozitif Psikolojik Sermaye
JEL Kodları: M1, L2, D23

THE MEDIATING ROLE OF POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL POLITICS ON ORGANIZATIONAL SILENCE

Abstract

In this study, the mediating role of positive psychological capital and its sub-dimensions on the effect of perceived organizational politics on organizational silence were researched. Regarding this, using convenience sampling method, a questionnaire was carried out in Afyonkarahisar by 660 state and private sector workers. Using structural equality modeling in the research, positive psychological capital and its sub-dimensions' mediating model was tested with AMOS 25 and SPSS 25. As the findings of the research, partial mediating role of positive psychological capital on the effect of perceived organizational politics on organizational silence was detected. Regarding the mediating role of the sub-dimensions of positive psychological capital in reducing the negative effects of perceived organizational politics, partial mediating role of optimism and resilience sub-dimensions on organizational silence was detected. Thus, it is induced that the positive psychological capital that the workers have will partially reduce the negative effects of perceived organizational politics on organizational silence.

Keywords: Perceived Organizational Politics, Organizational Silence, Positive Psychological Capital
JEL Codes: M1, L2, D23

* Bu makale Dr. Ümit ŞEVİK'in 2019 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü tarafından kabul edilen **"**Algılanan Örgütsel Politika ile Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar Örneği" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

[1] Dr., Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, ORCID 000-0002-3543-5923, drumitsevik@gmail.com.
Başvuru Tarihi (Received): 11.11.2019 **Kabul Tarihi** (Accepted): 17.01.2020

Giriş

Neo-klasik yönetim yaklaşımı ile örgütlerde insan faktörünün öneminin anlaşılmasından bu yana örgütler için halen insan faktörü en önemli bir varlık, taklit edilmez bir değer ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bir unsur olma özelliğini devam ettirmektedir. İnsan faktörü bu kadar önemliyken örgütlerin çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde yönetmeleri, örgütlerin ve yöneticilerin en önemli gündem maddesi olmuştur. Bununla birlikte örgütlerde, çalışanlara yönelik olumsuzlukların bertaraf edilmesi örgütsel etkinliğe katkı sunacak en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Çalışanların örgüte yönelik olumsuz algıları ise arzu edilmeyen iş tutumlarına sebep olmaktadır. Örgütler ve yöneticiler hem çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda yönetirken hem de çalışanların algılarını etkin bir şekilde yönetmeleri gerekecek ve bu suretle örgütler emsallerine göre daha başarılı olacaklardır.

Örgüte ve çalışanlara yönelik olumsuz etkileri olan, verimlilik ve performansı düşüren çalışanların algıladıkları örgütsel politika (Vigoda, 2000: 326) hayatın bir gerçeği olarak (Ferris ve Kacmar, 1992: 93) her örgütte bir şekilde mevcudiyetiyle (Kacmar ve Ferris, 1991: 193) örgütler ve yöneticiler tarafından dikkat edilmesi gereken önemli bir örgütsel olgudur. Algılanan örgütsel politikanın örgüte olumlu etkilerinin olduğuna dair çalışmalar sınırlı olmakla birlikte (Adams ve diğ., 2002: 290; Mintzberg, 1985: 134) çalışmaların çoğunluğu algılanan örgütsel politikanın örgüte yönelik zararlarına (Bentley ve diğ., 2015: 345; Erkutlu ve Chafra, 2015: 5; Miller ve diğ., 2009: 283; Vigado-Gadot ve Talmud, 2010: 2829) odaklanmaktadır. Her ne kadar örgütler ortak amaçlar için bir araya gelmiş rasyonel yapılar olsa da metaforik bir yaklaşımla çalışanların geçimini sağlamak ve kişisel kariyer planlarını gerçekleştirmek üzere farklı çıkar gruplarından oluşan gevşek ağlar şeklinde de karşımıza çıkmaktadır (Morgan, 1998: 189). Örgüt üyelerinin etkileme davranışlarıyla, güç kazanma ve güç kullanmaya dair tüm çabalarıyla (Koçel, 2010: 558) örgütün önemli bir bölümü veya bütün kısmı politik bir vaziyet alarak (Mintzberg, 1985: 133) örgütsel politikayı oluşturmaktadır. Böylece örgüt üyeleri örgüt tarafından tasvip edilmeyen amaçları elde etmek için veya örgüt tarafından tasvip edilen amaçların örgüt tarafından tasvip edilmeyen yollarla elde etmek için etkileme davranışlarına (Mayes ve Allen, 1977: 675) başvuracaklardır.

Örgüte yönelik bu denli olumsuz etkisi olan örgütsel politikaya çalışanların verdikleri tepkiler arasında "belirsizlik yönetimi teorisi" kapsamında sessizlik davranışı (Khalid ve Ahmed, 2016: 175; Lind ve Van den Bos, 2002: 192-207) bulunmaktadır. Örgüte yönelik olumsuz etkileri ile ön plana çıkan algılanan örgütsel politika örgütsel sessizliği tetiklemektedir (Khalid ve Ahmed, 2016: 190). Bu kapsamda etkin bir şekilde yönetilebilen, ölçülebilen, geliştirilebilen ve performansa olumlu etkileri olan, çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermayenin (Larson ve Luthans, 2006: 50-52; Luthans ve Youssef, 2004: 153; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 3) örgüte ve çalışana yönelik olumsuz etkilerin azaltılmasındaki rolünü araştırmak çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini yöneterek, algılanan örgütsel politikanın olumsuz etkilerini azaltmak, örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Olumsuz iş süreçlerine verilen tepkiler kapsamında özellikle algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerinin değerlendirildiği çalışmalara litertatürde sınırlı sayıda rastlanmaktadır (Khalid ve Ahmed, 2016; Liang ve Wang, 2016). Çalışanların sessizlik davranışı sergilemeleri örgütler açısından istenmeyen bir durumdur (Tokmak, 2018: 2230). Bu kapsamda örgütsel sessizlik kavramının algılanan örgütsel politika ile birlikte değerlendirilmesi, literatürdeki sınırlı çalışmalara katkı sağlayacaktır.

Algılanan örgütsel politikanın örgüte ve çalışanlara yönelik olumsuz etkilerini azaltabilecek olan pozitif psikolojik sermaye diğer bir değişken olarak çalışma kapsamında değerlendirilmiştir. Pozitif psikolojik sermayenin farklı iş tutumları arasındaki ilişkilerdeki aracı etkisinin incelendiği

çalışmalar bulunmaktadır. Bu kapsamda pozitif psikolojik sermayenin arzu edilmeyen iş tutumlarının etkilerini azalttığı çalışmalar (Li ve diğ., 2015; Wang ve diğ., 2012) yanında arzu edilen iş tutumlarının etkilerini artırdığı (Aqmal ve Soewarno, 2018; Gupta ve Singh, 2014; Luthans ve diğ., 2008) aracılık rolüne dair çalışmalar bulunmaktadır. Literatürde algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkide pozitif psikolojik sermayenin ve öz yeterlilik, umut, iyimserlik ile dayanıklılık alt boyutlarının aracı etkisi kapsamında değerlendirildiği bir çalışma bulunmamaktadır. Çalışma bu özelliğiyle de literatürdeki boşluğu dolduracaktır.

Çalışma kapsamında cevabı aranan araştırma sorusu ise algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin ve pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarının aracı etkisi var mıdır? Çalışma kapsamında ilk olarak kavramsal çerçeve çizildikten sonra pozitif psikolojik sermayenin ve alt boyutlarının aracı etkisi incelenecektir.

