

Farklılık İkliminin Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisinde Etik Liderlik ve Psikolojik Güvenliğin Rolü¹

(A Study on The Effects of Ethical Leadership and Psychological Safety on The Relationship Between Diversity Climate and Positive Psychological Capital)

Hale Eda AKDURU^a Fatih SEMERCİÖZ^b

^a T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Ankara, Türkiye. geceeda@gmail.com

^b İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye. fsemecioz@istanbul.edu.tr

| MAKALE BİLGİSİ | ÖZET |
|---|--|
| <p>Anahtar Kelimeler: Farklılık İklimi Pozitif Psikolojik Sermaye Etik Liderlik Davranışları Psikolojik Güvenlik</p> <p>Gönderilme Tarihi 4 Mayıs 2020 Revizyon Tarihi 21 Temmuz 2020 Kabul Tarihi 10 Eylül 2020</p> <p>Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi</p> | <p>Amaç – Bu araştırma çalışanların farklılık iklimi algısının pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik ve etik liderliğin aracılık rollerini incelemeyi amaçlamaktadır.</p> <p>Yöntem – Bankacılık sektörü çalışanlarından oluşan 1000 kişilik bir örneklemden anket yoluyla toplanan veriler SPSS 23 Amos ve Lisrel 8.80 programları kullanılarak hiyerarşik regresyon analiziyle incelenmiştir.</p> <p>Bulgular – Psikolojik sermayenin farklılık iklimi üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde etik liderlik davranışları ile psikolojik güvenliğin kısmi olarak aracılık ettiği bulgularına ulaşılmıştır. Ayrıca farklılık ikliminin umut ve öz- yeterlilik alt boyutları üzerindeki etkisinde de etik liderliğin ve psikolojik güvenliğin aracılık rolü bulunmaktadır. Bu ilişkilerde etik liderlik davranışlarının aracılık etkisi psikolojik güvenliğe kıyasla daha yüksektir.</p> <p>Tartışma – Araştırma bulguları çalışanların farklılık iklimi algıları ile pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğunu ve bu ilişkide etik liderlik davranışları ile psikolojik güvenlik ikliminin aracılık rolleri olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda bankacılık sektörü yöneticilerine yönelik öneriler geliştirilmiştir. Ayrıca çalışma literatürde farklılık iklimi kavramına ilişkin oldukça sınırlı sayıda araştırma bulunması sebebiyle literatüre katkı sağlamaktadır.</p> |
| ARTICLE INFO | ABSTRACT |
| <p>Keywords: Diversity Climate Perception, Positive Psychological Capital Ethical Leadership Behaviours Psychological Safety</p> <p>Received 4 May 2020 Revised 21 July 2020 Accepted 10 September 2020</p> <p>Article Classification: Research Article</p> | <p>Purpose – The aim of this study is to investigate the roles of psychological safety and ethical leadership in the impact of employees' perception of diversity climate on positive psychological capital.</p> <p>Design/methodology/approach – The data collected through a questionnaire from a sample of 1000 people in the banking sector was analyzed by hierarchical regression analysis through SPSS 23 Amos and Lisrel 8.80 programs.</p> <p>Findings – It was found that ethical leadership behaviors and psychological safety were partially mediated the positive and meaningful effect of psychological capital on the diversity climate. In addition, ethical leadership and psychological safety have a mediating role in the impact of diversity climate on hope and self-efficacy sub-dimensions. The mediating effect of ethical leadership behaviors in this relationship is higher compared to psychological safety.</p> <p>Discussion – Research findings show that there is a positive relationship between employees' perceptions of diversity climate and positive psychological capital levels, and ethical leadership behaviors and psychological safety climate have mediating roles in this relationship. In this context, suggestions for banking sector managers have been developed. In addition, the study contributes to the literature since there is a very limited number of studies on the concept of diversity climate.</p> |

¹Bu araştırma Prof. Dr. Fatih Semerciöz danışmanlığında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde gerçekleştirilen doktora tez çalışmasının kısaltılmış versiyonudur.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Akduru, H., A., Semerciöz, F. (2020). Farklılık İkliminin Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisinde Etik Liderlik Ve Psikolojik Güvenliğin Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 2260-2275.

Giriş

Bugünlerde çoğu işletme global yaklaşımları destekleyerek çeşitlendirilmiş işgörenlerden oluşan bir çalışan profilini benimsemekte olup, bu bağlamda yöneticilere bu söz konusu çok kültürlü yapıyı çatışmalara sebebiyet vermeden yönetmek, örgüt içerisinde huzur iklimini sağlamak ve işletmenin üretici gücünü yükselterek nihai hedeflere ulaşmak gibi sorumluluklar düşmektedir.

Örgütlerin sahip olduğu işgücü sermayesi başka hiçbir kaynakla kıyaslanmayacak derecede eşsiz olup, özellikle rekabetçi piyasalarda fark yaratmaktadır. Dolayısıyla işgücü çeşitliliğinin işletmelere kazanç sağlayan önemli bir faktör olduğu söylenebilir (Donnelly,2015:200).

Teorikte işyerindeki kültür çeşitliliğinin yaratıcı yetenekleri artırdığı bilinmekteyse de, bu durumun gerçekleşmesi çeşitli zorunluluklar gerektirmektedir(Chua, 2013:1572). Bu bağlamda örgüt içi uyumun sağlanması önem arz etmektedir. Aksi takdirde uyum problemleri ortaya çıkacak ve tartışmalardan işi bırakmaya kadar çeşitli olumsuz sonuçlar görülebilecektir.

Psikolojik sermaye işletmelere çeşitli şekillerde katkılar sağlamaktadır. Ayrıca son dönemlerde pozitif psikolojinin kişilerin mental birikimlerine de olumlu etkiler sağladığına dair araştırma sonuçlarının artması örgütlerde pozitif psikolojik sermayeyi inceleyen çalışmaları çoğaltmıştır (Galunic, vd., 2012:1215).

Çalışmalar çoğunlukla çalışanların psikolojik sermaye seviyelerini, kişisel verimliliklerini, bağlı oldukları yönetici veya liderin karakter özelliklerini ve aralarındaki inanç ilişkilerini ele almaktadır. Bu durum psikolojik sermayeyi oluşturan öğelerin koşullara göre değişiklik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna göre işyerinde algılanan fiziksel ve psikolojik unsurlar ile liderlik yaklaşımları bireylerin psikolojik sermaye düzeylerini etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanlar üzerinde söz konusu unsurların ne derece ve hangi yönde etki gösterdiğine dair veriye sahip olunması yönetim pratiklerine yüksek oranda katkı sağlayacaktır.

