



BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL DESTEĞİN İŞ YERİ MUTLULUĞU VE İŞ BECERİKLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: MİNNETARLIĞIN ARACI ROLÜ¹

Gizem Yıldırım^{1*}; Gaye Atilla²

^{1*}Sorumlu Yazar, Süleyman Demirel Üniversitesi, yldrmgizeem@gmail.com; ORCID: 0000-0002- 0601-7036

²Süleyman Demirel Üniversitesi, gayeatilla@sdu.edu.tr; ORCID: 0000- 0003-1421-917X

Özet: Bu araştırma, örgütsel desteğin iş yeri mutluluğu ve iş becerikliliği üzerindeki etkisinde minnettarlığın aracı rolünü ortaya koymak amacıyla yürütülmüştür. Araştırma kapsamında örgütsel desteğin, iş yeri mutluluğu ve iş becerikliliği üzerindeki doğrudan etkisinin yanında minnettarlık aracılığıyla oluşturulan dolaylı etki irdelenmiştir. Bu dolaylı ilişkide minnettarlığın aracı rolünün yapısal eşitlik modeliyle ortaya konması hedeflenmiştir. Araştırma verileri Türkiye’de kamu ve özel sektörlerde görev yapmakta olan beyaz yakalı çalışanlardan anket tekniğiyle toplanmıştır. Türkiye’de farklı sektörlerde aktif iş hayatına devam eden beyaz yakalı çalışanlar grubuna ulaşılması hedeflenmiş ve Türkiye genelinde beyaz yakalı çalışanlara online olarak anket paylaşımı yapılmıştır. Araştırmanın örneklemi 385 beyaz yakalı çalışandan meydana gelmiştir. Veriler SPSS ve AMOS istatistik programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma hipotezleri, oluşturulan model üzerinde yapısal eşitlik modelleri ile test edilmiştir. Elde edilen araştırma bulguları; örgütsel destek, iş yeri mutluluğu, iş becerikliliği ve minnettarlık arasında pozitif ilişkiler olduğunu göstermiştir. Bulgular, örgütsel desteğin iş yeri mutluluğu, iş becerikliliği ve minnettarlığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediğini, ayrıca minnettarlığın iş yeri mutluluğu ve iş becerikliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin var olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte elde edilen bulgular örgütsel desteğin iş yeri mutluluğu ve iş becerikliliği üzerindeki etkisinde minnettarlığın aracı rolü olduğunu ortaya koymuştur. Bu kapsamda örgütlere, yöneticilere ve ilgili bireylere birkaç öneri sunulmuş, daha verimli daha sağlıklı çalışanlar ve iş yerleri oluşturmak için kurumların örgütsel destek, iş yeri mutluluğu, iş becerikliliği ve minnettarlık konularına daha fazla önem vermeleri gerektiğine değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Yeri Mutluluğu, İş Becerikliliği, Örgütsel Destek, Minnettarlık

JEL Kodu: M00, M540, M590

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SUPPORT ON WORKPLACE HAPPINESS AND JOB CROFTING AMONG WHITE-COLLAR EMPLOYEES: THE MEDIATING OF GRATITUDE


Abstract: This research was conducted to reveal the mediating role of gratitude in the effect of organizational support on workplace happiness and job crafting. In addition to the direct effect of organizational support on workplace happiness and job crafting, the indirect effect created through gratitude was examined within the scope of the research. The aim was to reveal the mediating role of gratitude in this indirect relationship with the structural equation model. The research data were collected from white-collar employees working in the public and private sectors in Türkiye using a survey technique. The aim was to reach the group of white-collar employees who continue their active business life in different sectors in Türkiye and an online survey was shared with white-collar employees throughout Türkiye. The sample of the study consisted of 385 white-collar employees. Data were analyzed using SPSS and AMOS statistical programs. The research hypotheses were tested with structural equation modeling on the created model. The research findings obtained showed that there are positive relationships between organizational support, workplace happiness, job crafting and gratitude. The findings showed that organizational support positively and significantly affects workplace happiness, job crafting and gratitude, and gratitude has a significant and positive effect on workplace happiness and job crafting. In addition, the findings revealed that gratitude has been shown to mediate the effect of organizational support on workplace happiness and job crafting. In this context, several suggestions were presented to organizations,

¹ Bu makale, 2025 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi bünyesinde Gizem Yıldırım tarafından, Prof. Dr. Gaye Atilla danışmanlığında tamamlanan “Örgütsel Desteğin İş Yeri Mutluluğu ve İş Becerikliliği Üzerindeki Etkisinde Minnettarlığın Rolü” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

managers, and relevant individuals, emphasizing that institutions should place greater emphasis on organizational support, workplace happiness, job skills, and gratitude to create more productive and healthier workplaces.

Keywords: Workplace Happiness, Job Crafting, Organizational Support, Gratitude

JEL Code: M00, M540, M590

Licence:  This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Giriş

İnsan hem bireysel hem de profesyonel yaşamında değer görmeye ve desteğe ihtiyaç duyan bir varlıktır. Aile yaşamında olduğu kadar iş yaşamında da bu desteğin hissedilmesi, bireyin refahı ve mutluluğu üzerinde doğrudan belirleyici rol oynamaktadır. Çalışanların, iş yaşamlarında mutluluklarının ve refahlarının önemsendiğini hissetmesi, çıkarlarının gözetildiğini düşünmesi, örgütsel destek algısı kavramını ortaya çıkarmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Örgütlerin, çalışanların çabalarını ödüllendirmesi, çalışma koşullarını olumlu yönde düzenlemesi, onların psikolojik iyi oluşuna önem vermesi ve tüm bu süreçlerin çalışanlar tarafından algılanması, örgütsel desteğin işlevselliğini artırmaktadır. Bu bağlamda örgütsel destek, yalnızca örgüt ile çalışan arasında pozitif ilişkiler kurulmasına aracılık eden değil, aynı zamanda çalışanları daha sıkı çalışmaya motive eden önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Sun, 2019). Günümüz işletmelerinde en önemli kaynağın insan olduğu kabul edilmektedir. İnsan kaynağına verilen değer, yalnızca örgütün performansına değil, aynı zamanda çalışanların iş tatmini, bağlılığı ve mutluluğu üzerinde de belirleyici olmaktadır. Çalışanların iş ortamında mutlu olmaları için ihtiyaç duyulan örgütsel destek, modern iş dünyasında kritik bir unsur haline gelmiştir (Maenapothi, 2007). Dünya genelinde giderek daha fazla önem kazanan mutluluk kavramı, bireylerin hem özel hem de profesyonel yaşamlarında huzur, güvenlik ve refah hissettiği bir duruma işaret etmektedir. Zira bireylerin yaşamlarının büyük bir kısmı iş ortamında geçmektedir. Bu nedenle iş yerinde deneyimlenen mutluluk düzeyi, bireyin genel yaşam kalitesi üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Ford vd., 2003).

Örgütsel destek yalnızca çalışanların mutluluğu üzerinde değil, aynı zamanda onların iş süreçlerini şekillendirme becerileri üzerinde de etkilidir. Çalışanların işlerini, görevlerini, sosyal ilişkilerini ve iş süreçlerini yeniden tasarlayabilme kapasiteleri iş becerikliliği olarak kavramsallaştırılmaktadır. İş becerikliliği, bireylerin iş rollerini kişisel güçlü yönleri, tercihler ve hedeflerle daha uyumlu hale getirmek amacıyla proaktif biçimde yeniden yapılandırma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, çalışanlara iş ortamları üzerinde daha fazla kontrol sağlama, mesleki deneyimlerini yeniden şekillendirme ve genel refahlarını artırma olanağı sunmaktadır. Literatürde iş becerikliliğinin motivasyon kaynaklarının; iş üzerinde kontrol ihtiyacı (Braverman, 1974), olumlu öz imaj geliştirme arzusu ve diğer bireylerle ilişkisel bağ kurma gereksinimi (Baumeister ve Leary, 1995) olduğu belirtilmekte, yalnızca çalışan refahını değil aynı zamanda psikolojik kaynakları ve iş performansını da artırdığı bilinmektedir (Signore vd., 2025). Çalışanların iş deneyimlerinde yaşadıkları olumlu olaylar ve deneyimler, refah düzeylerini artırmaktadır, bu durumda mutluluğun yalnızca örgütsel politikalarla değil, çalışanların aktif katılımıyla da şekillendiğini göstermektedir (Ilies, 2024).