1. Kavramsal Çerçeve

Teori ve araştırmaya dayanan, geçerli ölçüm kriterlerine sahip olan, değişime ve gelişime açık olan, performansa etki edebilen (Luthans ve Avolio, 2009: 299) pozitif psikolojik sermaye özellikle literatürde son 20 yılda pozitif bakış açısına yönelik artan ilgi (Donaldson, Dollwet ve Rao, 2015: 185) ile örgütler ve çalışanlar için önemli bir konuma yerleşmiştir. Çalışanların psikolojik gelişimlerine odaklanan pozitif psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranış kriterlerini de en iyi şekilde karşılayan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık alt boyutlarından oluşmaktadır (Luthans, Youssef ve Avelio, 2007: 3). Pozitif psikolojik sermayenin geliştirilebilir özelliği ile ön plana çıkan öz yeterlilik alt boyutu (Çetin ve Basım, 2012: 125), belli bir görevi başarı bir şekilde gerçekleştirmek üzere çalışanın bilişsel kaynaklarını, motivasyonunu ve davranış biçimlerini harekete geçirmeye yönelik çalışanın sahip olduğu inanç ve güven seviyesidir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66). Başarı duygusuna dayanan umut alt boyutu amaca yönelik yollar belirleme ile amaca yönelik kararlılığın etkileşiminden ortaya çıkan pozitif motivasyonel bir durumu (Snyder, Irving ve Andwerson, 1991: 287) ifade etmektedir. İyimserlik alt boyutu şimdi ve gelecekte çalışanın kendisinin başarılı olacağına yönelik olumlu atıflarda bulunmasına vurgu yaparken dayanıklılık alt boyutu amaca giderken ortaya çıkan sorun ve talihsizliklerle karşılaşıldığında tahammül etmeye ve yeniden toparlanarak ayağa kalkmaya vurgu yapar (Luthans, Youssef ve Avelio, 2007: 3).

Anlaşılması zor bir güç ilişkisi çeşidi olarak neredeyse her örgütte bulunan örgütsel politika (Kacmar ve Ferris, 1991: 193; Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010: 2830), örgüt üyelerinin tasvip edilmeyen kanallardan geçerek amaçlarına ulaşmasına müsaade eden bir etkinliktir (Gull ve Zaidi, 2012: 156). Söylenen sözler ve sergilenen davranışlar kadar ifade edilmeyen söylemler ile sergilenmeyen davranışlar bile algılanan örgütsel politika kavramı içine girebilmektedir (Bursalı, 2008: 11). Algılanan örgütsel politika, örgütteki yönergelerin ve prosedürlerin belirsizliklerle dolu olduğu veya uygun olmadığı durumlarda, belirsizlik altında verilen kararlarda ve kıt olan değerli kaynaklar üzerinde yapılan tasarruflarda ortaya çıkabilen genel politik davranış boyutu (Gull ve Zaidi, 2012: 159; Kacmar ve Carlson, 1997: 629; Khan ve Hussein, 2016: 571), çalışanların kendine hizmet eden davranışlara büründüğü ve algılanan örgütsel politikanın temelinde yatan çatışmayı da ortaya çıkaran ilerlemek için gerekeni yapmak boyutu (Kacmar ve Carlson, 1997: 630; Khan ve Hussein, 2016: 571) ve çalışanların politik davranış sergilemelerine zemin hazırlayan ücret ve terfi politikaları boyutu (Gull ve Zaidi, 2012: 159) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

Algılanan örgütsel politikanın olumsuz etkilerine belirsizlik yönetimi teorisi kapsamında verilen tepkilerden biri olan örgütsel sessizlik (Khalid ve Ahmed, 2016: 175; Lind ve Van den Bos, 2002: 192-207) çalışanların örgütün gelişimine ve iyileşmesine yönelik sahip olduğu bilgi, fikir ve görüşlerini kasıtlı bir şekilde saklaması (Dyne, Ayne ve Botero, 2013: 1361) olarak tanımlanmaktadır. Örgütler ve yöneticiler için bir tuzak olan sessizlik kavramı (Koçel, 2010: 143)

çalışanın herhangi bir önerisi olmadığından dolayı sessiz kalmasını değil de örgütün gelişimine yönelik öneri ve fikirleri (Morrison, 2014: 177) örgütte değişimi etkileyebilme veya sorunları çözme yeteneğine sahip olarak algılanan kişilere karşı çalışanın fikir ve önerileri kasıtlı olarak saklı tutmasına (Pinder ve Harlos, 2001: 334) vurgu yapar. Bu kapsamda çalışanlar örgütün gelişimine yönelik fikir ve önerileri teslimiyet temelinde konuşmasının herhangi bir fark ve değer oluşturmayacağını değerlendirerek konuşmaya, katılmaya ve durumu değiştirmeye gayret göstermedikleri kabullenici sessizlik içine bürünebilirler; korku temelinde kendisine tehdit olabilecek durumlar için savunmaya yönelik kasıtlı ve proaktif bir davranış olan savunmacı sessizlik davranışı gösterebilirler; örgütün faydasını ve diğer çalışanları düşünerek olası zararları engellemek maksadıyla koruyucu sessizlik davranışı gösterebilirler (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366-1368).

Literatür incelemesi sonucunda algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik ile arasında pozitif (Khalid ve Ahmed, 2016; Liang ve Wang, 2016) ilişki bulunmaktadır. Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik ile arasında negatif (Dağtekin, 2017; Nikpay, Farahbakhsh ve Zandkarimi, 2017; Yu ve Lui, 2016) ilişki bulunmaktadır. Pozitif psikolojik sermayenin algılanan örgütsel politika ile arasındaki ilişkiye sınırlı olan çalışmalar kapsamında örgütsel politikayı da kapsayan politik davranışın pozitif psikolojik sermaye ile aralarında negatif (Oruç ve Kutanis, 2015) bir ilişki bulunmaktadır. Örgütte yaşanan veya algılanan belirsizlik örgütte politik algının artmasına neden olacak (Gull ve Zaidi, 2012: 159) ve çalışanlar sessiz kalma gibi istenmeyen iş süreçleri ile tepki vererek belirsizliği yönetmeye gayret göstereceklerdir (Lind ve Van den Bos, 2002: 192-207). Bu bilgiler ve belirsizlik yönetimi teorisi ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H1: Algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisi bulunmaktadır.

H2: Algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde öz yeterlilik boyutunun aracı etkisi bulunmaktadır.

H3: Algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde umut boyutunun aracı etkisi bulunmaktadır.

H4: Algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde iyimserlik boyutunun aracı etkisi bulunmaktadır.

H5: Algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde dayanıklılık boyutunun aracı etkisi bulunmaktadır.

2. Yöntem

Araştırma kapsamında algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin ve alt boyutlarının aracı etkisinin olup olmadığına cevap aranmaktadır.

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar ilinde kamu ve özel sektörde istihdam edilen çalışanlar oluşturmaktadır. Bu kapsamda 2018 yılı Ekim, Kasım ve Aralık aylarında Afyonkarahisar ilinde kamu ve özel sektörde istihdam edilen çalışanlara kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmış olup kamu sektöründe mülki idare teşkilatları ve bağlıları, üniversite, adliyeler, devlet hastaneleri, kamu bankaları, Şeker Fabrikası ve Alkaloid Fabrikası; özel sektörde ise elektrik dağıtım şirketi, özel hastaneler, mobilya ve yemek sektöründeki firmalar, dinlenme tesisleri, termal oteller, çimento fabrikaları, mermer ocakları, et entegre tesisleri ve çağrı merkezi bulunmaktadır.