Alan yazın taramalarında farklılık iklimi (diversity climate) konusunu inceleyen araştırmaların oldukça az sayıda olduğu, mevcut araştırmaların sıklıkla kültürel farklılıklar üzerinde yoğunlaştığı (Kemper, vd., 2015; Highfill ve O'Brien, 2015; Richard, vd., 2004), pozitif psikolojik sermayenin ise çoğunlukla bütüncül bir kavram olarak boyutlarına indirgenmeden analiz edildiği tespitlerine ulaşılmış ve bu nedenlerle söz konusu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma örneklemimiz ülkemizin en büyük kamu bankasında çalışanlardan oluşturulmuş olup, anket yöntemi ile çalışanların farklılık iklimi algılarının pozitif psikolojik sermaye düzeylerine etkisi araştırılmış aynı zamanda etik liderlik davranışları ile psikolojik güvenlik kavramlarının bu ilişkideki aracılık etki düzeylerine de analizlerde yer verilmiştir.

Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

Farklılık İklimi Algısı

Farklılıklar kavramsal olarak bireylerin sahip oldukları niteliklerin birbirlerinden ayrıştığı, değiştiği noktaları işaret etmektedir (Pant ve Vaitheeswaran, 2015:160). Yönetimin görevlerinden birisi de söz konusu bu ayrışılan noktaları kontrol altına almak ve doğru uygulamalar aracılığıyla yönetmektir.

İklim ise bir işletmede hâkim olan, çoklukla duyuşsal olarak algılanan ortamdır. Dolayısıyla farklılık iklimi işgörenlerin sahip oldukları ayırım noktalarına, farklılıklarına dair işletme içerisinde hissettiklerini ifade eder. Buna göre eğer algılanan saygı ise örgütte ılımlı bir farklılık iklimi söz konusudur ki bu durumda işgörenler daha mutlu, huzurlu ve hevesli çalışırlar.

Algılanan farklılık ikliminin ılıman olduğu bir ortamda işletmenin örgüt yapısı ile uyumlu olan kararların uygulanması daha yüksek oranda başarıyı getirecektir. Çünkü farklılık iklimi algısı işgören tatminini ve işten ayrılma niyetini etkileyen bir unsurdur. Bu nedenle işletmelerde farklılık yönetimi uygulamaları bireylerin sahip oldukları nitelikleri hedeflerle paralel olarak yönlendirmek, bu sayede tatmin, minnet ve motivasyonu çoğaltarak verimlilik artışı sağlamaktır (Mollica ,2003; Cox,1994). Diğer yandan hatalı uygulamalar ise tam tersi etkiler doğuracaktır.

Örgüt içindeki farklılıklar iki genel yaygın yaklaşımla yönetilmektedir:

Colorblind Yaklaşım; Bu yaklaşımda bireylerin birbirlerinden ayrıştıkları tüm nitelikler bilinçli olarak görmezden gelinir (Ellis ve Sonnenfeld, 1994:89).

Multi-Cultural Yaklaşım; Bu yaklaşımda bireylerin birbirinden ayrıştıkları noktalar, sahip oldukları değer olarak ele alınır ve mevcudiyeti desteklenir (Cox, 1991).

Bu alanda yapılan çalışma bulguları genellikle multi-cultural yaklaşımların uygulanmakta olduğu işletmelerde bireylerin azınlık gruptaki çalışanlara karşı daha anlayışlı tutumlar sergilediklerini ve daha verimli olduklarını göstermektedir (Lieberman,2013:469).

Pozitif Psikolojik Sermaye

Pozitif psikolojinin bireylere yansması olarak da ifade edilebilen psikolojik sermaye kavramı çeşitli ölçülebilen unsurlardan oluşmaktadır. Buna göre umut kişilerin azmi, geleceğe dair yaptığı planlara ulaşmaya dair çabasıdır. Dayanıklılık ruh halini olumluya çevirebilme yeteneğini ifade ederken, yeterlilik bireylerin kendilerine ilişkin içsel inancına işaret eder. Son olarak iyimserlik ise olayların sonuçlarını pozitif yönlü olarak yorumlayabilme yetisi olarak tanımlanabilir (Lizar, vd., 2015:351).

Pozitif psikolojik sermayenin hem kişiler üzerinde hem de işletme yönetimi üzerinde birçok olumlu katkısı bulunduğu yapılan araştırmalar ile ortaya konulmuştur. Bu bakımdan dayandığı temellerin doğru analiz ve tatbik edilmesi pozitif psikolojik sermayenin etkinliğini artıracaktır. Örneğin pozitif psikolojik sermaye kişilerin denge durumlarının korunmasını destekler ki bu denge faydalı işler ortaya koymak ile boşa zaman harcamamak arasındaki dengeye işaret etmektedir. Söz konusu denge sağlanabilirse bireyler daha mutlu ve verimli olacaktırlar (Money, vd.,2008:32).

Örgütlerde davranışa ilişkin yürütülen çeşitli çalışmaların neticelerine istinaden psikolojik sermayenin işletmeler açısından istenilen sonuçlar yaratan birçok olumlu örgütsel değişken ile pozitif yönlü, örgütler açısından istenilmeyen sonuçlar yaratan birçok olumsuz örgütsel değişken ile ise negatif yönlü ilişkiler sergilediği söylenebilir. Aynı zamanda takım performansı, grup çalışmaları, ekip içi uyum gibi başka olumlu etkiler de sağlamaktadır.

Etik Liderlik

Etik kişilerin birbirlerine olan tavır, tutum, yaklaşım ve sınırlarını belirleyen bir kavramdır. Özünde herkesin yaptığı edimlerin neticelerinden sorumlu olacağı bu nedenle doğru ve yanlış arasındaki çizginin herkese göre aynı şekilde belirlenmesi düşüncesi bulunmaktadır. Dolayısıyla etik davranış işletmede görev alan herkesin benzer olaylarda benzer tepkiler vermesi amaçlı olarak çeşitli değerler edinmesi anlamına gelir. Bu sayede işletme baştan sona etik davranışın sergilendiği bir ortam haline gelecektir.

Teoriye göre etik yaklaşımlar rol modelleme, bilgi akış sistemi, verimlilik ölçümleri gibi uygulamalar neticesinde pekişmektedir (Brown ve Trevino, 2006:901). Ancak etiğe ilişkin etkileme sürecini lider çalışan arasındaki bağlantılar üzerinden yorumlamak gerekir. Bu bakımdan rol modeli alınan liderin davranışları önem arz etmektedir. En temel rastlanan etik liderlik davranışları arasında ise eşitlik, katılımcı yaklaşımlar, itina, geniş vizyonlu olma, etkin ve açık iletişim ile dürüstlük yer almaktadır.