Çalışanların örgütsel destek algılarını olumlu bir bakış açısıyla yorumlamaları, iş yaşamlarında minnettarlık duygusunu geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Pozitif psikolojinin öne çıkardığı bir kavram olan minnettarlık, bireyin yaşamındaki olumlu deneyimlerde başkalarının katkısını fark etmesi ve bu katkıya karşı olumlu duygular

hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Wood vd., 2010). Minnettarlık örgütsel davranışlarda kritik bir rol oynamaktadır (Liu vd., 2023; Garg vd., 2022). Minnettarlık, yalnızca bireylerarası ilişkileri güçlendiren bir unsur değil, aynı zamanda iş yaşamında mutluluk, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi kritik kavramlarla da yakından ilişkilidir. İş yeri minnettarlığı, çalışanların iş deneyimlerinin hayatlarına etkisini fark etmeleri ve bu deneyimlere karşı minnet duygusu geliştirmeleriyle ortaya çıkmaktadır. Bu yönüyle minnettarlık, örgütsel destek ve iş becerikliliği arasındaki etkileşimleri derinleştiren bir psikolojik kaynak işlevi görmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel desteğin iş yeri mutluluğu ve iş becerikliliği üzerindeki etkisinde minnettarlığın aracı rolü incelenmektedir. Kuramsal temeller ve önceki çalışmalar ışığında oluşturulan araştırma modeli, örgütsel desteğin yalnızca doğrudan etkilerini değil, aynı zamanda minnettarlık üzerinden ortaya çıkan dolaylı etkilerini de ele almaktadır. Literatürde örgütsel desteğin çeşitli olumlu örgütsel çıktılarla ilişkisi sıkça ele alınmasına rağmen, minnettarlığın bu ilişkide nasıl bir mekanizma oluşturduğuna yönelik araştırmalar oldukça sınırlıdır. Mevcut çalışmalar daha çok örgütsel desteğin doğrudan etkilerine odaklanmakta, ancak çalışanların destek algısını duygusal bir tepkiye (örneğin minnettarlığa) dönüştürerek davranışlarına nasıl yansıttığı yeterince açıklanmamaktadır. Özellikle, iş becerikliliği ve iş yeri mutluluğu gibi güncel ve çalışan odaklı iki değişkenin birlikte ele alınmasının literatürde yeterince yer bulmadığı görülmektedir. Yapılan literatür taraması, mevcut araştırmaların çoğunlukla bu değişkenleri ayrı ayrı incelediğini ancak bu değişkenleri birlikte ele alan kapsamlı modellerin var olmadığını göstermektedir. Türkçe literatürde minnettarlığın aracılık rolünü içeren ampirik çalışmaların yok denecek kadar az olması, söz konusu bağlantıların teorik olarak kavramsallaştırılmasını ve ampirik olarak test edilmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle söz konusu çalışma, iş yeri mutluluğu, iş becerikliliği, örgütsel destek ve minnettarlık ilişkisini bütüncül bir model ile ortaya koyarak literatürdeki bu teorik ve ampirik boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın amacı, beyaz yakalı çalışanların örgütsel destek algılarını, iş yeri mutluluklarını, iş becerikliliği düzeylerini ve minnettarlık eğilimlerini nasıl değerlendirdiklerini ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında örgütsel desteğin iş yeri mutluluğu ve iş becerikliliği üzerindeki etkileri incelenirken, minnettarlığın bu ilişkilerdeki aracılık rolü test edilmiştir. Türkiye kapsamında hem kamu hem de özel sektörlerde görev yapmakta 385 beyaz yakalı çalışandan elde edilen veriler, nicel araştırma yöntemleri ile analiz edilmiş ve sonuçlar kuramsal temeller ışığında tartışılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın temel katkıları üç başlık altında özetlenebilir: Literatürdeki boşluğu doldurarak örgütsel destek, iş yeri mutluluğu ve iş becerikliliği ilişkisine minnettarlık perspektifini kazandırmak. İşletme yönetimi ve örgütsel davranış alanına yeni bir model önerisi sunmak. Uygulayıcılara, özellikle beyaz yakalı çalışanları yöneten kurumlara, politika ve strateji geliştirme noktasında somut öneriler sağlamak. Sonuç olarak bu çalışma hem teorik hem de pratik düzeyde örgütler ve çalışanlar açısından önemli çıkarımlar sunmayı amaçlamaktadır.

Literatür Taraması ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Örgütsel destek, örgüt tarafından çalışanlara gösterilen tutum ve davranışların bütününe kapsamakta ve çalışanların kendilerini değerli ve güvenli hissetmelerine olanak tanımaktadır (Nayır, 2011; Tutar, 2016). Çalışanın hem işinden hem de iş yerinden duyduğu mutluluğu da içine alan bu kavram (Tokmak, 2020), örgütün sahip olduğu değerlerin çalışanların mutluluklarını yükseltmesine dair bireylerde oluşan algısal bir durumdur (Çalışkan ve Pekkan, 2017: 21). Mutluluk bireylerin hem özel hayatlarında hem de çalışma hayatlarında ortaya çıkan önemli bir durumdur. Çünkü bireyin tam anlamıyla ve yüksek bir performansla çalışabilmesi iş yerinde mutlu olmasına bağlıdır (Akın ve Aktar, 2019: 6). İşte mutluluk, kişinin yaptığı işten keyif alması ve bunun karşılığını hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Chaiprasit ve Santidhirakul, 2011: 191). İş yeri mutluluğu yalnızca bireylerin olumlu

duygular yaşaması değil, aynı zamanda onların potansiyellerini geliştirebilmeleri, ilerleyebilmeleri ve kendini gerçekleştirme hedeflerine ulaşabilmeleriyle de ilişkilidir (Paschoal ve Tamayo, 2008: 15). Örgütsel destek ve iş yeri mutluluğu ilişkisi Örgütsel Destek Kuramı kapsamında açıklanabilmektedir. Örgütsel destek kuramı çalışanlara verilen eğitim, maddi değer ve duygusal destekler neticesinde çalışandan alınan olumlu sonuçlardır (Kurtçuoğlu, 2023: 28). Bu kurama göre örgütler, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını gidermeli ve çalışanların sarf ettikleri çaba için onları ödüllendirmelidirler. Aynı zamanda çalışanların yanında olduğunu, değer verdiğini ve rahatlarını düşündüğünü ifade etmelidirler (Nohut, 2022: 64). Çalışanların, örgüt desteğini hoş karşılaması ve onların refahına ilişkin endişelerinin giderilmesi, örgüt içinde örgütsel desteğe yönelik duygusal desteğin, güçlü bir bağlılığın, çalışan mutluluğunun ve önemli bir saygınlığın oluşmasına imkân sağlayacaktır (Armeli vd., 1998: 293). İş yeri ortamı hem fiziksel hem de sosyal olarak çalışan refahını anlamlı biçimde etkilemektedir (Dumitriu vd., 2025), bu da örgütsel destek ve çalışma koşullarının iş yeri mutluluğu üzerindeki kritik rolünü desteklemektedir. Örgütsel destek, çalışanların işlerinden ve iş yerlerinden duydukları mutluluğu kapsayan bir kavram olup, örgütsel destek ile iş yeri mutluluğu arasında pozitif bir ilişkinin varlığı beklenmektedir. Literatürde bu ilişkiyi inceleyen çalışmalar, örgütsel destek algısının iş yeri mutluluğunu pozitif ve anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymaktadır (Aggarwal-Gupta vd., 2010; Hempfling, 2015; Wardiana ve Prasetyo, 2019; Aydın Küçük, 2020; Erer, 2021; Kara ve Başboğa, 2021; Arar ve Yurdakul, 2022). Bu bulgular doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Örgütsel destek, iş yeri mutluluğunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

İş becerikliliği çalışanların gönüllü olarak sergiledikleri işleri yeniden tasarlaması ve kişisel yetenekleriyle işlerinin uyumluluk seviyesini artırmasıdır (Seçkin, 2019: 890). Çalışan kişilerin işlerini bilişsel, ilişkisel ve görev boyutlarında yeniden şekillendirerek kendi değerleri, ilgi alanları ve tercihleri doğrultusunda uyarlamalarını ifade etmektedir (Katırcıoğlu, 2022: 43). İş becerikliliği, genellikle yönetim müdahalesi olmaksızın çalışanlar tarafından yönlendirilen proaktif bir davranış biçimidir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013: 126). Örgütsel desteğe sahip olan çalışanların, daha konforlu ve rahat bir çalışma ortamına sahip olma olasılığı yüksektir. Bu durum sonucunda da çalışanların iş becerikliliği davranışını göstermelerinde örgütsel desteğin teşvik edici bir rol oynaması beklenmektedir (Uçar, 2021: 52). Örgütsel destek ve iş becerikliliği ilişkisi İş Özellikleri Kuramı kapsamında açıklanabilmektedir. Bu kurama göre çalışanların motivasyonu; çalışanın işini anlamlı bulması, işinin sonuçlarından sorumluluk duyması ve işin sonuçları hakkında bilgi sahibi olması şeklinde ifade edilen üç önemli psikolojik durumun aynı anda var olması ile sağlanabilmektedir (Fried ve Ferris, 1987: 288). Çalışanların işini anlamlı bulması, işini gerçekleştirebilmek adına kendi yeteneklerini kullanmasına izin verilip verilmemesi, işini başından sonuna kadar kendisinin yapması ve işinin diğer çalışanlar üzerinde etkili olup olması ile ilişkilidir. Bu durum aynı zamanda, çalışanlara işlerini yaparken karar alma noktalarında takdir hakkını kullanma yetkisinin verilip verilmemesi ve işinin çıktılarında sorumlu olmalarıyla ilgilidir. Son olarak çalışanların işin sonuçları hakkında bilgi sahibi olması ise onlara işlerini ne kadar doğru yaptıkları konusunda geribildirim verilmesi ile alakalıdır. Özetle, çalışanların motivasyonunu sağlayan beş önemli psikolojik durum; yetenek çeşitliliği, işin bütünlüğü, işin önemi, özerklik ve işin geri bildirim vermesidir (Hackman ve Oldham, 1976: 256-258). Örgütsel destek ve iş becerikliliği üzerine yapılan araştırmalarda (Ingusci vd., 2016; Sen ve Khandelwal, 2017; Kim vd., 2018; Saragih vd., 2020, Park vd., 2020; Audenaert vd., 2020; Erdem, 2021; Uçar, 2021; Sadiyah vd., 2023; Çağlın ve Seçkin, 2024), bu iki değişken arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Daha önce gerçekleştirilmiş söz konusu bu çalışmaların çalışanların iş becerikliliğinin

yükselmesinde örgütsel desteğin geçerli bir etken olabileceğini düşündürmektedir. Bu kapsamda geliştirilen hipotez aşağıda belirtilmiştir:

H₂: Örgütsel destek, iş becerikliliğini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Kişisel bir fayda edinmekle ilgili olsa da planlanmayan, haklı gösterilmeyen, kazanılmayan ve aranmayan entelektüel bir durum (Atilla ve Yıldırım, 2022: 3), ahlaki ve başkalarına yönelik bir duygu olan minnettarlık (Greenbaum vd., 2020), çalışan-örgüt ilişkisinde yer alan bazı pozitif hisleri anlamayı sağlamaktadır (Liu vd., 2023: 3). Minnettarlık kişiler arası ilişkilerde önemli bir mekanizmadır. Sosyal bağları güçlendirmekte, yeni ilişkiler kurmayı ve mevcut ilişkilerin kalitesini artırmayı desteklemektedir (Algoe, 2012: 455; Karataş ve Uzun, 2020: 417). İş yerinin önemli bir bileşeni olarak kabul edilen minnettarlık (Al-Hashimi ve Al-Barri, 2017: 3), Eisenberger vd. (2020) tarafından örgütsel destek teorisine dâhil edilerek, örgütsel desteğin minnettarlığı ortaya çıkardığını ve bunun da örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma arzusuna yol açtığını savunmaktadır. Örgütsel destek ve minnettarlık ilişkisi Sosyal Değişim Kuramı kapsamında ifade edilebilmektedir. Kuramın temel ilkesinde, bir kişiye olumlu bir davranış gösterildiğinde, o kişi de bunun karşılığında olumlu bir davranış sergileme eğilimi göstermektedir (Çetin ve Şentürk, 2016). Bu kuramda, tarafların birbirlerini ödüllendirici beklentisi ile ilişki kurmaları ve bu ilişkileri sürdürmeleri olgusu bulunmaktadır (Homans, 1958: 597). Örgüt içinde çalışanlar yüz yüze geldikleri bu olumlu etkiyi diğer çalışma arkadaşları arasında da yayacaklar ve örgüte katkı sağlayan davranışlarda bulunarak karşılık vereceklerdir (Swift ve Virick, 2013: 718). Blau (1964) sosyal değişimlerin minnet, güven duyguları ve kişisel yükümlülükleri meydana getirdiğini belirtmiş, ayrıca sosyal değişime ilişkin yararların, tam anlamıyla herhangi bir bedeli olmadığını belirtmiş ve sosyal değişimlerin kalıcı sosyal örüntüler meydana getirdiğini ifade etmiştir. Bu kuram çerçevesinde bakıldığında örgütü tarafından her anlamda desteklendiğini düşünen bir çalışan, bu destek karşısında örgütüne minnet duyacak ve örgütünün hedef ve amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmak için elinden geleni yapacaktır. Diğer bir ifadeyle örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların minnettarlık seviyesinin yüksek olması beklenmektedir. Örgütsel destek ve minnettarlık üzerine yapılan araştırmalarda (Ford vd., 2018; Kim ve Oh, 2020; Eisenberger vd., 2023; Liu vd., 2023), bu iki değişken arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu kapsamda geliştirilen hipotez aşağıda belirtilmiştir:

H₃: Örgütsel destek, minnettarlığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Başkalarının iyi niyetinden kaynaklandığı düşünülen bir faydanın elde edilmesi durumundaki pozitif duygusal tepki olarak da tanımlanan minnettarlık kavramı sayesinde pek çok insan minnettarlığı beyan etmenin kendilerine mutluluk getirdiğini ileri sürmektedir (Tsang, 2006: 139). Mutluluk, hayattan genel anlamda alınan hazdır (Bülbül ve Giray, 2011: 114). Kişinin iş yerindeki mutluluğu ise kendi yaratıcılık düzeyinin artması, yüksek seviyede örgütsel destek, yüksek performans, hızlı bir biçimde yükselme fırsatı, iş arkadaşları ve üstleriyle ilişkilerinin iyi olmasıdır (Kılınç ve Akdemir, 2019: 800). Minnettarlık ve iş yeri mutluluğu ilişkisi Karşılıklılık Normu Kuramı çerçevesinde açıklanabilmektedir. Karşılıklılık normunun bakış açısına göre bireyin kendisine yardım eden kişiye, bu yardım davranışı karşılığında onun da yardım etmesi gerektiğidir (Salahieh, 2015: 14). Bu nedenle insanlar pozitif davranışlarla karşılaştığında karşı tarafa olumlu şekilde tepkiler sergilemektedir (Gouldner, 1960: 171). Bu kuram, örgütsel algı düzeyinin yüksek olduğu çalışan bireylerde, örgüte dair fayda sağlama mecburiyeti hissi olduğunu ileri sürmektedir. Çalışan kişilerde oluşan bu mecburiyet hissi örgütün faydasına olan işlerle alakadar olmalarını sağlamakta ve örgütün hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır (Baş, 2020: 16). Örgütsel destek çalışanların stres düzeyini azaltmakta ve işleri daha anlamlı bulmalarını sağlamaktadır (Canboy, 2023), bu da çalışmanın minnettarlık-iş yeri mutluluğu ilişkisinin teorik dayanağını

desteklemektedir. Bu kurama göre örgütleri tarafından önemli ve değerli hissettirilen çalışanlar bunun karşılığında daha mutlu hissedecek ve çalıştığı örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için içsel bir sorumluluk hissi duyacaktır. Bu durumun sonucunda da örgütü tarafından değerli hissettirilen çalışanın iş yerindeki mutluluk düzeyi artacak, mutlu olan çalışan örgütü için daha fazla çaba sarf edecek ve örgütüne karşı olan minnettarlık seviyesi artacaktır. Minnettarlık ve iş yeri mutluluğu üzerine yapılan araştırmalarda (Watkins vd., 2003; Kır vd., 2020; Alparslan vd., 2020; Erer, 2021; Garg vd., 2022), bu iki değişken arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda geliştirilen hipotez aşağıda belirtilmiştir:

H₄: Minnettarlık, iş yeri mutluluğunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Minnettarlık düzeyi yüksek bireyler, olumlu duyguların ve biriktirdikleri kaynakları iş yaşamında bir güç unsuru olarak kullanmaktadır (Liang vd., 2014). Daha yüksek düzeyde minnettarlığa sahip çalışanlar daha fazla örgütsel davranışlar ve yaratıcılık ortaya koymaktadır (Chen vd., 2020). Ayrıca örgütte daha fazla inisiyatif almakta ve güçlü bir sorumluluk duygusuna sahiptir (Yang ve Li, 2018). İş becerikliliği, çalışanların iş içeriğini tasarlamak, iş yöntemlerini değiştirmek ve iş kalitesini kendi ihtiyaçlarına göre iyileştirmek için sorumluluk almaları anlamına gelen olumlu bir iş davranışdır. Bu olumlu ve aktif davranışlar, çalışanların işlerinin önemli olduğunu anlamalarına ve içsel ilgi alanlarını, motivasyonlarını ve değerlerini işleriyle tutarlı hale getirmelerine yardımcı olmaktadır (Zhao ve Li, 2019). Minnettarlık ve iş becerikliliği ilişkisi Pozitif Duyguları Genişlet ve İnşa Et Kuramı ile ifade edilebilmektedir. Fredrickson'un (1998) pozitif duyguları genişlet ve inşa et kuramı; olumlu duyguların anlık düşünce eylemlerini genişletmeye ve kalıcı olumlu kaynaklar oluşturmaya hizmet ettiğini belirtmektedir (Fredrickson, 2001: 219). Bu tür bir genişletmenin etkisi, iş becerilerini içeren gelişmiş yaratıcılık, problem çözme becerisi, iş deneyimlerini şekillendirmedir. İnşa etmenin etkisi de pozitiftir. Olumlu bireylerin başkalarıyla iletişim kurması ve böylece sosyal sermaye inşa etme ihtimalleri daha yüksek olmaktadır (Härtel ve Page, 2009: 248). Minnettarlık ve iş becerikliliği üzerine yapılan araştırmalarda (Chen vd., 2021; Bala Subramanian vd., 2022; Kim vd., 2023; Zheng vd., 2024), bu iki değişken arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Pozitif Duyguları Genişlet ve İnşa Et Kuramı ve araştırmalar sonucunda minnettarlık ve iş becerikliliği üzerine yapılan araştırmalarda, bu iki değişken arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş ve bu kapsamda geliştirilen hipotez aşağıda belirtilmiştir:

H₅: Minnettarlık, iş becerikliliğini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