Afyonkarahisar'ın 2018 yılının son çeyreği itibariyle nüfusu 725568 kişi (Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK], 2019) olup Afyonkarahisar'da 2018 Eylül ayı itibariyle aktif çalışan sayısı 111313 kişidir (Sosyal Güvenlik Kurumu [SGK], 2018). Aktif çalışan sayısı göz önüne alındığında %95 güvenilirlik düzeyi için örneklem sayısı en az 384'tür (Gürbüz ve Şahin, 2015: 128).

Araştırma kapsamında 750 çalışana anket dağıtılmış ve bu anketlerden 692 tanesi çalışanlar tarafından doldurulmuştur. Geri dönüş oranı %92 olup bu anketlerden 32 tanesi özensiz ve eksik doldurulduğundan dolayı araştırma kapsamında değerlendirmeye tâbi tutulan anket formu sayısı 660'dır. Araştırmaya katılanların %63.9'u (422 kişi) erkek, %36.1'i (238 kişi) kadındır. Katılımcıların yaşları ise %40'ı (264 kişi) 18-30 yaş, %37.7'si (249 kişi) 31-40 yaş, %15.9'u (105 kişi) 41-50 yaş ve %6.4'ü (42 kişi) 51 yaş ve üzeridir. Çalışılan sektör açısından ise %47'si (310 kişi) kamu ve %53'ü (350 kişi) özel sektördür. Katılımcıların kurumlarında çalışma süresi ise %17'si (112 kişi) 1 yıldan az, %37.3'ü (246 kişi) 1-5 yıl arası, %22'si (145 kişi) 6-10 yıl arası ve %23.7'si (157 kişi) 10 yıldan fazladır. Çalışanların toplam iş tecrübeleri ise %9.2'si (61 kişi) 1 yıldan az, %29.9'u (197 kişi) 1-5 yıl arası, %25'i (165 kişi) 6-10 yıl arası ve %35.9'u (237 kişi) 10 yıldan fazladır. Çalışanların eğitim düzeyleri ise %40.5'i (267 kişi) lise ve altı, %16.6'sı (110 kişi) yüksekokul, %37.4'ü (247 kişi) lisans ve %5.5'i (36 kişi) lisansüstü mezunudur.

Araştırma kapsamında faydalanılan ölçeklerin kullanımına ve verilerin elde edilme sürecine yönelik gerekli izinler alınmıştır. Araştırma kapsamında değişkenlere yönelik 3 farklı ölçek kullanılmıştır.

2.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği

Luthans ve diğ. (2007) tarafından oluşturulan ve 24 sorudan oluşan psikolojik sermaye ölçeği, Türkçeye Çetin ve Basım (2012: 127) tarafından çevrilmiştir. Ölçek pozitif psikolojik sermayenin öz yeterlilik alt boyutu, umut alt boyutu, iyimserlik alt boyutu ve dayanıklılık alt boyutlarını kapsamaktadır. Ölçeğin öz yeterlilik için (0.85), umut için (0.81), iyimserlik için (0.67), dayanıklılık için (0.68) ve ölçeğin geneline yönelik (0.91) Cronbach Alfa güvenilirlik değerlerine ulaşmıştır (Çetin ve Basım, 2012: 129-132). Ölçekte öz yeterlilik alt boyutu, "Bir grup iş arkadaşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim"; umut alt boyutu, "Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır"; iyimserlik alt boyutu, "İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm"; dayanıklılık alt boyutu, "Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim" gibi ifadelerle ölçülmektedir.

2.2. Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği

Kacmar ve Ferris (1991: 204) tarafından oluşturulan ve 12 sorudan oluşan algılanan örgütsel politika ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri (0.87) olarak bulunmuştur (Ay, 2014: 74). Ölçek algılanan örgütsel politikanın genel politik davranış alt boyutu, ilerlemek için gerekeni yapmak alt boyutu ile ücret ve terfi politikaları alt boyutlarını kapsamaktadır. Algılanan örgütsel politika ölçeğinde genel politik davranış, "İşletmemde, hak edenden ziyade iltimas gösterilen (kayırılan) kişiler öne çıkar"; ilerlemek için gerekeni yapmak, "İşletmemde, her şeye evet efendim diyenlere yer yoktur; amirlerle anlaşmazlık anlamına bile gelse iyi fikirlerin ortaya konulması istenir"; ücret ve terfi politikaları, "İşletmemde, işletme kurallarıyla bağdaşmayan, bir zam ya da terfi yapıldığını hatırlamıyorum" gibi ifadelerle ölçülmektedir.

2.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Dyne, Ang ve Botero (2003: 1386) tarafından oluşturulan ve Acaray (2014: 174) tarafından Türkçeye çevrilen 15 sorudan oluşan örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri (0.77) olarak bulunmuştur (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701). Ölçek örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu, korunmacı sessizlik alt boyutu ve korumacı sessizlik alt boyutlarını kapsamaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeğinde kabullenici sessizlik, "İşletmemizde alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım"; korunmacı sessizlik, "Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirlerimi söylemem"; korumacı sessizlik, "İşletmede içindeki işbirliği ortamını korumak için gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım" gibi ifadelerle ölçülmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analizleri SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences) 25 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 25 programları kullanılarak yapılmıştır. Çalışmada aracılık etkisinin AMOS ile yapılmasının sebebi yapısal eşitlik modelinin daha güçlü bir altyapı sunması ile ölçüm ve artıksal hataları da hesaplamalara dahil etmesidir (Meydan ve Şeşen, 2015: 131).

3. Bulgular

3.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Ölçüm Modeli

Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeğinde örtük değişkenler olarak öz yeterlilik alt boyutu, umut alt boyutu, iyimserlik alt boyutu ve dayanıklılık alt boyutları ele alınmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden önce ölçekte yaygın metot yanlılığı olup olmadığını test etmek için Harman Tek Faktör testi yapılmıştır (Podsakoff ve diğ., 2003: 889). Ölçeğin ilk oluşan faktörünün eğer açıklanan varyans değeri %50'den az ise ölçekte yaygın metot yanlılığı yoktur (Fuller ve diğ., 2016: 3193). Aşağıdaki tabloya göre ölçekteki tek bir faktörün % 35,702 varyans değeri ile değişkenliğin çoğunu açıklamadığından dolayı ölçekte yaygın metot yanlılığı yoktur.

Tablo 1: *Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi*

Bileşen	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	8,569	35,702	35,702	8,569	35,702	35,702
2	1,641	6,837	42,540			
3	1,469	6,120	48,659			
4	1,155	4,811	53,471			
5	1,020	4,250	57,721			
6	,919	3,830	61,551			

Bu aşamanın ardından ölçeğe ait içsel tutarlılık analiz edilmiş ve sonuç olarak Cronbach Alfası (0,892) bulunmuştur. Bu sonuca göre ölçeğin içsel tutarlılığının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu aşamadan sonra AMOS 25 programı ile ölçüm modeli test edilmiştir.