Ayrıca etik liderlik stiline etik birey olma ve etik yöneticilik yapma şeklinde boyutlandırılmış olması dikkat çekicidir. Özellikle etik yöneticilik kavramı liderin tüm davranışlarında ve de özel hayatında ahlaki standartların dışına çıkmaksızın hareket etmesini ifade eder (Brown, vd., 2005:132). Bu durum ise çalışanlar tarafından örnek alınır ise örgütün tamamı etik konularda herhangi bir yaptırımla karşı karşıya kalmaz.

Psikolojik Güvenlik

Temelini korkmamak, sakin ve sükûn içerisinde bulunmak olan güvenlik olgusundan alan psikolojik güvenlik güvenliğin endişelerden sıyrılmaya duyulan güveni olarak ifade edilen psikolojik boyuttur (Özcan, 2011:462). Buna göre güvenliğin fiziken endişede olmayı gerektirmeyecek bir durumda bulunulmasını ifade eden fiziki bir başka boyutu daha bulunmaktadır. Ancak psikolojik güvenlik hali, çalışanların sakin ve telaşsız bir şekilde paylaşımlarda bulunmalarını sağlayarak, hata yapma olasılıklarını azaltır. Aynı zamanda bu durum iş çıktılarını, tatmin düzeylerine ve bireysel yeteneklerine yansıtacaktır.

Psikolojik güvenlik kavramı işgörenlerin yönetim ile iletişim kurarken karşılaçağı tepkiye ilişkin bekleyişleri olarak tanımlanabilir (Edmondson, 2013). Bir işletmede ılımlı bir yönetici- çalışan iletişimi söz konusu ise, bu durumda işgörenler söyleyecekleri her sözcük, soracakları her bir soru, eleştirecekleri her bir nokta veya önerecekleri her yeni hususa ilişkin korkmadan beyanda bulunabileceklerdir.

Psikolojik güvenliğin hâkim olduğı örgütlerde yaratıcılık yeteneğı gelişeceğinden işletmelerde liderlerin çalışanlarını desteklemesi, heveslendirmesi ve söz hakkını ortadan kaldıran durumları engellemesi gerekmektedir (Sağnak, 2017:1112).

Değişkenler Arası İlişkiler

Beşeri sermayenin taklit edilemeyen ve bir işletmeyi rekabetçi kılan en önemli kaynaklardan olduğı bilinmektedir. Kişilerin sahip olduğı yetenekler geliştirilip teşvik edildiğı takdirde daha da çoğalacak bulaşıcılık etkisi gereğı ortamdaki tüm bireyleri gelişim yönünde etkileyecektir.

Nitelikli işgörenleri istihdam etme, niteliklerini çeşitlendirme, geliştirme ve işletme hedeflerine ulaşabilmek için yönlendirme tüm yönetsel yaklaşımların temelinde bulunmaktadır. Ancak fiziki ve psikolojik şartlar bu temeli etkilemekte, iklim zaman zaman tüm dengeleri bozabilmektedir.

Bireyleri motive eden farklılıklara yönelen yaklaşımlar çalışanlarda heves ve tatmini artırmak, hem kişisel hem de genel verimliliğı artırmak, açık iletişimi desteklemek, çatışmaları önlemek, dönüşümlere itirazları engellemek, kazanç ve kar miktarlarında artış gibi olumlu çıktılar yaratmaktadır.

Dolayısıyla işletmede faaliyetlerin daha yüksek heves ve adanma yoluyla gerçekleştirilmesini sağlamak hedeftir. Bu durum çalışanların niteliklerinin farklılaşması ve geliştirilmesi yoluyla mümkündür. Küresel işgücü piyasalarındaki farklılaşma seviyesinin yükselmesi farklılıklara yaklaşımların değişmesini sağlamıştır. Psikolojik sermayenin farklılaşan gruplardaki etkileri araştırılmalıdır. Buna ilişkin elimizde bireyci toplulukların çoğunlukla özgürlük, iyimserlik ve yeterlilik konularına hassas olduğına (Fisher ve Chalmers,2008; Scholz, vd., 2002), kolektivist toplumların ise düzen ile hiyerarşik ilişkilere (Triandis,2001) hassas olduğına dair veriler bulunmaktadır.

Farklılıkları tanımlamaya, kabullenmeye, saygı göstermeye ve örgütün bir değeri haline getirmeye yönelen yaklaşımlar bireyleri daha özgüvenli kılar. Bu durumda hata payı azalır, çalışan bağlılığı artar, mutlu ve performansı yüksek işgörenler çoğalır. Aynı zamanda direnç gösterme eğilimi azalan çalışanlar ahlaki sorunsalları daha adaletle yargılayarak, davranışlarında daha adaletli olurlar ve neticede yaşam doyumları da yükselir (Brown vd.,2005; Mendonca ve Kanungo, 2007).

Alan yazın incelemesinde Eser (2018) tarafından yapılan çalışmaya göre etik liderlik ve işle bütünleşme arasında aynı yönlü bir ilişki bulunmaktadır ve bu ilişkiye pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır.

Kalyar (2017) çalışmasında etik liderliğin çalışanların iş performansı ile yaratıcılıkları arasında doğrudan, pozitif ve anlamlı bir etkiye; psikolojik sermaye, lider – üye etkileşimi ve içe yönelik motivasyon üzerinde de dolaylı etkiye sahip olduğı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Walumbwa ve Schaubroeck (2009) çalışmalarına göre etik liderlik ve çalışan sesi arasındaki anlamlı ilişkiye psikolojik güvenlik kısmi aracılık etmektedir.

Sağnak (2017) çalışmasında etik liderliğin çalışan sesi üzerindeki etkisinde etik kültür ile psikolojik güvenliğin tam aracılık ettiğı gözlemlenmiştir.

Nembhard ve Edmondson (2006) tarafından yapılan bir başka çalışmaya göre ise profesyonel statü ile psikolojik güvenlik arasındaki ilişkiye lider katılımı aracılık etkisi yapmaktadır.

Gu, vd.'nin (2013) tarihli çalışmasında ar-ge takımlarında sosyal sermaye ile inovasyon arasındaki ilişkiye psikolojik güvenlik ve hatalardan öğrenme değişkenleri aracılık etmektedir.

Ashauer ve Macan (2013) çalışmalarında ustalık ile performans hedefi yönergeleri arasındaki ilişkide takım psikolojik güvenliğinin aracılık etkisi olduğunu kanıtlamışlardır. Sezerel ve Tonus (2016) çalışmalarında çalışanların farklılık iklimi algılarının en baskın şekilde yönetsel statüye bağlı olduğı neticesine ulaşmışlardır. Tüz ve Gümüş (2013) araştırmalarında kültürün, kişilik ve eğitimin işyerinde en yüksek farklılık algısı yaratan

faktörler olduğunu, cinsiyetin farklılık algısı yaratan temel faktörler arasında olmadığını, yönetici ve yönetici olmayan grubun farklılık iklimi algısının birbirinden farklılaştığını tespit etmişlerdir.