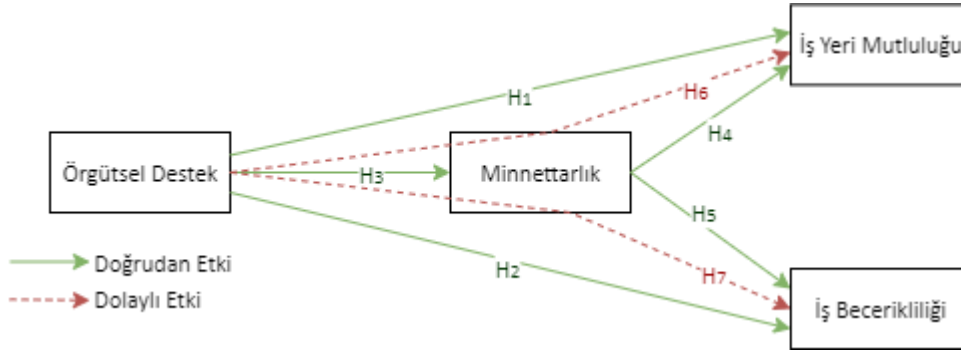
Minnettarlığın aracı rolü Bulma-Hatırlama-Bağlama (B-H-B), Sosyal Değişim ve Pozitif Duyguları Genişlet ve İnşa Et Kuramları kapsamında ifade edilebilmektedir. B-H-B Kuramı'na göre minnettarlık yeni ilişkilerin bulunmasına, iyi olma halini destekleyici sürekli ilişkilerin hatırlanmasına ve mevcut ilişkilerin bağlanmasına yardımcı olarak pozitif durumları artırmaktadır (Algoe, 2012). Soysal Değişim Kuramı'na göre başarılı sosyal alışverişler gerçekleştiğinde, kişiler duygusal yükselmeler yaşamakta (Verma, 2019) ve böylesi hoş duyguları diğerlerinin davranışlarıyla ilişkilendirdiklerinde minnettarlık duymaktadırlar (Lawler ve Yoon, 1996). Pozitif Duyguları Genişlet ve İnşa Et Kuramı'na göre ise insanlar hem olumlu duygular hem de minnettarlık duygularını bir arada yaşayarak kendilerini daha bilgili, sosyal, yaratıcı, dirençli ve sağlıklı bir duruma dönüştürebilmektedirler (Fredrickson, 1998). Yapılan araştırmalar neticesinde, bu çalışma dâhilinde mevcut olan bağımlı değişken (örgütsel destek) ve bağımsız değişkenler (iş yeri mutluluğu, iş becerikliliği) arasındaki ilişkide aracı bir değişken olan minnettarlığın rolünü inceleyen ve bu dört değişkeni aynı anda değerlendiren başka bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Ancak, minnettarlığın aracı rolüne dair benzerlik taşıyan çalışmaların (Wood vd., 2008; Ford vd., 2018, Chen vd., 2021, Lin, 2022; Guzzo vd., 2022; Liu vd., 2023) literatürde var olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda,

araştırmanın amacını meydana getiren bağımlı ve bağımsız değişkenler göz önünde tutulduğunda, aracı değişkenin rolü pek çok açıdan incelenmiş ve bu kapsamda iki temel (H₆ ve H₇) hipotez geliştirilmiştir. Ayrıca, gerçekleştirilen literatür taraması ve elde edilen araştırma bulguları, minnettarlığın iş yeri mutluluğu, iş becerikliliği ve örgütsel destek arasındaki ilişkilerde aracı ve güçlendirici bir etkiye sahip olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, minnettarlığın aracı etkisine yönelik oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₆: Örgütsel desteğin, iş yeri mutluluğu üzerindeki etkisinde minnettarlığın aracı rolü vardır.

H₇: Örgütsel desteğin, iş becerikliliği üzerindeki etkisinde minnettarlığın aracı rolü vardır.

Aktarılan araştırma yöntemi çerçevesinde, belirlenen bağımlı-bağımsız değişkenler arasında mevcut kuramsal ilişkilerin incelenmesi ile araştırma amacı ve hipotezlerine uygun şekilde oluşturulmuş model Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma, beyaz yakalı çalışanların içinde buldukları örgüte ilişkin algıladıkları örgütsel desteğin iş yeri mutluluğu ve iş becerikliliği üzerindeki etkisinde minnettarlığın aracı rolünü ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye’de kamu ve özel kurumlarda iş hayatına devam eden beyaz yakalı çalışanlardan oluşan örneklem ele alınmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile ele alınan değişkenlerin örneklem üzerindeki ilişkilerinin sorgulanması ve bu çerçevede hem beyaz yakalı çalışanlara hem de bu çalışanları bünyesinde barındıran kurumlara geliştirici tavsiyelerde bulunulması hedeflenmiştir. Örgütsel destek, iş yeri mutluluğu, iş becerikliliği ve minnettarlık değişkenlerinin genellikle ayrı ayrı ve başka değişkenlerle ele alındığı görülmüş ya da değişkenlerin kendi içlerinde ikili şekilde çalışıldığı tespit edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında hem bağımlı ve bağımsız değişkenlerin aralarındaki ilişkilere bakılması hem de aracı rolün bir arada ele alınmasının literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca bu değişkenlerle ilgili yapılan çalışmaların kapsayıcı halde beyaz yakalı çalışanlara dair sınırlı kaldığı gözlemlenmiştir. Araştırmanın bu boşluğu doldurma noktasında literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırma, örgütsel desteğin iş yeri mutluluğu ve iş becerikliliği üzerindeki etkisinde minnettarlığın aracı rolünü incelemek amacıyla, Türkiye’de farklı sektörlerde aktif olarak çalışan beyaz yakalılar üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini oluşturan beyaz yakalı çalışanların kesin sayısına ulaşılamadığından, örneklem büyüklüğü literatürde önerilen

istatistiksel ölçütler doğrultusunda belirlenmiştir. Bu kapsamda, büyük ve belirsiz evrenler için önerilen %95 güven düzeyi ve %5 hata payına karşılık gelen minimum örneklem büyüklüğü 384 olarak kabul edilmiştir (Bartlett vd., 2001; Sekeran 2003).

Araştırmanın evreni, Türkiye genelinde kamu ve özel sektörde çalışan beyaz yakalı bireylerden oluşmaktadır. Örnekleme sürecinde kolayda ve kartopu örnekleme yöntemlerinden yararlanılmış, veri toplama işlemi 2024 yılında çevrim içi anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Anketler WhatsApp, e-posta ve sosyal medya kanalları aracılığıyla paylaşılmıştır. Araştırmaya katılan bireylerin tamamı, veri toplama sürecinde aktif olarak çalışan beyaz yakalılardan oluşmaktadır. Toplamda 392 katılımcıdan veri elde edilmiş, beyaz yakalı olmayan 7 katılımcı analiz dışında bırakılmıştır. Nihai örneklem hacmi 385 katılımcıdan oluşmaktadır.

Veri Toplama Araçları, Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma kapsamında 43 maddeden oluşturulmuş dört adet ölçek bulunmaktadır. Ek olarak beyaz yakalı çalışanların demografik niteliklerini tespit etmeye ilişkin 8 soru mevcuttur. Veri toplamak için kullanılmış olan araçların bilgileri şu şekildedir:

İşte Mutluluk Ölçeği Kısa Form: Polatçı ve Ünüvar (2021) tarafından geliştirilen bu ölçek, Türkiye örnekleminde yapılan çalışmalarla geçerlik ve güvenilirlik açısından uygun bulunmuştur. Tek boyutlu ve 8 maddeden oluşan ölçeğin, Cronbach Alfa katsayısı birinci örneklem için ,80, ikinci örneklem için ise ,82 olarak rapor edilmiştir. Katılımcılardan, ölçek maddelerine 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ve 5 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında değişen 5’li Likert tipi bir derecelendirme ile yanıt vermeleri istenmiştir. Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları şunlardır: “*Yöneticim çalışanlarına karşı güler yüzlüdür.*” ve “*İşimi severek yapıyorum.*”

İş Becerikliliği Ölçeği: Çalışanların iş becerikliliği seviyelerini tespit etmek amacıyla Slempe ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Kerse (2017) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek; görev (4 ifade), bilişsel (5 ifade) ve ilişkisel (6 ifade) beceriklilik olmak üzere üç boyut ve 15 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa katsayısı ölçek bütününde ,91; sırasıyla boyutlarda ,75; ,86 ve ,84 olarak hesaplanmıştır. Katılımcılar, ölçek ifadelerini 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ve 5 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında derecelendirilen 5’li Likert tipi bir ölçekle değerlendirmiştir. Ölçekte bulunan ifadelerden bazıları şu şekildedir: “*İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar/bakış açıları sunarım.*” ve “*İşimin, yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığımı düşünürüm.*”

Örgütsel Destek Ölçeği: Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen, daha sonra Stassen ve Ursel (2009) tarafından 10 maddeye indirilen bu ölçeğin Türkçe uyarlaması ve güvenilirlik-geçerlik çalışması Akkoç vd. (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek tek boyuttan ve 8 maddeden meydana gelmektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı ise ,93 olarak saptanmıştır. Katılımcılardan, ölçek maddelerine 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ve 5 (Kesinlikle katılıyorum) biçiminde 5’li Likert tipi bir ölçek aracılığıyla yanıt vermeleri istenmiştir. Ölçekte, “*Çalıştığım kurum benim görüşlerimi dikkate alır.*” ve “*Çalıştığım kurum işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.*” gibi ifadeler yer almaktadır.