Ulaşılan sonuçlara göre değerlerin uyum iyilikleri indeksleri değerlerine göre kabul edilebilir sınırları içerisinde bulunmadığı anlaşılmıştır (χ2/df: 4,645; RMSEA:0,094; **CFI: 0,845; GFI:0,806 ve AGFI: 0,786**). Değerleri uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlara getirmek maksadıyla model modifikasyonu yapılarak yük değerleri açısından değeri en düşük olan ölçekteki S1, S8 ve S11 değişkenleri ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Model modifikasyonu yapıldıktan sonra modele ait tüm değerler uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlarına ulaşmıştır (χ2/df: 4,322; RMSEA:0,091; CFI: 0,905; GFI:0,858 ve AGFI: 0,822). Modelin yapısal geçerliliği bundan sonraki aşamada test edilmiş ve ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2: *Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri*

	CR	AVE	MSV	İyimserlik	Öz yeterlilik	Umut	Dayanıklılık
İyimserlik	0,712	0,600	0,541	0,775			
Öz yeterlilik	0,853	0,550	0,494	0,820	0,742		
Umut	0,773	0,651	0,554	0,899	0,974	0,807	
Dayanıklılık	0,745	0,659	0,533	0,917	0,997	1,076	0,812

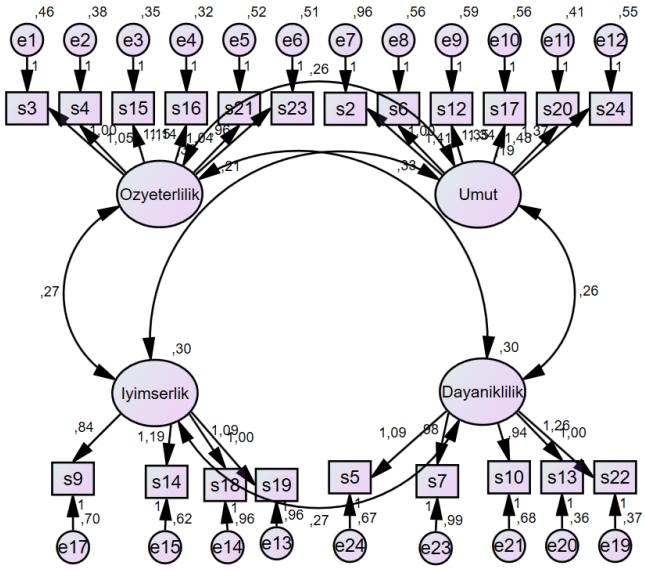
Bu sonuçlara göre ölçeğin yapısal geçerliliği açısından bir problem bulunmamaktadır. Aşağıdaki tabloda ise doğrulayıcı faktör analizi kapsamında değişkenlere ilişkin anlamlılık düzeyleri değerlerinin 0.05'ten küçük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3: *Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin İlişkiler ve Katsayıları*

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P
s3	<---	Özyeterlilik	1,000			
s4	<---	Özyeterlilik	1,055	,065	16,352	***
s15	<---	Özyeterlilik	1,149	,067	17,215	***
s16	<---	Özyeterlilik	1,143	,066	17,387	***
s21	<---	Özyeterlilik	1,035	,069	15,106	***
s23	<---	Özyeterlilik	,959	,066	14,585	***
s2	<---	Umut	1,000			
s6	<---	Umut	1,413	,144	9,817	***
s12	<---	Umut	1,354	,140	9,666	***
s17	<---	Umut	1,338	,138	9,696	***
s20	<---	Umut	1,477	,144	10,218	***
s24	<---	Umut	1,372	,140	9,787	***
s19	<---	İyimserlik	1,000			
s18	<---	İyimserlik	1,091	,118	9,263	***
s14	<---	İyimserlik	1,188	,115	10,336	***
s9	<---	İyimserlik	,841	,095	8,850	***
s22	<---	Dayanıklılık	1,000			
s13	<---	Dayanıklılık	1,263	,069	18,192	***
s10	<---	Dayanıklılık	,937	,072	13,098	***
s7	<---	Dayanıklılık	,977	,082	11,844	***
s5	<---	Dayanıklılık	1,087	,075	14,529	***

Sonuç olarak ölçeğe ilişkin nihai ölçüm modeli aşağıdaki haliyle kabul edilmiştir. Yapılan düzenlenmeler sonrasında ölçüm modeline yönelik ulaşılan standardize değerler aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 1: *Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli*



3.2. Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği Ölçüm Modeli

Algılanan Örgütsel Politika ölçeğinde örtük değişken olarak genel politik davranış alt boyutu, ilerlemek için gerekeni yapmak alt boyutu ile ücret ve terfi politikası alt boyutları ele alınmıştır. Aşağıdaki tabloya göre Harman Tek Faktör testi sonucunda ölçekteki tek bir faktörün % 28,025 varyans değeri ile değişkenliğin çoğunu açıklamadığından dolayı yaygın metot yanlılığı yoktur.

Tablo 4: *Örgütsel Politika Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi*

Bileşen	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	3,363	28,025	28,025	3,363	28,025	28,025
2	2,373	19,774	47,799			
3	1,082	9,018	56,817			
4	1,027	8,562	65,378			
5	,832	6,934	72,312			
6	,631	5,258	77,570			

Bu aşamanın ardından ölçeğe ait içsel tutarlılık analiz edilmiş ve sonuç olarak Cronbach Alfası (0,754) bulunmuştur. Bu sonuca göre ölçeğin içsel tutarlılığının yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu aşamadan sonra AMOS 25 programı ile ölçüm modeli test edilmiştir.

Ulaşılan sonuçlara göre değerlerin uyum iyilikleri indeksleri değerlerine göre kabul edilebilir sınırları içerisinde bulunduğu anlaşılmıştır ($\chi 2$/df: 4,334; RMSEA:0,089; CFI: 0,922; GFI:0,863 ve AGFI: 0,816). Modelin yapısal geçerliliği bundan sonraki aşamada test edilmiş ve ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5: *Örgütsel Politika Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri*

	CR	AVE	MSV	IGY	GPD	ÜTP
İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak (İGY)	0,728	0,518	0,370	0,720		
Genel Politik Davranış (GPD)	0,815	0,564	0,034	0,184	0,751	
Ücret ve Terfi Politikası (ÜTP)	0,703	0,608	0,370	0,608	0,094	0,780

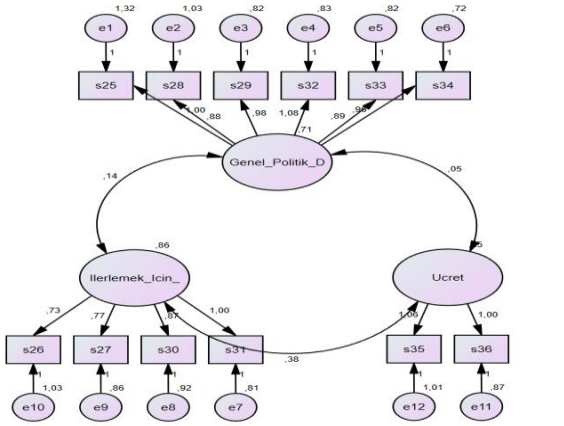
Bu sonuçlara göre ölçeğin yapısal geçerliliği açısından bir problem bulunmamaktadır. Aşağıdaki tabloda ise doğrulayıcı faktör analizi kapsamında değişkenlere ilişkin anlamlılık düzeyleri değerlerinin 0.05'ten küçük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6: *Örgütsel Politika Ölçeğine İlişkin İlişkiler ve Katsayıları*

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P
s25	<---	Genel Politik Davranış	1,000			
s28	<---	Genel Politik Davranış	,883	,075	11,770	***
s29	<---	Genel Politik Davranış	,982	,076	12,847	***
s32	<---	Genel Politik Davranış	1,075	,081	13,212	***
s33	<---	Genel Politik Davranış	,888	,072	12,397	***
s34	<---	Genel Politik Davranış	,964	,074	13,067	***
s31	<---	İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	1,000			
s30	<---	İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	,866	,069	12,614	***
s27	<---	İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	,766	,063	12,188	***
s26	<---	İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	,734	,064	11,421	***
s36	<---	Ücret ve Terfi Politikası	1,000			
s35	<---	Ücret ve Terfi Politikası	1,060	,157	6,758	***

Sonuç olarak ölçeğe ilişkin nihai ölçüm modeli aşağıdaki haliyle kabul edilmiştir. Yapılan düzenlenmeler sonrasında ölçüm modeline yönelik ulaşılan standardize değerler aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 2: *Örgütsel Politika Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli*



3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ölçüm Modeli

Örgütsel Sessizlik ölçeğinde örtük değişkenler olarak kabullenici sessizlik alt boyutu, korunmacı sessizlik alt boyutu ve korumacı sessizlik alt boyutları ele alınmıştır. Aşağıdaki tabloya göre Harman Tek Faktör testi sonucunda ölçekteki tek bir faktörün % 35,57 varyans değeri ile değişkenliğin çoğunu açıklamadığından dolayı ölçekte yaygın metot yanlılığı yoktur.