Avey, vd. (2006) ise çalışmalarında çalışanların pozitif psikolojik sermayesinin pozitif duygularıyla ve davranışlarıyla (örgütsel vatandaşlık, örgütsel değişimle ilişkili olumlu duygular) pozitif yönlü ilişki içinde olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Bu çalışmada inceleme konusu yapılan hipotezlerimiz ve alt hipotezlerimiz aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1. Hipotez;

H1: Farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde etik liderlik aracılık rolü üstlenmektedir.

H1.1: Farklılık ikliminin umut üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde etik liderlik aracılık rolü üstlenmektedir.

H1.2: Farklılık ikliminin iyimserlik üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde etik liderlik aracılık rolü üstlenmektedir.

H1.3: Farklılık ikliminin öz-yeterlilik üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde etik liderlik aracılık rolü üstlenmektedir.

H1.4: Farklılık ikliminin dayanıklılık üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde etik liderlik aracılık rolü üstlenmektedir.

2. Hipotez;

H1: Farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde psikolojik güvenlik aracılık rolü üstlenmektedir.

H1.1: Farklılık ikliminin umut üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde psikolojik güvenlik aracılık rolü üstlenmektedir.

H1.2: Farklılık ikliminin iyimserlik üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde psikolojik güvenlik aracılık rolü üstlenmektedir.

H1.3: Farklılık ikliminin öz-yeterlilik üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde psikolojik güvenlik aracılık rolü üstlenmektedir.

H1.4: Farklılık ikliminin dayanıklılık üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde psikolojik güvenlik aracılık rolü üstlenmektedir.

Yöntem

Örnekleme ve Veri Toplama

Araştırmamızın çalışma evreni bankacılık sektörü çalışanlarından seçilmiştir. Araştırma tarihinde seçilen ana kütle miktarı 25015 adet kişidir. Formül aracılığıyla hesaplanan adet 379 adet çalışan olup, çalışmanın güvenilirliğini artırmak için ve imkânlar elverdiğinden 1000 adet anket dağıtılmıştır. Geri dönen anketlerden 700 adedi analizlere tabi tutulmuştur. Veri toplama süreci 24.05.2018-05.02.2019 tarihleri arasında tamamlanmıştır.

Ölçekler

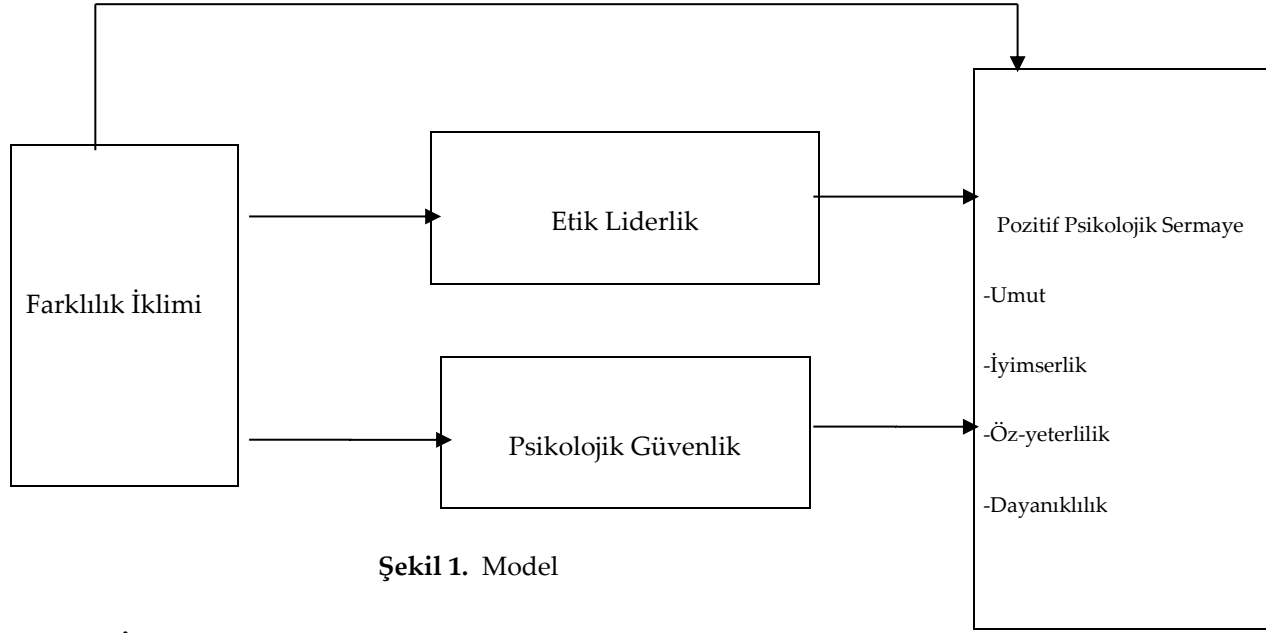
Farklılık İklimi Ölçeği: Bean ve arkadaşlarının 2001 yılında hazırladıkları 15 soruluk ölçektir.

Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği: Pozitif psikolojik sermaye ise Luthans ve arkadaşlarının 2007 tarihinde hazırladıkları 24 soruluk ölçektir.

Etik Liderlik Ölçeği: Etik liderlik ise Brown ve diğerlerinin 2005 tarihinde hazırladıkları 10 soruluk ölçektir.

Psikolojik Güvenlik Ölçeği: Psikolojik güvenlik ise Edmondson'un 1999 tarihinde hazırladıkları 7 soruluk ölçektir.

Araştırma Modeli



Şekil 1. Model

Ölçeklere İlişkin Faktör ve Geçerlilik Analizleri

Farklılık İklimi Algısı Ölçeğine iki defa doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, ilk defasında faktör yükleri 0.30 ve altında olan değerler bulunduğu görülmüş olup 1, 2, 3, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15 nolu sorular çıkarılmış, yapılan ikinci seviye analiz sonucunda uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir daha yüksek uyum değerlerinde ulaşmıştır. İlgili ölçeğin güvenilirlik analizi neticesi ise 0,878'tir.