İş Yerinde Minnettarlık Ölçeği: İş Yerinde Minnettarlık Ölçeği Cain vd. (2019) tarafından geliştirilmiş, Ekşi ve Tonguç (2023) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenilirliği yapılmıştır. Toplam 10 ifadeden oluşan ölçeğin, destekleyici çalışma ortamı (6 ifade) ve anlamlı çalışma (4 ifade) şeklinde iki alt boyutu vardır. Hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı ölçeğin bütünü için ,91 olarak bulunmuştur. Alt boyutlarında ise sırasıyla ,84 ve ,85 bulunmuştur. Ölçek 5’li Likert tipi olarak geliştirilmiş ve “Hiçbir Zaman (1)” ile “Neredeyse

Her Zaman (5)” arasındaki sıklık ifadeleriyle cevaplanmaktadır. Ölçekte, “Aylık geliriniz ve sağlanan diğer avantajlardan hangi sıklıkta minnettarlık duyarsınız?” ve “Çalışma arkadaşlarınızdan aldığınız destekten hangi sıklıkta minnettarlık duyarsınız?” gibi ifadeler yer almaktadır.

Kişisel Bilgi Formu: Örneklem grubunu oluşturan beyaz yakalı çalışanlara cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, hangi meslek grubunda çalıştığı, kaç yıldır aktif olarak çalıştığı, mevcut işinde kaç yıldır çalıştığı ve hangi sektörde çalıştığı sorulmuştur.

Bulgular

Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1’de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

<i>Demografik Değişkenler</i>	<i>N</i>	<i>%</i>		<i>N</i>	<i>%</i>
<i>Cinsiyet</i>			<i>Medeni Durum</i>		
Kadın	233	60,5	Evli	258	67,0
Erkek	152	39,5	Evli Değil	127	33,0
<i>Yaş</i>			<i>Öğrenim Durumu</i>		
20-30 arası	90	23,4	Lise	18	4,7
31-40 arası	165	42,9	Önlisans	23	6,0
41-50 arası	92	23,9	Lisans	175	45,5
50 ve üzeri	38	9,9	Yüksek Lisans	80	20,8
			Doktora	89	23,1
<i>Meslek</i>					
Akademisyen	71	18,4	Bankacı	10	2,6
Öğretmen	57	14,8	Diyetisyen	8	2,1
Kamu Personeli	47	12,2	Tasarımcı	6	1,6
Uzman	43	11,2	Avukat	5	1,3
Mühendis	31	8,1	Teknisyen&Tekniker	4	1,0
Muhasebeci	25	6,5	Ebe	3	0,8
Büro Personeli	21	5,5	Mimar	3	0,8
Doktor	19	4,9	Psikolog	2	0,5
Hemşire	14	3,6	Denetçi Yrd.	2	0,5
Yönetici	14	3,6			
<i>Sektör</i>					
Kamu	241	62,6			
Özel	144	37,4			
<i>Toplam Çalışma Süresi</i>			<i>Mevcut Çalışma Süresi</i>		
1 yıldan az	12	3,1	1 yıldan az	38	9,9
1-5 yıl arası	66	17,1	1-5 yıl arası	125	32,5
5-10 yıl arası	84	21,8	5-10 yıl arası	91	23,6
10-15 yıl arası	79	20,5	10-15 yıl arası	58	15,1
15-20 yıl arası	56	14,5	15-20 yıl arası	25	6,5
20 yıl ve üzeri	88	22,9	20 yıl ve üzeri	48	12,5
<i>TOPLAM</i>	385	100.0	<i>TOPLAM</i>	385	100.0

Katılımcıların çoğunluğu kadınlardan (%60,5) oluşmakta olup, ağırlıklı yaş grubunu 31-40 yaş aralığı (%42,9) oluşturmaktadır. Katılımcıların büyük kısmı evlidir (%67) ve lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahiptir. Örneklem, ağırlıklı olarak kamu sektöründe (%62,6) çalışan bireylerden oluşmaktadır. Meslek dağılımı farklı alanlara yayılmakla birlikte, akademisyen, öğretmen ve kamu personeli grupları öne çıkmaktadır. Katılımcıların toplam çalışma süreleri ile mevcut işyerlerindeki kıdemleri geniş bir dağılım göstermekte olup, örneklemin farklı deneyim düzeylerini temsil ettiği görülmektedir.

Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırma modelinde yer alan hipotezlerin test edilmesinden önce, çalışmada kullanılan değişkenlerin yapısal geçerliği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile değerlendirilmiştir. DFA öncesinde verilerin faktör analizine uygunluğu Bartlett's küresellik testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ile incelenmiştir. Faktör analizinin doğru bir şekilde yapılabilmesi adına Bartlett's testi p değerinin ,05 anlamlılık derecesinden düşük olması beklenmektedir (Tobias ve Carlson, 1969). İkinci olarak, örneklem yeterliliğinin saptanması amacıyla KMO değeri 0 ile 1 arasında değişmekte olup, Kaiser ve Rice (1974) test sonucu bulunan değer ,50'den yüksek olması gerektiğini vurgulamaktadır. KMO testinde bulunan değer ,50'nin altında ise kabul edilmez, ,50 ise zayıf, ,60 ise orta, ,70 ise iyi, ,80 ise çok iyi, ,90 ise mükemmel olarak ifade edilmektedir (Sharma, 1996). Faktör analizinde ise bir maddenin anlamlı kabul edilebilmesi için faktör yükünün en az ,30 olması önerilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin KMO Bartlett's Test Sonuçları ve Faktör Yükleri

Ölçekler	KMO	Bartlett's Testi		
		Yaklaşık Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
İş Yeri Mutluluğu	,727	1746,689	28	,000
İş Becerikliliği	,898	2986,848	105	,000
Örgütsel Destek	,934	2752,848	45	,000
Minnettarlık	,904	1561,662	45	,000
Faktör Yükleri, C.R. ve AVE Değerleri				
İş Yeri Mutluluğu	İş Becerikliliği	Örgütsel Destek	Minnettarlık	
İYM1 ,833	BB1 ,710	ÖD1 ,791	DÇ1 ,483	
İYM2 ,898	BB2 ,668	ÖD2 ,888	DÇ2 ,609	
İYM3 ,521	BB3 ,581	ÖD3 ,907	DÇ3 ,732	
İYM4 ,631	BB4 ,736	ÖD4 ,876	DÇ4 ,771	
İYM5 ,379	BB5 ,651	ÖD5 ,719	DÇ5 ,684	
İYM6 ,370	GB1 ,800	ÖD6 -,399	DÇ6 ,682	
İYM7 ,436	GB2 ,797	ÖD7 -,415	AÇ1 ,537	
İYM8 ,431	GB3 ,731	ÖD8 ,761	AÇ2 ,594	
C.R. ,870	GB4 ,677	ÖD9 ,782	AÇ3 ,636	
AVE ,285	İB1 ,837	ÖD10 ,821	AÇ4 ,716	
	İB2 ,843	C.R. ,88	C.R. ,90	
	İB3 ,626	AVE ,571	AVE ,422	
	İB4 ,722			
	İB5 ,620			
	İB6 ,663			
	C.R. ,93			
	AVE ,515			

C.R.= Bileşik Güvenirlik, AVE = Açıklanan Ortalama Varyans

İş Yeri Mutluluğu Ölçeği Bartlett's testi anlamlılık değerinin ($p=,000<0,05$) ve KMO değerinin ($0,5<,727<1,0$), İş Becerikliliği Ölçeği Bartlett's testi anlamlılık değerinin ($p=,000<0,05$) ve KMO değerinin ($0,5<,898<1,0$), Örgütsel Destek Ölçeği Bartlett's testi anlamlılık değerinin ($p=,000<0,05$) ve KMO değerinin ($0,5<,934<1,0$), İş Yerinde Minnettarlık Ölçeği Bartlett's testi anlamlılık değerinin ($p=,000<0,05$) ve KMO değerinin ($0,5<,904<1,0$) olarak tespit edilmesi verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeklere ilişkin bileşik güvenilirlik değerleri iş yeri mutluluğu (C.R.>,87), iş becerikliliği (C.R.>,93), örgütsel destek (C.R.>,88) ve minnettarlık (C.R.>,90) için kabul edilen eşik değerlerin üzerindedir. Açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri ise iş becerikliliği (AVE>,51) ve örgütsel destek (AVE>,57) için kabul edilen eşik değerlerin üzerindedir ancak iş yeri mutluluğu (AVE>,28) ve minnettarlık (AVE>,42) için kabul edilen eşik değerlerin altındadır. ($CR \geq 0,70$, $AVE \geq 0,50$). Fornell ve Larcker (1981)'e göre AVE ,50'nin altında olsa bile, CR ,60'ın üzerindeyse geçerlilik kabul edilebilir.

DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3. Ölçeklere İlişkin DFA Model Uyum İyiliği Değerleri

Ölçekler	χ^2/df	NFI	TLI	IFI	CFI	GFI	RMSEA
İş Yeri Mutluluğu	3,037	,971	,967	,980	,980	,968	,073
İş Becerikliliği	3,488	,906	,911	,931	,930	,907	,080
İş Becerikliliği 2.Düzy DFA	3,452	,907	,912	,932	,931	,914	,080
Örgütsel Destek	2,456	,971	,976	,983	,982	,961	,062
İş Yerinde Minnettarlık	3,083	,938	,939	,957	,957	,947	,074
İş Yerinde Minnettarlık 2. Düzey DFA	2,983	,940	,942	,959	,959	,949	,072

Elde edilen tüm modellere ait uyum iyiliği indekslerinin (χ^2/df , NFI, TLI, IFI, CFI, GFI ve RMSEA) literatürde kabul edilen sınırlar içinde olduğu ve modellerin kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler

Araştırmada kullanılan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi, yapılacak istatistiksel analizler açısından önem taşımaktadır (Hernandez, 2021: 2). Bu amaçla literatürde yaygın olarak kullanılan çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Çarpıklık dağılımın simetrisini, basıklık ise dağılımın tepe yapısını ifade etmektedir (Kalaycı, 2018: 58). Literatürde farklı eşik değerler önerilmekle birlikte, çarpıklık ve basıklık katsayılarının $\pm 1,5$ aralığında olması verilerin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 4. Betimsel İstatistikler ve Değişkenler Arası ilişkiler

Değişkenler	Ort.	SS.	Çarp.	Basık.	α	1	2	3
1) İş Yeri Mutluluğu	3,626	,729	-,249	-,479	,843			
2) İş Becerikliliği	4,064	,653	-,716	,895	,911	,646**		
3) Örgütsel Destek	3,316	,943	-,223	-,543	,921	,740**	,593**	
4) İş Yerinde Minnettarlık	3,520	,754	,124	,184	,882	,625**	,613**	,637**

**p<0.01

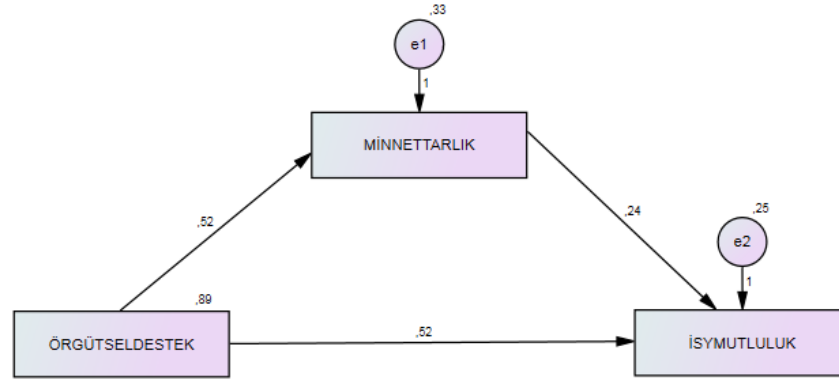
Tablo 4'te sunulan bulgular doğrultusunda, tüm boyutlara ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında olduğu görülmüş ve verilerin normal dağılım varsayımını sağladığı kabul edilmiştir. İş yeri mutluluğu, iş becerikliliği örgütsel destek ve iş yerinde minnettarlık ölçeklerine dair güvenilirlik dereceleri ele alındığında ölçeklerin yüksek derecede güvenilir aralığında olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel destek ile iş yeri mutluluğu arasında pozitif yönlü, anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($r=,740$, $p<,01$). Bu kapsamda en yüksek düzeyde ilişkiye sahip değişkenler iş yeri mutluluğu ve örgütsel destek olmuştur. Yani çalışan bireylerin örgütsel destek algıları arttıkça iş yerinde mutlu olma düzeylerinin de artacağı söylenebilmektedir. Örgütsel destek ile iş becerikliliği ($r=,593$, $p<,01$) ve minnettarlık ($r=,637$, $p<,01$) arasında ise pozitif yönlü, anlamlı ve orta düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca minnettarlık ile iş yeri mutluluğu ($r=,625$, $p<,01$) ve iş becerikliliği ($r=,613$, $p<,01$) arasında da pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bulgular, değişkenler arasında öngörülen ilişkilerin desteklendiğini göstermektedir.

Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla iki yapısal model oluşturulmuş ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizler öncesinde, çoklu doğrusal regresyon varsayımları kapsamında otokorelasyon ve çoklu doğrusal bağlantı sorunları incelenmiştir. Otokorelasyon Durbin-Watson testi ile değerlendirilmiş ve Durbin-Watson değerinin 2'ye yakın olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir (Kalaycı, 2018: 228). İş yeri mutluluğu (DW=1,886) ile iş becerikliliği (DW=1,900) modellerinde otokorelasyon olmadığı tespit edilmiştir. Çoklu doğrusal bağlantı, VIF ve tolerans değerleri üzerinden değerlendirilmiştir. Eğer çoklu doğrusal bağlantı problemi yoksa tolerans değerleri sıfırdan uzaklaşmakta ve VIF değerleri de yukarıdan 1'e doğru yaklaşmaktadır. Ayrıca, tolerans değerlerinin 0,10'un altında olması ve VIF değerlerinin 10'dan büyük olması çoklu doğrusal balantı probleminin var olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2003). Örgütsel desteğe ait VIF (1,000) ve tolerans (1,000) değerleri çoklu doğrusal bağlantı sorununun bulunmadığını göstermiştir.

Başlangıçta araştırma modeli tek ve bütünleşik bir yapısal model olarak AMOS programında test edilmiştir. Ancak iki bağımlı değişkenin aynı anda modele dâhil edilmesi model uyum indekslerini olumsuz yönde etkilemiş ve kabul edilebilir sınırların oldukça üzerinde sonuçlar vermiştir. Bu durum, hata kovaryanslarının artması ve tek modelde karmaşık ilişkilerin yeterince temsil edilmemesiyle ilişkili olabilmektedir. Bu nedenle literatürde karmaşık yapısal modellerin değerlendirilmesinde önerilen adım adım yapısal modelleme yaklaşımı (stepwise SEM) benimsenmiş ve model iki ayrı yapısal modele ayrılarak test edilmiştir. Bu yaklaşım, aracı etkiyi daha net biçimde ortaya koymaya ve model uyumunu iyileştirmeye yardımcı olmuştur. SEM alan yazınında da uyumsuz tek model yapılarında kademeli model testinin uygulanabilir ve metodolojik açıdan uygun olduğu belirtilmektedir (Hair vd., 2019; Kline, 2016).

Model 1'de bağımsız değişkenin (örgütsel destek) bağımlı değişken (iş yeri mutluluğu) ve aracı değişken (minnettarlık) üzerindeki yordayıcı etkisi ve minnettarlığın iş yeri mutluluğu üzerindeki yordayıcı etkisine bakılmış, örgütsel desteğin iş yerinde mutluluk üzerindeki etkisinde minnettarlığın aracı rolü sorgulanmıştır (H_1 , H_3 , H_4 , H_6). Örgütsel desteğin iş yeri mutluluğu üzerindeki etkisinde minnettarlığın aracı rolü Model 1 ile test edilmiş olup elde edilen yol analizi bulguları Şekil 2'de, modelin uyum iyiliği değerleri ise Tablo 5'te sunulmaktadır.



Şekil 2. Minnettarlığın Aracı Rolü: ÖD-İYM (Model 1)

Tablo 5. Minnettarlığın Aracı Rolü: ÖD-İYM Model Uyum İyiliği Değerleri (Model 1)

χ^2/df	p	GFI	CFI	RMSEA
,000	,000	1,000	1,000	,701

YEM yol analizi bulguları Tablo 6’da sunulmaktadır.

Tablo 6. YEM Yol Analizi Bulguları (Model 1)

YAPISAL İLİŞKİLER			B	β	C.R.	R ²	p
İş Yeri Mutluluğu	<---	Örgütsel Destek	,521	,614	14,658	,609	***
Minnettarlık	<---	Örgütsel Destek	,518	,648	16,658	,419	***
İş Yeri Mutluluğu	<---	Minnettarlık	,241	,227	5,430		***

***p<.001; B: Regresyon Katsayısı; β : Standardize Reg. K.; C.R.: Kritik Oran; R²: Belirlilik Katsayısı

Tablo 6 incelendiğinde, örgütsel desteğin iş yeri mutluluğunu pozitif yönde ve anlamlı (β =.614, p <.001) olarak etkilediği ve belirlilik katsayısının ise (R^2 =.609) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre iş yeri mutluluğundaki toplam değişimin %60’ı örgütsel destek tarafından açıklanmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda araştırmanın H₁ hipotezi desteklenmiştir. Diğer bir sonuç örgütsel desteğin minnettarlığı pozitif yönde ve anlamlı (β =.648, p <.001) olarak etkilediğidir. Belirlilik katsayısına bakıldığında ise (R^2 =.419) olduğu görülmekte yani minnettarlıktaki toplam değişimin %42’si örgütsel destek tarafından açıklanmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda araştırmanın H₃ hipotezi desteklenmiştir. Son olarak, minnettarlığın iş yeri mutluluğunu pozitif yönde ve anlamlı (β =.227, p <.001) olarak etkilediği saptanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda araştırmanın H₄ hipotezi desteklenmiştir.