Tablo 7: *Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi*

Bileşen	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	5,336	35,570	35,570	5,336	35,570	35,570
2	2,681	17,876	53,447			
3	1,090	7,266	60,713			
4	,916	6,104	66,816			
5	,720	4,800	71,617			
6	,625	4,165	75,782			

Bu aşamanın ardından ölçeğe ait içsel tutarlılık analiz edilmiş ve sonuç olarak Cronbach Alfası (0,839) bulunmuştur. Bu sonuca göre ölçeğin içsel tutarlılığının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu aşamadan sonra AMOS 25 programı ile ölçüm modeli test edilmiştir.

Ulaşılan sonuçlara göre değerlerin uyum iyilikleri indeksleri değerlerine göre kabul edilebilir sınırları içerisinde bulunduğu anlaşılmıştır ($\chi 2$/df: 4,740; RMSEA:0,094; CFI: 0,934; GFI:0,886 ve AGFI: 0,852). Modelin yapısal geçerliliği bundan sonraki aşamada test edilmiş ve ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 8: *Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri*

	CR	AVE	MSV	Korunmacı Sessizlik	Kabullenici Sessizlik	Korumacı Sessizlik
Korunmacı Sessizlik	0,843	0,518	0,451	0,720		
Kabullenici Sessizlik	0,855	0,545	0,451	0,807	0,738	
Korumacı Sessizlik	0,776	0,561	0,004	-0,065	0,062	0,749

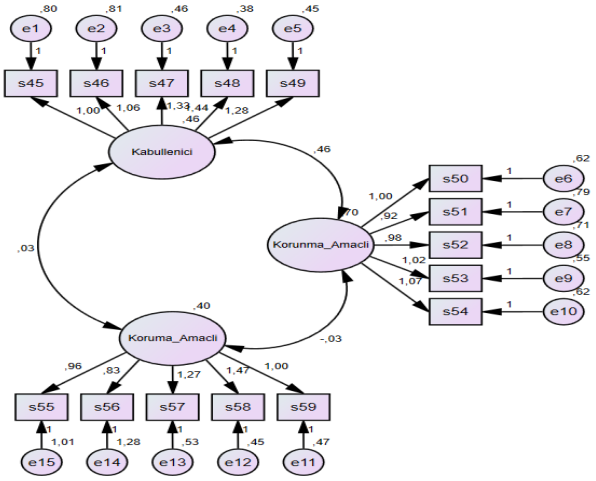
Bu sonuçlara göre ölçeğin yapısal geçerliliği açısından bir problem bulunmamaktadır. Aşağıdaki tabloda ise doğrulayıcı faktör analizi kapsamında değişkenlere ilişkin anlamlılık düzeyleri değerlerinin 0.05'ten küçük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9: *Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin İlişkiler ve Katsayıları*

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P
s45	<---	Kabullenici	1,000			
s46	<---	Kabullenici	1,063	,081	13,178	***
s47	<---	Kabullenici	1,333	,085	15,631	***
s48	<---	Kabullenici	1,440	,089	16,179	***
s49	<---	Kabullenici	1,278	,082	15,538	***
s50	<---	Korunmacı	1,000			
s51	<---	Korunmacı	,923	,058	15,840	***
s52	<---	Korunmacı	,981	,058	16,803	***
s53	<---	Korunmacı	1,022	,056	18,212	***
s54	<---	Korunmacı	1,072	,059	18,104	***
s59	<---	Korumacı	1,000			
s58	<---	Korumacı	1,468	,092	15,975	***
s57	<---	Korumacı	1,269	,082	15,404	***
s56	<---	Korumacı	,827	,088	9,443	***
s55	<---	Korumacı	,956	,084	11,404	***

Sonuç olarak ölçeğe ilişkin nihai ölçüm modeli aşağıdaki haliyle kabul edilmiştir. Yapılan düzenlenmeler sonrasında ölçüm modeline yönelik ulaşılan standardize değerler aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 3: *Örgütsel Sessizlik Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli*



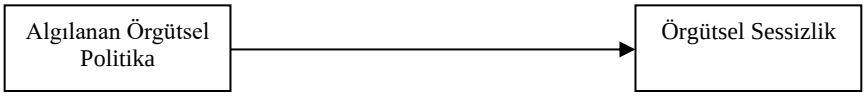
Pozitif psikolojik sermaye, algılanan örgütsel politika ve örgütsel sessizlik ölçeklerine ait doğrulayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra çalışmanın bundan sonraki bölümünde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü analiz edilecektir.

3.4. Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık (Mediator) Rolü

Çalışmanın bu aşamasında algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü analiz edilmiştir. Literatürde çoğunlukla bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği görülmektedir. Fakat her zaman değişkenler arasındaki ilişkiler bu şekilde açıklanamamaktadır. Bir değişken bazen diğer değişken üzerinden etki edebilmekte ve etki durumunu kısmen veya tamamen değiştirebilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 129). Bu duruma aracılık etkisi denmekte ve analizi dört aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkiye bakılır. Bu şart sağlanıyorsa ikinci aşamaya geçilir. İkinci aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisinin olması gerekir. Diğer aşamada da aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olması gerekir. Eğer bu üç aşama sağlanıyorsa son olarak aracı değişken ile bağımsız değişken aynı anda regresyon analizi yapılır. Elde sonuçlara göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde anlamlı bir azalma varsa kısmi aracılık etkisinden, etkinin yok olması durumunda da tam aracılık etkisinden bahsedilir (Baron ve Kenny, 1986: 1176).

Baron ve Kenny'e (1986) göre, analizin ilk aşaması olarak bağımsız değişken (algılanan örgütsel politika) ile bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) arasında anlamlı etkilerin bulunması gerekmektedir.

Şekil 4: *Aracılık Testi İlk Aşama*



Aracılık etkisine yönelik ilk aşama kapsamında algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif (ß=0.082) etki tespit edilmiştir. Böylelikle aracılık modelinin ilk aşaması sağlanmıştır.

Tablo 10: *Modeldeki İlişki ve Katsayıları*

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P
Örgütsel Sessizlik	<---	Örgütsel Politika	,082	,038	2,144	,032

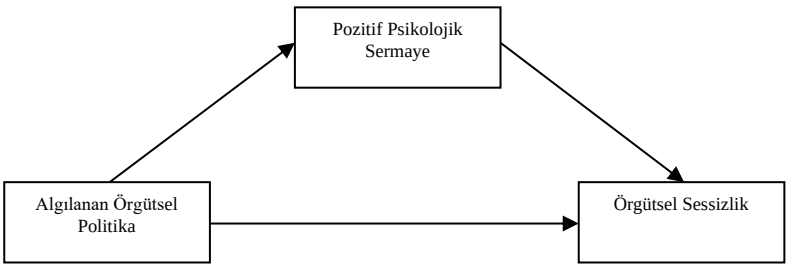
İlk aşama yani bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisi pozitif psikolojik sermayenin tüm alt boyutlarının aracı etkisi analizlerinde de ilk aşamasını oluşturduğundan dolayı alt boyutların ilk aşama testi için bu bilgiden istifade edilecektir.