Tablo 1. Farklılık İklimi Algısı Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Tablosu

| İndeks | Farklılık İklimi Algısı Ölçeği Uyum İndeksleri | Kabul Edilebilir Uyum Değerleri | İyi Uyum Değerleri |
|----------|--|---------------------------------|----------------------------|
| RMSEA | 0,038 | $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$ | $0 \leq RMSEA \leq 0.05$ |
| χ^2 | 2,0004 | $0 \leq \chi^2 \leq 2$ | $2 \leq \chi^2 \leq 5$ |
| GFI | 0,97 | $0.90 \leq GFI \leq 0.95$ | $0.95 \leq GFI \leq 1.00$ |
| AGFI | 0,96 | $0.85 \leq AGFI \leq 0.90$ | $0.90 \leq AGFI \leq 1.00$ |
| CFI | 0,84 | $0.90 \leq CFI \leq 0.95$ | $0.95 \leq CFI \leq 1.00$ |

Tablo 2. Farklılık İklimi Algısı Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Tablosu

| İndeks | Farklılık İklimi Algısı Ölçeği Uyum İndeksleri | Kabul Edilebilir Uyum Değerleri | İyi Uyum Değerleri |
|----------|--|---------------------------------|----------------------------|
| RMSEA | 0,038 | $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$ | $0 \leq RMSEA \leq 0.05$ |
| χ^2 | 2,02 | $0 \leq \chi^2 \leq 2$ | $2 \leq \chi^2 \leq 5$ |
| GFI | 0,99 | $0.90 \leq GFI \leq 0.95$ | $0.95 \leq GFI \leq 1.00$ |
| AGFI | 0,98 | $0.85 \leq AGFI \leq 0.90$ | $0.90 \leq AGFI \leq 1.00$ |
| CFI | 0,92 | $0.90 \leq CFI \leq 0.95$ | $0.95 \leq CFI \leq 1.00$ |

Etik Liderlik Ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizinde uyum iyiliği değerlerinin iyi uyum seviyesinde olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik analizi 0,914 'tür.

Tablo 3. Etik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tablosu

| İndeks | Farklılık İklimi Algısı Ölçeği Uyum İndeksleri | Kabul Edilebilir Uyum Değerleri | İyi Uyum Değerleri |
|----------|--|---------------------------------|----------------------------|
| RMSEA | 0,048 | $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$ | $0 \leq RMSEA \leq 0.05$ |
| χ^2 | 2,662 | $0 \leq \chi^2 \leq 2$ | $2 \leq \chi^2 \leq 5$ |
| GFI | 0,97 | $0.90 \leq GFI \leq 0.95$ | $0.95 \leq GFI \leq 1.00$ |
| AGFI | 0,96 | $0.85 \leq AGFI \leq 0.90$ | $0.90 \leq AGFI \leq 1.00$ |
| CFI | 0,94 | $0.90 \leq CFI \leq 0.95$ | $0.95 \leq CFI \leq 1.00$ |

Psikolojik Güvenlik Ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizinde uyum iyiliği değerleri iyi uyum derecesinde hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizi değeri 0,710'tir.

Tablo 4. Etik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tablosu

| İndeks | Farklılık İklimi Algısı Ölçeği Uyum İndeksleri | Kabul Edilebilir Uyum Değerleri | İyi Uyum Değerleri |
|----------|--|---------------------------------|----------------------------|
| RMSEA | 0,071 | $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$ | $0 \leq RMSEA \leq 0.05$ |
| χ^2 | 4,312 | $0 \leq \chi^2 \leq 2$ | $2 \leq \chi^2 \leq 5$ |
| GFI | 0,97 | $0.90 \leq GFI \leq 0.95$ | $0.95 \leq GFI \leq 1.00$ |
| AGFI | 0,95 | $0.85 \leq AGFI \leq 0.90$ | $0.90 \leq AGFI \leq 1.00$ |
| CFI | 0,93 | $0.90 \leq CFI \leq 0.95$ | $0.95 \leq CFI \leq 1.00$ |

Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış olup, ölçek orijinal halinde olduğu gibi dört boyut ile oluşmuş ve uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir uyum seviyesinde çıkmıştır. Güvenilirlik analiz değerleri ölçek geneli için 0,887, umut için 0,840, iyimserlik için 0,776, öz-yeterlilik için 0,740, dayanıklılık için 0,740 olarak belirlenmiştir.

Tablo 5. PPS Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tablosu

| İndeks | Farklılık İklimi Algısı Ölçeği Uyum İndeksleri | Kabul Edilebilir Uyum Değerleri | İyi Uyum Değerleri |
|----------|--|---------------------------------|----------------------------|
| RMSEA | 0,029 | $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$ | $0 \leq RMSEA \leq 0.05$ |
| χ^2 | 1,56 | $0 \leq \chi^2 \leq 2$ | $2 \leq \chi^2 \leq 5$ |
| GFI | 0,96 | $0.90 \leq GFI \leq 0.95$ | $0.95 \leq GFI \leq 1.00$ |
| AGFI | 0,95 | $0.85 \leq AGFI \leq 0.90$ | $0.90 \leq AGFI \leq 1.00$ |
| CFI | 0,86 | $0.90 \leq CFI \leq 0.95$ | $0.95 \leq CFI \leq 1.00$ |

Bulgular

Demografik ve istihdam özellikleri uyarınca katılımcıların çoğunluğu kadındır (%53,6). En yüksek oranda yaş grubu 26-35 yaş arasındadır (%33,7). Cevaplayıcıların çoğunluğu lisans mezunudur (% 66,7). Katılımcıların gelir düzeyi en yüksek oranda 3000-3999 TL arasındadır (% 39,1). Katılımcıların çoğunluğu krediler alanında (%37,4), 6-10 yıl aralığında (%33,1) ve şubelerde (%74,8) çalışmaktadır.

Yapılan Kolmogorov & Simirnov normallik sınavında verilerin homojen dağılmadığı tespit edilmiştir. Değişkenlerimiz arası korelasyon analizlerinde pozitif yönlü ve zayıf ilişkiler bulunduğu görülmüştür. Hipotezleri test ettiğimiz regresyon analizlerinde iki temel hipotezin de kabul edildiği görülmüş olup aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Dolayısıyla farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde etik liderlik ve psikolojik güvenliğin aracılık rolü bulunmaktadır. Kısmi aracılık etkisi yaratan değişkenlerin aracılık etki değerleri açısından azalma gösteren β değerleri kıyaslandığında, farklılık iklimi- pozitif psikolojik sermaye ilişkisine etik liderliğin dâhil edildiği durumda 0,164'den 0,091'e düştüğü, farklılık iklimi- pozitif psikolojik sermaye ilişkisine psikolojik güvenliğin dâhil edildiği durumda ise 0,164'den 0,154'e düştüğü görülmüştür. β değerindeki düşüş 1. Durumda (0,073 birim) 2. Duruma kıyasla (0,001 birim) daha fazla olduğundan etik liderlik değişkeninin aracılık etkisi psikolojik güvenlik değişkenine nazaran daha yüksektir denilebilir.