Aracı analizi modeline ait standardize edilmiş katsayılar Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7. YEM Aracı Analizi Bulguları (Model 1)

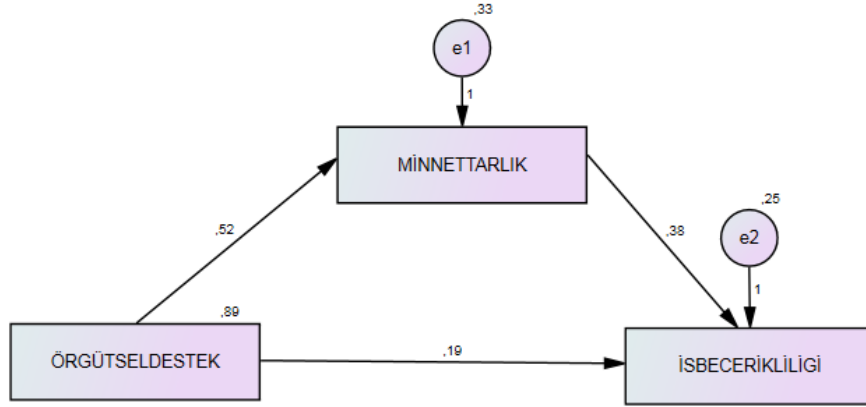
YAPISAL MODEL		Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki	
İş Yeri Mutluluğu	<---	Örgütsel Destek	,614***	,147***	,761***
Bootstrap Güven Aralığı		LB		UB	
		,078		,228	

***p<.001, *p<.05, LB (Lower Bonds) =Alt Sınır Güven Aralığı, UB (Upper Bounds) =Üst Sınır Güven Aralığı

Tablo 7’de sunulan aracılık analizi bulgularına göre, örgütsel desteğin iş yeri mutluluğu üzerindeki toplam etkisi anlamlıdır (β =.761, p <.001) ve bu etkinin bir kısmının minnettarlık aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiği görülmektedir (β =.147, p <.001). Bootstrap yöntemiyle yapılan analizlerde, %95 güven aralığının sıfır değerini içermemesi aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermiştir (95% CI= [.078, .228]) (MacKinnon vd., 2004). Ayrıca Sobel testi

sonuçları ($z=5,100$, $p<,001$) bu aracılık etkisini doğrulamıştır (Baron ve Kenny, 1986). Bu doğrultuda H_6 hipotezi desteklenmiştir.

Model 2’de bağımsız değişkenin (örgütsel destek) bağımlı değişken (iş becerikliliği) ve aracı değişken (minnettarlık) üzerindeki yordayıcı etkisi ve minnettarlığın iş becerikliliği üzerindeki yordayıcı etkisine bakılmış, örgütsel desteğin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde minnettarlığın aracı rolü sorgulanmıştır (H_2 , H_5 , H_7). Örgütsel desteğin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde minnettarlığın aracı rolü Model 2 ile test edilmiş olup elde edilen yol analizi bulguları Şekil 3’te, modelin uyum iyiliği değerleri ise Tablo 8’de sunulmaktadır.



Şekil 3. Minnettarlığın Aracı Rolü: ÖD-İB (Model 2)

Model uyum iyiliği değerlerine bakıldığında elde edilen sonuçların istenilen düzeylerde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8. Minnettarlığın Aracı Rolü: ÖD-İB Model Uyum İyiliği Değerleri (Model 2)

χ^2/df	p	GFI	CFI	$RMSEA$
,000	,000	1,000	1,000	,600

YEM yol analizi bulguları Tablo 9’da sunulmaktadır.

Tablo 9. YEM Yol Analizi Bulguları (Model 2)

YAPISAL İLİŞKİLER		B	β	C.R.	R^2	p
İş Becerikliliği	<--- Örgütsel Destek	,191	,275	14,658	,419	***
Minnettarlık	<--- Örgütsel Destek	,518	,648	16,658	,419	***
İş Becerikliliği	<--- Minnettarlık	,377	,435	8,520		***

*** $p<,001$; B: Regresyon Katsayısı; β : Standardize Reg. K.; C.R.: Kritik Oran; R^2 : Belirlilik Katsayısı

Tablo 9 incelendiğinde örgütsel desteğin iş becerikliliğini pozitif yönde ve anlamlı ($\beta=,275$, $p<,001$) olarak etkilediği ve belirlilik katsayısının ise ($R^2=,419$) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre iş becerikliliğindeki toplam değişimin %42’si örgütsel destek tarafından açıklanmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda araştırmanın H_2 hipotezi desteklenmiştir. Bir diğer sonuç ise minnettarlığın iş becerikliliğini pozitif yönde ve anlamlı ($\beta=,435$, $p<,001$) olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda araştırmanın H_5 hipotezi desteklenmiştir.

Aracı analizi modeline ait standardize edilmiş katsayılar Tablo 10’de sunulmaktadır.

Tablo 10. YEM Aracı Analizi Bulguları (Model 2)

YAPISAL MODEL		Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
İş Becerikliliği	<--- Örgütsel Destek	,275***	,282***	,557***
Bootstrap Güven Aralığı		LB		UB
		,170		,401

***p<.001, *p<.05, LB (Lower Bonds) =Alt Sınır Güven Aralığı, UB (Upper Bounds) =Üst Sınır Güven Aralığı

Tablo 10’da sunulan aracılık analizi bulgularına göre, örgütsel desteğin iş becerikliliği üzerindeki toplam etkisi anlamlıdır ($\beta=,557$, $p<,001$) ve bu etkinin bir kısmının minnettarlık aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiği görülmektedir ($\beta=,282$, $p<,001$). Bootstrap yöntemiyle gerçekleştirilen analizlerde, %95 güven aralığının sıfır değerini içermemesi aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermiştir (95% CI= [,170, ,401]). Ayrıca Sobel testi sonuçları ($z=7,624$, $p<,001$) bu aracılık etkisini doğrulamıştır. Bu doğrultuda H_7 hipotezi desteklenmiştir.

Sonuç

Günlük hayatta insan, yaşamının büyük bir kısmını bir tür çalışma ortamında geçirmektedir. Bir kişinin mutlu olup olmaması büyük ölçüde çalışma hayatında mutlu olup olmamasına bağlıdır. Dolayısıyla insanları çalıştığı yerde nelerin mutlu veya mutsuz ettiğini anlamak değerlidir. İş becerikliliği, çalışanların iş süreçlerini kişisel olarak anlamlı şekillerde yeniden tanımlama ve hayal etme sürecidir. Çalışan bireylerin işlerinde anlamlılığı geliştirmesine imkân sağlayan ve bir iş tasarımı düşünme biçimi olan iş becerikliliği (Berg vd., 2013), modern çalışma bağlamlarında anlamlılığa giden bir yol olarak kritik öneme sahiptir. Çalışanların örgütleri tarafından katkılarını değerli bulduğu ve refahlarını önemseydiği yönündeki küresel inançları olarak ifade edilen örgütsel destek (Eisenberger vd., 1986), örgütlerin çalışanlarıyla pozitif ilişkiler oluşturmaya ve çalışanları sıkı çalışmaya motive etmesiyle bilinen önemli bir araçtır. Herhangi bir örgütte ana kaynak insandır ve en başarılı örgütler, çalışanlarına yatırım yapan, çalışanları kendilerine yatırım yapmaya teşvik eden, öğrenme ortamları sağlayarak insan sermayesini daha etkili bir şekilde yönetenlerdir. Bir takım soysal ilişkileri kurma ve sürdürmede önemli rol oynayan, bir kişinin bir başkasının kendisine değerli bir şey verdiğini fark ettiğinde hissettiği olumlu bir duygu olan minnettarlık, duygusal bir özellik veya ruh hali olarak kavramsallaştırılmaktadır (McCullough vd., 2002). Genellikle iş yerleri, bir çalışanın birçok beklenti ve hedefi karşılaması gereken zorlu, oldukça talepkar ve stresli ortamlardır. Bakıldığında iş ortamı, sıkı çalışmanın takdir edildiği ve çalışanların ödüllendirildiği yerlerdir ancak çoğu insan gün içinde çokça vakit geçirdiği iş yerinin iç açıcı olmadığını düşünmektedir. Bu nedenle bu görüşü düzeltmenin yolu, olumlu bir çalışma ortamı yaratmak adına çalışanlar kapsamında minnettarlığın geliştirilmesidir.

Yürütülen bu araştırmayla, kuramsal temellerde ilişkide olabileceği değerlendirilen değişkenler (*iş yeri mutluluğu, iş becerikliliği, örgütsel destek ve minnettarlık*) belirlenmiş ve bu değişkenlere dair oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Araştırma Türkiye’de kamu ve özel sektörlerde aktif iş hayatına devam eden beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yürütülmüştür (N=385). Araştırma kapsamında bu ilişki örgütsel desteğin iş yeri mutluluğu ve iş becerikliliği üzerindeki etkisinde minnettarlığın aracı rolü şeklinde ele alınmıştır. Yani örgütsel desteğin diğer olumlu sonuçlar olarak iş yeri mutluluğu ve iş becerikliliğini artırması ve bu ilişkiye minnettarlığın aracılık etmesi beklenmiştir. Araştırma sonuçlarının gerek çalışanlara yönelik gerekse kurumlara yönelik kritik ve önemli bilgiler sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca, araştırma değişkenlerinin aracı ilişki çerçevesinde ele alınan başka bir çalışmaya rastlanılamamış olması nedeniyle bu alanda çalışmanın diğer araştırmacılara ilham vereceği umulmaktadır.