Aracılık modelinin ikinci aşamasında bağımsız değişkenin (algılanan örgütsel politika) aracı değişken (pozitif psikolojik sermaye) üzerinde anlamlı etkisi olması gerekmektedir. Bu kapsamda algılanan örgütsel politika ile pozitif psikolojik sermaye arasında negatif ve anlamlı (ß=-0.145) bir etki tespit edilmiştir. Böylelikle aracılık modelinin ikinci aşaması da sağlanmıştır.

Aracılık modelinin üçüncü aşamasında aracı değişkenin (pozitif psikolojik sermaye) bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) üzerinde anlamlı etkisinin olması gerekmektedir. Bu kapsamda pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif (ß=0.144) etki tespit edilmiştir. Böylelikle aracılık modelinin üçüncü aşaması da sağlanmıştır.

Aracılık modelinin dördüncü aşamasında ise bağımsız değişken aracı değişkenle birlikte analize dahil edildiğinde etki değerlerindeki değişikliklere göre aracılık etkisinden bahsedilebilecektir.

Şekil 5: *Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Testi Modeli*



AMOS 25'le aynı anda gerçekleşen analiz kapsamında ikinci, üçüncü ve dördüncü aşamalara yönelik sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 11: *Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları*

			Tahmin Katsayısı	Standart hata	C.R.	P
Pozitif Psikolojik Sermaye	<---	Örgütsel Politika	-,145	,036	-3,989	***
Örgütsel Sessizlik	<---	Örgütsel Politika	,069	,039	2,284	,022
Örgütsel Sessizlik	<---	Pozitif Psikolojik Sermaye	,144	,041	1,962	,048

Tabloya göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki değerinin anlamlı bir şekilde azaldığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisiyle birlikte bağımsız değişken olan algılanan örgütsel politikanın bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik üzerindeki etki değeri 0,082'den 0,069'a anlamlı olarak azaldığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkide pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir. Bir sonraki aşamada bu kısmi etki Sobel testi (Meydan ve Şeşen, 2015: 133) ile analiz edilmiştir. Sobel testi sonucunda anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle H1 kısmen kabul edilmiştir.

3.5. Pozitif Psikolojik Sermayenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolü

Bundan sonraki bölümde algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin öz yeterlilik alt boyutu, umut alt boyutu, iyimserlik alt boyutu ve dayanıklılık alt boyutlarının aracılık etkileri incelenmiştir.

3.5.1. Öz yeterlilik Alt Boyutunun Aracılık Rolü

Bu kısımda pozitif psikolojik sermayenin öz yeterlilik alt boyutunun algılanan örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasındaki aracılık etkisi analiz edilmiştir. Aracılık modeli kapsamındaki ilk aşama Tablo 10'da da belirtildiği üzere sağlandığından dolayı aracılık modelinin ikinci aşamasına geçilmiştir.

Tablo 12: *Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları*

			Tahmin Katsayısı	Standart hata	C.R.	P
Öz yeterlilik	<---	Örgütsel Politika	-,132	,042	-3,155	,002
Örgütsel Sessizlik	<---	Örgütsel Politika	,085	,039	2,190	,029
Örgütsel Sessizlik	<---	Öz yeterlilik	,018	,036	,503	,615

Aracılık modelinin ikinci aşamasında bağımsız değişkenin (algılanan örgütsel politika) aracı değişken (öz yeterlilik) üzerinde anlamlı etkisi olması gerekmektedir. Bu kapsamda algılanan örgütsel politika ile öz yeterlilik arasında negatif ve anlamlı (ß=-0.132) bir etki tespit edilmiştir. Böylelikle aracılık modelinin ikinci aşaması da sağlanmıştır.

Aracılık modelinin üçüncü aşamasında aracı değişkenin (öz yeterlilik) bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) üzerinde anlamlı etkisinin olması gerekmektedir. Bu kapsamda Tablo 12'ye göre öz yeterlilik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı olmayan (ß=0.018) etki tespit edilmiştir. Böylelikle aracılık modelinin üçüncü aşaması sağlanamadığı için H2 reddedilmiştir.

3.5.2. Umut Alt Boyutunun Aracılık Rolü

Bu kısımda pozitif psikolojik sermayenin umut alt boyutunun algılanan örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasındaki aracılık etkisi analiz edilmiştir. Umut alt boyutunun aracılık modeli kapsamındaki ilk aşama Tablo 10'da da belirtildiği üzere sağlandığından dolayı aracılık modelinin ikinci aşamasına geçilmiştir.

Tablo 13: *Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları*

			Tahmin Katsayısı	Standart hata	C.R.	P
Umut	<---	Örgütsel Politika	-,121	,040	-3,037	,002
Örgütsel Sessizlik	<---	Örgütsel Politika	,087	,039	2,246	,025
Örgütsel Sessizlik	<---	Umut	,037	,038	,977	,329

Aracılık modelinin ikinci aşamasında bağımsız değişkenin (algılanan örgütsel politika) aracı değişken (umut) üzerinde anlamlı etkisi olması gerekmektedir. Bu kapsamda algılanan örgütsel politika ile umut arasında negatif ve anlamlı (ß=-0.121) bir etki tespit edilmiştir. Böylelikle aracılık modelinin ikinci aşaması da sağlanmıştır.

Aracılık modelinin üçüncü aşamasında aracı değişkenin (umut) bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) üzerinde anlamlı etkinin olması gerekmektedir. Bu kapsamda Tablo 13'e göre umut ile

örgütsel sessizlik arasında anlamlı olmayan (ß=0.037) etki tespit edilmiştir. Böylelikle aracılık modelinin üçüncü aşaması sağlanamadığından dolayı H3 reddedilmiştir.

3.5.3. İyimserlik Alt Boyutunun Aracılık Rolü

Bu kısımda pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutunun algılanan örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasındaki aracılık etkileri analiz edilmiştir. İyimserlik alt boyutunun aracılık modeli kapsamındaki ilk aşama Tablo 10'da da belirtildiği üzere sağlandığından dolayı aracılık modelinin ikinci aşamasına geçilmiştir.

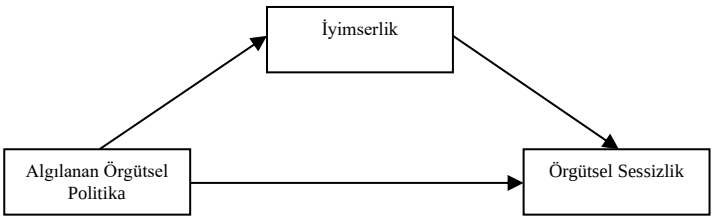
Tablo 14: *Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları*

			Tahmin Katsayısı	Standart hata	C.R.	P
İyimserlik	<---	Örgütsel Politika	-,258	,043	-5,980	***
Örgütsel Sessizlik	<---	Örgütsel Politika	,068	,039	2,676	,007
Örgütsel Sessizlik	<---	İyimserlik	,088	,035	2,547	,011

Aracılık modelinin ikinci aşamasında bağımsız değişkenin (algılanan örgütsel politika) aracı değişken (iyimserlik) üzerinde anlamlı etkisi olması gerekmektedir. Bu kapsamda algılanan örgütsel politika ile iyimserlik arasında negatif ve anlamlı (ß=-0.258) bir etki tespit edilmiştir. Böylelikle aracılık modelinin ikinci aşaması da sağlanmıştır.

Aracılık modelinin üçüncü aşamasında aracı değişkenin (iyimserlik) bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) üzerinde anlamlı etkilerin olması gerekmektedir. Bu kapsamda Tablo 14'e göre iyimserlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif (ß=0.088) etki tespit edilmiştir. Böylelikle aracılık modelinin üçüncü aşaması da sağlanmıştır.