Tablo 6. Farklılık İkliminin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

| 1. Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
|----------------------------|-------------------|------------------|-------|----------------------|-------------------|-------|
| Bağımsız Değişken | Aracı Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Farklılık İklimi | Etik Liderlik | 0,218 | 0,00 | 0,046 | 34,683 | 0,000 |
| 2. Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Pozitif Psikolojik Sermaye | Farklılık İklimi | 0,164 | 0,000 | 0,025 | 19,232 | 0,000 |
| 3. Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
| Bağımlı Değişken | Aracı Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Pozitif Psikolojik Sermaye | Etik Liderlik | 0,334 | 0,009 | 0,131 | 53,553 | 0,000 |
| | Bağımsız Değişken | Farklılık İklimi | 0,091 | | | |

*p<0,05

Tablo 7. Farklılık İkliminin PPS Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

| 1. Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
|--------------------|---------------------|------------------|-------|----------------------|-------------------|-------|
| Bağımsız Değişken | Aracı Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Farklılık İklimi | Psikolojik Güvenlik | 0,122 | 0,00 | 0,013 | 7,564 | 0,000 |
| 2.Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Psikolojik Sermaye | Farklılık İklimi | 0,164 | 0,000 | 0,027 | 19,232 | 0,000 |
| 3.Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
| Bağımlı Değişken | Aracı Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Psikolojik Sermaye | Psikolojik Güvenlik | 0,320 | 0,000 | 0,126 | 51,567 | 0,000 |
| | Bağımsız Değişken | Farklılık İklimi | 0,156 | | | |

*p<0,05

Araştırmamızın alt hipotezlerine ilişkin regresyon analizi sonuçları incelendiğinde pozitif psikolojik sermaye değişkeninin dört alt boyutundan umut ve öz-yeterliliğe ilişkin dört alt hipotez kabul edilirken (Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10, Tablo 11), iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığa ilişkin dört alt hipotezin reddedildiği, bu durumun ise aracılık ilişkisini sınavan modelin 2. Aşamasında bağımsız- bağımlı değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunması şartının sağlanmaması kaynaklı olduğu görülmüştür (Tablo 12, Tablo 13, Tablo 14, Tablo 15). Korelasyon analizleri incelendiğinde farklılık iklimi algısı ile iyimserlik (p:0,214>0,05) ve psikolojik dayanıklılık (p:0,167>0,05) alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 8. Farklılık İkliminin Umut Üzerindeki Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

| 1. Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
|-------------------|-------------------|---------|-------|----------------------|-------------------|-------|
| Bağımsız Değişken | Aracı Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Farklılık İklimi | Etik Liderlik | 0,218 | 0,00 | 0,046 | 34,683 | 0,000 |
| 2.Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Umut | Farklılık İklimi | 0,172 | 0,000 | 0,028 | 21,368 | 0,000 |
| 3.Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
| Bağımlı Değişken | Aracı Değişken | β | p | R ² | F | p |

| | | | | | | |
|------|--------------------------|-------|-------|-------|--------|-------|
| Umut | Etik Liderlik | 0,246 | 0,000 | | | |
| | Bağımsız Değişken | | | 0,085 | 33,296 | 0,000 |
| | Farklılık İklimi | 0,119 | 0,000 | | | |

*p<0,05

Tablo 9. Farklılık İkliminin Öz-Yeterlilik Üzerindeki Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

| 1. Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
|-------------------|--------------------------|---------|-------|----------------------|-------------------|-------|
| Bağımsız Değişken | Aracı Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Farklılık İklimi | Etik Liderlik | 0,218 | 0,00 | 0,046 | 34,683 | 0,000 |
| 2.Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Öz yeterlilik | Farklılık İklimi | 0,179 | 0,000 | 0,031 | 23,000 | 0,000 |
| 3.Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
| Bağımlı Değişken | Aracı Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Öz yeterlilik | Etik Liderlik | 0,242 | 0,000 | | | |
| | Bağımsız Değişken | | | 0,085 | 33,465 | 0,000 |
| | Farklılık İklimi | 0,126 | 0,001 | | | |

*p<0,05

Tablo 10. Farklılık İkliminin Umut Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

| 1. Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
|-------------------|---------------------|---------|-------|----------------------|-------------------|-------|
| Bağımsız Değişken | Aracı Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Farklılık İklimi | Psikolojik Güvenlik | 0,122 | 0,00 | 0,013 | 7,564 | 0,000 |
| 2.Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Umut | Farklılık İklimi | 0,172 | 0,000 | 0,028 | 21,361 | 0,000 |
| 3.Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
| Bağımlı Değişken | Aracı Değişken | β | p | R ² | F | p |

| | | | | | | |
|------|--------------------------|-------|-------|-------|--------|-------|
| Umut | Psikolojik Güvenlik | 0,179 | 0,000 | 0,059 | 22,874 | 0,000 |
| | Bağımsız Değişken | | | | | |
| | Farklılık İklimi | 0,168 | 0,000 | | | |

*p<0,05

Tablo 11. Farklılık İkliminin Öz-Yeterlilik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

| 1. Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
|-------------------|---------------------|---------|-------|----------------------|-------------------|-------|
| Bağımsız Değişken | Aracı Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Farklılık İklimi | Psikolojik Güvenlik | 0,122 | 0,00 | 0,013 | 7,564 | 0,000 |
| 2.Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Öz-yeterlilik | Farklılık İklimi | 0,179 | 0,000 | 0,031 | 23,000 | 0,000 |
| 3.Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
| Bağımlı Değişken | Aracı Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Öz-yeterlilik | Psikolojik Güvenlik | 0,195 | 0,000 | 0,067 | 26,230 | 0,000 |
| | Farklılık İklimi | 0,174 | 0,000 | | | |

*p<0,05

Tablo 12. Farklılık İkliminin İyimserlik Üzerindeki Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

| 1. Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
|-------------------|-------------------|---------|-------|----------------------|-------------------|-------|
| Bağımsız Değişken | Aracı Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Farklılık İklimi | Etik Liderlik | 0,218 | 0,00 | 0,046 | 34,683 | 0,000 |
| 2.Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | β | p | R ² | F | p |
| İyimserlik | Farklılık İklimi | 0,047 | 0,214 | <0,001 | 1,547 | 0,214 |
| 3.Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
| Bağımlı Değişken | Aracı Değişken | β | p | R ² | F | p |

| | | | | | | |
|------------|--------------------------|-------|-------|-------|--------|-------|
| İyimserlik | Etik Liderlik | 0,208 | 0,000 | | | |
| | Bağımsız Değişken | | | 0,041 | 15,758 | 0,000 |
| | Farklılık İklimi | 0,002 | 0,961 | | | |

*p<0,05

Tablo 13. Farklılık İkliminin Psikolojik Dayanıklılık Üzerindeki Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

| 1. Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
|-------------------|--------------------------|---------|-------|----------------------|-------------------|-------|
| Bağımsız Değişken | Aracı Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Farklılık İklimi | Etik Liderlik | 0,218 | 0,00 | 0,046 | 34,683 | 0,000 |
| 2.Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Dayanıklılık | Farklılık İklimi | 0,052 | 0,167 | 0,001 | 1,912 | 0,167 |
| 3.Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
| Bağımlı Değişken | Aracı Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Dayanıklılık | Etik Liderlik | 0,220 | 0,000 | | | |
| | Bağımsız Değişken | | | 0,046 | 17,973 | 0,000 |
| | Farklılık İklimi | 0,004 | 0,910 | | | |

*p<0,05

Tablo 14. Farklılık İkliminin İyimserlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

| 1. Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
|-------------------|---------------------|---------|-------|----------------------|-------------------|-------|
| Bağımsız Değişken | Aracı Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Farklılık İklimi | Psikolojik Güvenlik | 0,122 | 0,00 | 0,013 | 7,564 | 0,000 |
| 2.Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | β | p | R ² | F | p |
| İyimserlik | Farklılık İklimi | 0,047 | 0,214 | <0,001 | 1,547 | 0,214 |
| 3.Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
| Bağımlı | Aracı | β | p | R ² | F | p |

| Değişken | Değişken | | | | | |
|------------|--------------------------|-------|-------|-------|--------|-------|
| İyimserlik | Psikolojik Güvenlik | 0,266 | 0,000 | | | |
| | Bağımsız Değişken | | | 0,070 | 27,312 | 0,000 |
| | Farklılık İklimi | 0,041 | 0,262 | | | |

*p<0,05

Tablo 15. Farklılık İkliminin Psikolojik Dayanıklılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolünü İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

| 1. Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
|-------------------|--------------------------|---------|-------|----------------------|-------------------|-------|
| Bağımsız Değişken | Aracı Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Farklılık İklimi | Psikolojik Güvenlik | 0,122 | 0,00 | 0,013 | 7,564 | 0,000 |
| 2. Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Dayanıklılık | Farklılık İklimi | 0,052 | 0,167 | 0,001 | 1,912 | 0,167 |
| 3. Aşama | | Katsayı | | Belirlilik Katsayısı | Model Anlamlılığı | |
| Bağımlı Değişken | Aracı Değişken | β | p | R ² | F | p |
| Dayanıklılık | Psikolojik Güvenlik | 0,233 | 0,000 | | | |
| | Bağımsız Değişken | | | 0,054 | 21,009 | 0,000 |
| | Farklılık İklimi | 0,047 | 0,203 | | | |

*p<0,05

Farklılık ikliminin umut üzerindeki etkisinde etik liderliğin aracılık düzeyi psikolojik güvenliğin aracılık düzeyine kıyasla daha yüksektir. Eğitim katsayılarına bakıldığında etik liderliğin dâhil edildiği modelde β katsayısı 0,172'den 0,119'a düşmektedir. (fark= 0,0053) Psikolojik güvenliğin dâhil edildiği modelde ise β katsayısı 0,172'den 0,168'e düşmektedir. (fark=0,004) dolayısıyla daha yüksek bir düşüş yaratmaktadır. Benzer şekilde farklılık ikliminin öz-yeterlilik üzerindeki etkisinde de etik liderliğin aracılık etki düzeyi psikolojik güvenliğin aracılık etki düzeyine kıyasla daha yüksektir. Eğitim katsayılarına bakıldığında etik liderliğin dâhil edildiği modelde β katsayısı 0,179'dan 0,126'ya düşmektedir. (fark= 0,053) Psikolojik güvenliğin dâhil edildiği modelde ise β katsayısı 0,179'dan 0,174'e düşmektedir. (fark=0,005)

Sonuç ve Tartışma

İşgörenlerin performanslarını, işe yönelik isteklerini, örgütte kalma eğilimlerini ve nihai başarılarını etkileyen unsurlar genel itibariyle yönetim ve liderlik tarzları, organizasyona hâkim kılınan iklim ve bireyleri harekete geçiren kişisel özellikler ve yetiler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu nedenle örgütlerde beşeri sermayeye saygı duyulması ve değer verilmesi süreçlerde iyileşme ile birlikte performans artışı sağlayacaktır.

Pozitif psikolojik sermayenin en önemli niteliklerinin başında zaman içerisinde düzeyin çoğalıp, azalabilmesi, gelişime açık olması ve çeşitli kriterler çerçevesinde ölçülebilir olmasıdır. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye

alan yazında tamamlanmış ve de devam eden birçok araştırmayla da desteklendiği üzere örgütsel işleyişe değer katan bir kavramdır.

Bu bilimsel araştırmayla farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde etik liderlik ve psikolojik güvenliğin aracılık rolü bulunduğu görülmüştür. Ayrıca söz konusu ilişkide etik liderliğin kısmi aracılık rolü psikolojik güvenliğin kısmi aracılık rolünden daha yüksektir. Bunun dışında çalışanların farklılık iklimi algısı ile umut ve öz- yeterlilik alt boyutları arasındaki ilişkilerde de etik liderlik davranışları ve psikolojik güvenliğin kısmi aracılık rolü mevcuttur. Bu kısmi aracılık ilişkisinde de etik liderlik davranışlarının etkisi psikolojik güvenlik iklimine kıyasla daha yüksektir. Araştırma sonuçlarımız literatürdeki çalışmalarla uyumludur (Eser, 2018; Kalyar,2017; Walumbwa ve Schaubroeck, 2009; Sağnak, 2017; Ashauer ve Macan, 2013; Gu, vd.,2013; Nembhard ve Edmondson, 2006; 2015; Güçlü Nergis,2015). Ayrıca çalışmamız ülkemizde farklılık iklimi algısını konu edinen nadir çalışmalardan birisi olarak literatüre katkı sağlamaktadır.

Buradan hareketle işgörenlerin doğuştan gelen veya sonradan edinilen farklı niteliklerine dair örgüt içinde duyumsadıkları sıcak veya ılımlı iklimin kişisel yeteneklerine etki edeceği ve davranışlarını şekillendireceği açıktır. Bununla birlikte çalışan psikolojisini etkileyen faktörlerin başında gelen liderlik stili ile işletme içi güven ortamı da bu ilişkilere etki etmekte olup göz ardı edilmemelidir.

Heterojen çalışan gruplarını aynı hedefe yönlendirmek ve herhangi bir sorun yaşanmasına meydan vermeden tüm nitelikleriyle ve istekleriyle çalışmalarını sağlamak günümüz küresel yöneticilerinin başlıca ödevidir. Bu nedenle kültürel etkileri göz ardı etmeksizin, birleştirici politikalar uygulayan, ahlaki ilkelerinden taviz vermeden ve çalışanlarına baskı uygulamadan süreçleri yönetebilen liderler işletmelerini stratejik hedeflerine ulaştıracaklardır.