Şekil 6: *İyimserlik Alt Boyutunun Aracılık Testi Modeli*



Aracılık modelinin dördüncü aşamasında ise bağımsız değişken aracı değişkenle birlikte analize dahil edildiğinde etki değerlerindeki değişikliklere göre aracılık etkisinden bahsedilebilecektir.

Tablo 14'e göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki değerinin örgütsel sessizlik değişkenine yönelik anlamlı bir şekilde azaldığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre iyimserlik alt boyutunun aracı etkisiyle birlikte bağımsız değişken olan algılanan örgütsel politikanın bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik üzerinde etki değeri 0,082'den 0,068'e azaldığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkide pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutunun kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir. Bir sonraki aşamada bu kısmi etkiler Sobel testi (Meydan ve Şeşen, 2015: 133) ile analiz edilmiş ve Sobel testi sonucunda anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle H4 kısmen kabul edilmiştir.

3.5.4. Dayanıklılık Alt Boyutunun Aracılık Rolü

Bu kısımda pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutunun algılanan örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasındaki aracılık etkileri analiz edilmiştir. Dayanıklılık alt boyutunun aracılık modeli kapsamındaki ilk aşama Tablo 10'da da belirtildiği üzere sağlandığından dolayı aracılık modelinin ikinci aşamasına geçilmiştir.

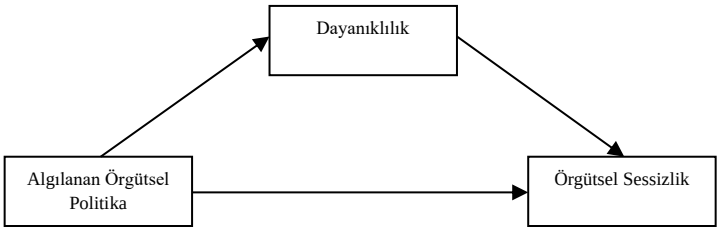
Tablo 15: *Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları*

			Tahmin Katsayısı	Standart hata	C.R.	P
Dayanıklılık	<---	Örgütsel Politika	-,109	,041	-2,002	,045
Örgütsel Sessizlik	<---	Örgütsel Politika	,072	,039	2,117	,034
Örgütsel Sessizlik	<---	Dayanıklılık	,073	,036	2,361	,022

Aracılık modelinin ikinci aşamasında bağımsız değişkenin (algılanan örgütsel politika) aracı değişken (dayanıklılık) üzerinde anlamlı etkisi olması gerekmektedir. Bu kapsamda algılanan örgütsel politika ile dayanıklılık arasında negatif ve anlamlı (ß=-0.109) bir etki tespit edilmiştir. Böylelikle aracılık modelinin ikinci aşaması da sağlanmıştır.

Aracılık modelinin üçüncü aşamasında aracı değişkenin (dayanıklılık) bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) üzerinde anlamlı etkinin olması gerekmektedir. Bu kapsamda Tablo 15'e göre dayanıklılık ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif (ß=0.073) etki tespit edilmiştir. Böylelikle aracılık modelinin üçüncü aşaması sağlanmıştır.

Şekil 7: *Dayanıklılık Alt Boyutunun Aracılık Testi Modeli*



Aracılık modelinin dördüncü aşamasında ise bağımsız değişken aracı değişkenle birlikte analize dahil edildiğinde etki değerlerindeki değişikliklere göre aracılık etkisinden bahsedilebilecektir.

Tablo 15'e göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki değerinin örgütsel sessizlik değişkenine yönelik anlamlı bir şekilde azaldığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre dayanıklılık alt boyutunun aracı etkisiyle birlikte bağımsız değişken olan algılanan örgütsel politikanın bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik üzerinde etki değeri 0,082'den 0,072'ye azaldığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkide pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutunun kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir. Bir sonraki aşamada bu kısmi etkiler Sobel testi (Meydan ve Şeşen, 2015: 133) ile analiz edilmiş ve Sobel testi sonucunda anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle H5 kısmen kabul edilmiştir.

4. Tartışma ve Sonuç

Çalışma algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolünü tespit etmek maksadıyla yapılmıştır. Çalışanların örgüte yönelik algıları, davranışları üzerinde belirleyici olmaktadır. Çalışanların örgüte yönelik olumsuz algıları örgütü de olumsuz yönde etkilemektedir. Bu kapsamda çalışmada algılanan örgütsel politikanın örgüte yönelik olumsuz etkilerinin çalışanların sahip olduğu pozitif psikolojik sermaye ile azaltılıp azaltılmayacağı incelenmiştir. Çalışmanın analizleri neticesinde örgüte olumsuz etkileri olan

algılanan örgütsel politikaya çalışanlar belirsizlik yönetimi teorisi kapsamında artan sessizlik davranışı ile tepki gösterdikleri tespit edilmiştir. Aynı zamanda pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutlarının aracılık etkisine yönelik analizleri neticesinde kısmi aracılık etkileri tespit edilmiştir. Çalışmada belirsizlik yönetimi teorisi ile uyumlu sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu sonuçlara göre çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye seviyeleri arttıkça algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri azalmış, çalışanların kısmen daha az sessizlik eğiliminde olmalarına sebep olmuştur. Pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik ve dayanıklılık alt boyutları algılanan örgütsel politikanın olumsuz etkilerini kısmen azaltarak çalışanların sessizlik seviyelerinin azalmasına sebep olmuştur. Şimdi ve gelecekte çalışanın kendisinin başarılı olacağına yönelik olumlu atıflarda bulunması ile amaca giderken ortaya çıkan sorun ve talihsizliklerle karşılaştığında tahammül etmeye ve yeniden toparlanarak ayağa kalkmasına vurgu yapan iyimserlik ve dayanıklılık boyutları ile sinerjik bir yapısı olan ve alt boyutlarının toplam etkisinden daha fazla etkiye sahip olan pozitif psikolojik sermaye (Luthans, Youssef ve Avelio, 2007:3-19) çalışanların sessizliklerini kısmen kırmıştır. Öz yeterlilik ve umut boyutlarının ise örgütsel sessizlik üzerinde herhangi bir aracılık etkisi tespit edilememiştir.

Çalışma ile çalışanların sahip olduğu pozitif psikolojik sermayenin ve alt boyutlarından iyimserlik ve dayanıklılığın yine çalışanların algıladıkları örgütsel politikanın örgüte yönelik olumsuz etkilerini önlemedeki rolünün ortaya çıkması ile literatüre katkı sağlanmıştır. Literatürde sınırlı sayıda bulunan algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlikle olan ilişkisine dair sonuçlar literatüre katkı sağlamakla beraber Türk örgütsel davranış literatüründeki boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir.

Yöneticilere tavsiyeler kapsamında çalışma ile algılanan örgütsel politikanın arzu edilmeyen iş tutumlarının etkilerini artırdığı gerçeği üzerine yöneticilerin ve örgütlerin yönetsel anlamda çalışanların algıladıkları örgütsel politikayı dikkate almaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin daha etkin bir yönetim sergilemeleri kapsamında çalışanların algıladıkları örgütsel politikanın olumsuz etkileri ile mücadelelerinde çalışanların pozitif psikolojik seviyelerinin geliştirilmesi başarıyı getirecektir. Ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir şekilde yönetilebilir bir kavram olan çalışanların sahip olduğu pozitif psikolojik sermaye (Larson ve Luthans, 2006: 50-52; Luthans ve Youssef, 2004: 153; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 3) seviyelerinin geliştirilmesi ile algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki olumsuz etkileri de kısmen azalacaktır. Özellikle çalışanların algıladıkları örgütsel politikanın etkileri sonucunda ortaya çıkan çalışanların sessizliklerini kırmak için çalışanların iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarının geliştirilmesi örgüte yönelik olumsuz olguları önlemekte kullanılabilecek yöntemler arasında bulunmaktadır. Örgütler ise özellikle insan kaynakları yönetiminin kadrolama aşamasında pozitif psikolojik sermaye seviyeleri yüksek veya geliştirilebilir çalışanların istihdamları gelecekte çalışanların karşılaşabilecekleri olumsuz etkilere karşı bir ön alma olacaktır. Yine örgütler tarafından insan kaynakları yönetiminin yetiştirme ve geliştirme işlevinde de çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin geliştirilmesinde takip edilecek stratejilerini programlarına dahil etmeleri, algılanan örgütsel politikanın olumsuz etkilerini kırma adına diğer bir önleyici tedbir faaliyeti olacaktır.