Buna ilişkin işletme içi farklılık eğitimleri düzenlemek, konuya ilişkin sorumlular belirlemek ve meydana gelen sıkıntıları büyümesine meydan vermeden saygı çerçevesinde çözümlenmek önemlidir. İşletmenin genel misyon ve vizyonunda bu hususlara yer verilmesi faydalı olabilir ayrıca koşulların belirli dönemlerde gözden geçirilmesi adaletsizlikleri önleyecektir.

Etik sorunsalını ortadan kaldırmaya yönelik olarak işletme içi yaptırımların uygulamaya konulması ve herhangi bir istisna kabul edilmemesi bir gerekliliktir. Ayrıca işletme yöneticileri ile çalışanlar arasında açık iletişim platformlarının aktif olarak kullanılması, çalışan sesinin teşvik edilmesi, bütünlendirici takım çalışmaları veya iş dışı etkinlikler düzenlenmesi gibi taktikler faydalı olabilir.

Araştırma imkânlarının kısıtlı olması nedeniyle bu çalışmanın sadece bankacılık sektöründe ve tek bir bankada gerçekleştirilmesi sebebiyle elde edilen bulguların genellenememesi en büyük kısıttır. İleriki araştırmaların çeşitli alanlardan daha geniş örneklemelerde çalışılması tavsiye edilmektedir.

Kaynakça

- Ashauer, S. A.,Macan, T.(2013). How can leaders foster team learning? effects of leader-assigned mastery and performance goals and psychological safety. *The Journal Of Psychology*,147(6),541–561.
- Avey, J. B.,Patera, J. L., West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*,13(2), 42-60.
- Bean, R.,Sammartino, A., O’Flynn, J., Lau, K., Nicholas, S. (2001). *Using diversity climate surveys: a toolkit for diversity management*. Programme for the Practice Of Diversity Management by Department of Immigration and Multicultural Affairs (DIMA) and Australian Centre for International Business (ACIB).
- Brown, M. E.,Trevino, L. K., Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Brown, M. E.,Trevino, L. K.(2006). Ethical leadership: a review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6),595–616.

- Chua, R. Y.J. (2013). The costs of ambient cultural disharmony: indirect intercultural conflicts in social Environment undermine creativity. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1545–1577.
- Cox, T. H. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy Of Management Executive*,15(3), 45-55.
- Cox, T. H. (1994). *Culturel diversity in organizations: theory, research and practice*. San Francisco:Barrett-Koehler.
- Donnelly, R. (2015).Tensions and challenges in the management of diversity and inclusion in it services multinationals in India. *Human Resource Management*,54(2), 199–215.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in workteams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2013). Psychological safety, trust, and learning in organizations: a grouplevel lens. https://www.researchgate.net/publication/268328210_Psychological_Safety_Trust_and_Learning_in_Organizations_A_Group-level_Lens , (Erişim Tarihi: 04.04.2018)
- Ellis, C.,Sonnenfeld, J. A. (1994). Diverse approaches to managing diversity. *Human Resource Management*, 33(1), 82-91.
- Eser, İ. (2018). *Öğretmenlerin etik liderlik algısının işle bütünleşme ile olan ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Fischer, R.,Chalmers., A. (2008). Is optimism universal? a meta-analytical investigation of optimism levels across 22 nations. *Personality and Individual Differences*, 45, 378-382.
- Galunic, C.,Ertug, G., Gargiulo, M. (2012). The positive externalities of social capital: benefiting from senior brokers. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1213-1231.
- Gu, Q.,Wang, G. G.,Wang, L.(2013). Social capital and innovation in R&D teams: the mediating roles of psychological safety and learning from mistakes. *R&D Management*, 43(2), 89-102.
- Güçlü Nergis, H. (2015). Otel işletmelerinde hata yönetiminin psikolojik güvenlik, örgütsel performans ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(2), 221-237.
- Highfill, J.,O'Brien, K. (2015). The Effect of ethnic diversity on municipal spending. *Atlantic Economics Journal*,43,305–318.
- Kalyar, M. N. (2017). *Psikolojik sermaye, lider- üye etkileşimi ve motivasyon ara değişkenleri bağlamında etik liderliğin yaratıcılık ve performans üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi SBE, Malatya.
- Kemper, L. E., Bader, A. K., Froese, F. J. (2015). Diversity management in ageing societies: a comparative study of Germany and Japan. *Management Revue*, 27(1-2), 29-49.
- Lieberman, B. E. (2013). Eliminating discrimination in organizations: the role of organizational strategy for diversity management. *Industrial And Organisational Psychology*, 6(4), 466-471.
- Lizar, A. A. ,Mangundjaya, W. L. H.,Rachmawan, A. (2015). The role of psychological capital and psychological empowerment on individual readiness for change. *The Journal Of Developing Areas* ,49(5), 343-352.
- Luthans, F.,Avolio, B. J., Avey, J. B., Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnal Psychology*,60, 541-572.
- Mendonca, M.,Kanungo, R. N. (2007). *Ethical Leadership*, McGraw-Hill: New York.
- Mollica, K. A. (2003).The influence of diversity context on whitemen's and racial minorities' reactions to disproportionate group harm. *The Journal Of Social Psychology*, 14(4), 415-431.

- Money, K., Hillenbrand, C., Cámara, N. da. (2008). Putting positive psychology to work in organisations. *Journal Of General Management*, 34(2), 21-36.
- Nembhard, I. M, Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(1), 941–966.
- Özcan, A.B. (2011). Uluslararası güvenlik sorunları ve ABD'nin güvenlik stratejileri. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 445-466.
- Pant, J. J., Vaitheeswaran, V. V. (2015). Challenges in diversity management: a case study of medihealth systems. *South Asian Journal of Management*, 22(1), 159-186.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance and the moderating role of entrepreneurial orientational dimensions. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266.
- Sağnak, M. (2017). Ethical leadership and teachers' voice behavior: the mediating roles of ethical culture and psychological safety. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17(4), 1101-1117.
- Sezerel H., Tonus, H. Z. (2016). The effects of the organizational culture on diversity management perceptions in hotel industry. *Journal of Human Resource Management*, 19(2), 1-17.
- Scholz, U., Doña, B. G., Sud, S., Schwarzer, R. (2002). Is general self-efficacy a universal construct? psychometric findings from 25 countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(3), 242–251.
- Triandis, H.C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal and Personality*, 69(6), 907-924.
- Tüz, M. V., Gümüş, M. (2010). The diversity perception and the attitudes of employees: a study on human resource professionals and hotel workers. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 220-238.
- Walumbwa, F.O., Schaubroeck, J. M. (2009). Leader personality traits and employee voice behaviour: mediating role of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.