Çalışmanın analizi, nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılmasından dolayı değişkenler arasındaki etkilerde, nedensellikten bahsetmemizi engellemektedir. Özellikle nicel yöntem algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki olumsuz etkilerinde öz yeterlilik ve umut alt boyutlarının herhangi bir aracılık etkisinin tespit edilememesine yönelik nedenselliği açıklamamızda yardımcı olmamaktadır. Bununla birlikte çalışma Afyonkarahisar'da sektör farkı gözetmeksizin belirli bir zaman aralığında yapıldığı için sonuçları Afyonkarahisar iline özgü olup sonuçlar genellenememektedir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda nitel veya karma araştırma yöntemlerinin kullanılması kavramlar arası ilişkilerin nedenselliği ile ilgili fikir sahibi olmamızı sağlayacaktır. Gelecekte yapılacak çalışmalara diğer bir tavsiye ise özellikle algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisini belli bir sektör veya farklı coğrafi bölgelerde yapılması, algılanan örgütsel politikanın örgüte yönelik olumsuz etkilerinin azaltılmasında pozitif psikolojik sermayenin etkisi ile ilgili daha fazla bilgiye sahip olmamızı sağlayabilir.

Çalışma ile örgüte yönelik olumsuz olgularla mücadele kapsamında çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermayelerinin ve özellikle iyimserlik ve dayanıklılık alt boyutlarının, örgütler ve yöneticiler için etkin bir şekilde kullanılabilecek araçlar arasında olduğu ortaya çıkmıştır.

Kaynakça

Acaray, A. (2014). *Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi.* Yayımlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi SBE, Kocaeli.

Adams, G. L., Ammeter, A. P., Treadway, D. C., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., & Kolodinsky, R. W. (2002). Perceptions of organizational politics: Additional thoughts, reactions and multi-level issues. F. J. Yammarino & F. Dansereau (Ed.), *The Many Faces of Multi-level Issues* içinde (ss. 287-294). İngiltere: Emerald Group Publishing.

Aqmal, I. U., & Soewarno, N. (2018). The mediating impact of psychological capital and job relevant information on the influence of budget participation against job performance. *International Journal of Managerial Studies and Research, 11*(6), 1-14.

Ay, D. A. (2014). *Ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi ilişkisi.* Yayımlanmamış doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.

Bentley, J. R., Breland, J. W., Xu, N., Campion, E. D., & Treadway, D. C. (2015). The political skill and will of expatriates in acculturating to the politics of an organization in a new culture. *International Journal of Intercultural Relations, 49*, 343-353.

Bursalı, Y. M. (2008). *Örgütsel politikanın işleyişi: örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler.* Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir.

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

Dağtekin, G. (2017). *The relationship between psychological capital and organizational silence: A research on telecommunications sector.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.

Donaldson, S. I., Dollwet, M., & Rao, M.A. (2015). Happiness, excellence and optimal human functioning revisited: Examining the peer-reviewed literature linked to positive psychology. *The Journal of Positive Psychology, 10*(3), 185–195.

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1359-1392.

Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). Empowering leadership and organizational job embeddedness: The moderating roles of task interdependence and organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 210*, 3-10.

Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perception of organizational politics. *Journal of Management, 18*(1), 93-116.

Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research, 69*(8), 3192-3198.

Gull, S., & Zaidi, A. A. (2012). Impact of organizational politics on employees' job satisfaction in the health sector of lahore Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4*(2), 156-170.

Gupta, V., & Singh, S. (2014). Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors: empirical evidence from the Indian R&D sector. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(10), 1373-1394.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe – yöntem - analiz* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.

Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement, 51*, 193–205.

Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management, 23*(5), 627-658.

Karacaoğlu, K., & Cingöz, A. (2009). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 700-707.

Khalid, J., & Ahmed, J. (2016). Perceived organizational politics and employee silence: Supervisor trust as a moderator. *Journal of The Asia Pacific Economy, 21*(2), 174-195.

Khan, A., & Hussain, N. (2016). The analysis of the perception of organizational politics among university faculty. *Pakistan Business Review, 18*(2), 451-467.

Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği* (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 13*(1), 45-62.

Li, X., Kan, D., Liu, L., Shi, M., Wang, Y., Yang, X., vd. (2015). The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and job burnout among bank employees in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 12*(3), 2984-3001.

Liang, T., & Wang, Y. (2016). Organizational silence in state-owned enterprises: Intermediary role of the perceptions of organizational politics. *American Journal of Industrial and Business Management, 6*(05), 640-648.

Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research In Organizational Behavior, 24*, 181-223.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*(2), 143-160.

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

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

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 219-238.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The‘‘point’’ of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 291-307.

Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review, 2*(4), 672-678.

Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Miller, B. K., Byrne, Z. S., Rutherford, M. A., & Hansen, A. M. (2009). Perceptions of organizational politics: A demonstration of the reliability generalization technique. *Journal of Managerial Issues, 21*(2), 280-300.

Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies, 22*(2), 133-154.

Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor*. İstanbul: MESS Yayın No:280.

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav, 1*(1), 173-197.

Nikpay, I., Farahbakhsh, S., & Zandkarimi, M. (2017). The role of psychology capital in reducing organizational silence of teachers in Khorramabad city. *Journal of Scholl Psychology, 6*(1), 132-160.

Oruç, E., & Kutanis, R. Ö. (2015). Pozitif psikolojik sermayenin örgüt içi politik davranışlara etkisi: Akademisyenler üzerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 7*(3), 36-58.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management* içinde (ss. 331-369). İngiltere: Emerald Group Publishing.

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

Snyder, C. R., Irving, L., & Anderson, J. R. (1991). Hope and health: measuring the will and the ways. C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Ed.), *Handbook of Social and Clinical Psychology: The Health Perspective* içinde (ss. 285-305). Elmsford, NY: Pergamon.

Sosyal Güvenlik Kurumu. (2018). *Aylık istatistik bilgileri.* http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/aylik_istatistik_bilgileri adresinden erişildi.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics, 26*, 62-74.

Tokmak, M. (2018). Kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma: Banka çalışanları örneği. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11*(3), 2219-2233.

Türkiye İstatistik Kurumu. (2019). *Nüfus istatistikleri.* http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod= temelist adresinden erişildi.

Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior, 57*(3), 326-347.

Vigoda-Gadot, E., & Talmud, I. (2010). Organizational politics and job outcomes: The moderating effect of trust and social support. *Journal of Applied Social Psychology*, *40*(11), 2829-2861.

Wang, Y., Chang, Y., Fu, J., & Wang, L. (2012). Work-family conflict and burnout among Chinese female nurses: The mediating effect of psychological capital. *BMC Public Health*, *12*(1), 915.

Yu, Y., & Liu, Q. (2016). The effect of psychological capital and organizational support on innovational behavior and silence behavior of technical innovation personnel in strategic emerging industry. *American Journal of Industrial and Business Management*, *6*(06), 732-740.