Araştırmada yer alan değişkenlerin ortalama değerleri incelendiğinde, iş becerikliliği değişkeninin en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Veri toplama maksadıyla kullanılan tüm ölçeklere dair güvenilirlik değerleri hesaplanmış ve çok yüksek güvenilirlik seviyesinde oldukları görülmüştür. Güvenilirlik değerlerinin ölçeklerin kullanıldığı önceki araştırmalar ile uyumlu olduğu görülmüştür (Akkoç vd., 2012; Kerse, 2017; Polatçı ve Ünüvar, 2021; Ekşi ve Tonguç, 2023). Araştırma verilerinin normal dağılımının test edilmesi amacıyla ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin değerler incelenmiştir. Ölçeklere ait tüm boyutların ortalamalarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1.5 aralığında olduğu görülmüştür. Buna göre verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın bütün değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu kapsamda en yüksek düzeyde ilişkiye sahip değişkenler iş yerinde mutluluk ve örgütsel destek olmuştur. Elde edilen bu bulgular, literatürde Aggarwal-Gupta vd. (2010), Hempfling (2015), Gulyani ve Sharma (2018), Ingusci vd. (2016), Sen ve Khandelwal (2017), Kim vd. (2018), Audenaert vd. (2020), Erdem (2021), Uçar (2021), Ford vd. (2018), Kim ve Oh (2020), Watkins vd. (2003), Kır vd. (2020), Chen vd. (2021), Bala Subramanian vd. (2022) tarafından yapılan araştırmaların bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin sınanması için yapısal eşitlik modellenmesine dayanan analizler yapılmıştır. Bu doğrultuda iki yapısal model oluşturulmuştur. Yapısal eşitlik modelleri vasıtasıyla yürütülen yol analizleri ve aracılık analizleri ile hipotez testleri yürütülmüştür. İlk modelde örgütsel desteğin iş yeri mutluluğu üzerindeki etkisi incelenmiş, örgütsel desteğin iş yeri mutluluğunu anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu sonucun örgütsel desteğin iş yeri mutluluğu üzerindeki pozitif etkisinin literatürde çeşitli çalışmalarla benzeştiği görülmüştür. Örgütsel destek ve iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkiyi Wardiana ve Prasetyo (2019), Erer (2021), Arar ve Yurdakul (2022), Aggarwal-Gupta vd. (2010) örgütsel bağlılık; Hempfling (2015) işe bağlılık; Aydın Küçük (2020) psikolojik güçlendirme; Kara ve Başboğa (2021) iş tatmini gibi birçok farklı değişkeni çalışmaya ekleyerek incelemiştir. Bu çalışmaların tamamında örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların iş yerinde daha fazla mutlu oldukları ortaya konmuştur. Birinci modelde örgütsel desteğin minnettarlık üzerindeki etkisi irdelenmiştir. Bu irdeleme sonucunda örgütsel desteğin minnettarlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuç doğrultusunda örgütsel desteğin minnettarlık üzerindeki pozitif etkisinin literatürde çeşitli çalışmalarla örtüştüğü görülmüştür. Örgütsel destek ve minnettarlık arasındaki ilişkiyi Eisenberger vd. (2023), Liu vd. (2023), Ford vd. (2018) örgütsel vatandaşlık; Kim ve Oh (2020) iş tatmini gibi farklı değişkenleri çalışmaya dâhil ederek incelemiştir. Bu çalışmalarda örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların minnettarlık düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın birinci modelinde, minnettarlığın iş yeri mutluluğu üzerindeki etkisi tes edilmiş ve elde edilen bulgular, minnettarlığın iş yeri mutluluğunu anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Elde edilen sonuçlar kapsamında minnettarlığın iş yeri mutluluğu üzerindeki pozitif etkisi literatürde başka çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Minnettarlık ve iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkiyi Kır vd. (2020), Erer (2021), Alparslan vd. (2020), Watkins vd. (2003) öznel iyi oluş; Garg vd. (2022) psikolojik ve sosyal sermaye gibi farklı değişkenleri çalışmaya dâhil ederek incelemiştir. Bu sonuca göre minnettarlık duygusu yüksek olan çalışanların iş yerinde daha fazla mutlu oldukları söylenmiştir. Araştırmanın ikinci yapısal modelinde, örgütsel desteğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi incelenmiş ve analizler sonucunda örgütsel desteğin iş becerikliliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel desteğin iş becerikliliği üzerindeki pozitif etkisinin literatürde çeşitli çalışmalarla benzeştiği görülmüştür. Örgütsel destek ve iş becerikliliği arasındaki ilişkiyi Sen ve Khandelwal (2017), Kim vd. (2018), Erdem (2021), Uçar (2021), Ingusci vd. (2016) iş tatmini; Saragih vd. (2020)

iş talebi ve iş özerkliği; Park vd. (2020) iş katılımı; Audenaert vd. (2020) güçlendirici liderlik; Sadiyah vd. (2023) iş katılımı; Çağlın ve Seçkin (2024) iş tatmini gibi birçok farklı değişkeni çalışmaya ekleyerek incelemiştir. Bu çalışmaların tamamında örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların iş beceriklilik seviyelerinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İkinci yapısal modelde minnettarlığın iş becerikliliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuç doğrultusunda minnettarlığın iş becerikliliği üzerindeki pozitif etkisi ile literatürde çeşitli çalışmalarla benzerlik gösterdiği görülmüştür. Minnettarlık ve iş becerikliliği arasındaki ilişkiyi Chen vd. (2021) sosyal destek ve iş tatmini; Bala Subramanian vd. (2022) iş performansı; Kim vd. (2023) algılanan duyarlılık ve sosyal motivasyon; Zheng vd. (2024) psikolojik refah gibi farklı değişkenleri çalışmaya ekleyerek irdlemiştir. Bu çalışmalarda minnettarlık duygusu yüksek olan çalışanların iş beceriklilik seviyelerinin de yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda bu araştırma sonuçlarının hem bireysel hem de örgütsel kapsamda çeşitli değişkenlerin dâhil edildiği yurtdışı ve Türkiye örnekleminde yapılan çalışmalar ile paralellik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmada yer alan hipotezlerin test edilmesiyle elde edilen sonuçlar, Örgütsel Destek Kuramı ile uyumlu çıkmıştır. Bu kurama göre, çalışanlar örgütlerinin kendilerine değer verdiğini düşündüğünde örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirmektedir. Bulgular, örgütsel desteğin hem iş yeri mutluluğu hem de iş becerikliliği üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, çalışanların algıladıkları destek sayesinde işlerini daha anlamlı bulduklarını ve iş süreçlerini geliştirmeye daha istekli olduklarını göstermektedir. Elde edilen bulgular aynı zamanda İş Özellikleri Kuramı ile tutarlıdır. İş becerikliliği, çalışanların görev ve ilişkilerini yeniden tanımlamalarına bağlı olmakta ve bu süreç çalışma motivasyonunun temel kaynaklarından biri haline gelmektedir. Bulgular, örgütsel destek aracılığıyla çalışanların işlerini tasarlama ve geliştirme motivasyonunun güçlendiğini göstermektedir. Örgütsel desteğin minnettarlık üzerindeki güçlü etkisi, Sosyal Değişim Kuramı ile açıklanabilmektedir. Çalışanlar kendilerine yapılan olumlu davranışlara karşılık verme eğilimindedir. Bu çalışmada destek algısının minnettarlık duygusunu artırması, örgüt-çalışan ilişkilerinde karşılıklılık normunun işlediğini göstermektedir. Minnettarlığın iş yeri mutluluğu ve iş becerikliliği üzerindeki olumlu etkileri ise Pozitif Duyguları Genişlet ve İnşa Et Kuramı ile paralellik göstermektedir. Bu kurama göre pozitif duygular, bireylerin düşünme ve davranış alanlarını genişletmekte, yeni beceriler geliştirmelerine imkân tanımaktadır. Çalışmanın bulguları, minnettarlığın çalışanların bilişsel kaynaklarını artırdığını ve iş süreçlerinde yenilikçi düşünce ve davranışları desteklediğini göstermektedir. Bu bulgular, daha önce yapılan çalışmalarla uyum göstermekte, ancak bu çalışma minnettarlığı aracı mekanizma olarak ele alması bakımından literatüre önemli bir katkı sunmaktadır. Literatürde örgütsel destek ile iş çıktıları arasındaki ilişkilerin çok çalışıldığı görülmektedir; ancak bu ilişkiyi minnettarlık üzerinden açıklayan çalışmalar sınırlıdır. Dolayısıyla bu araştırma, örgütsel davranış alanında duygu temelli aracılık etkilerini ortaya koyarak kuramsal bir boşluğu doldurmaktadır. Bu sonuçlar, örgütlere ve yöneticilere önemli mesajlar sunmaktadır. İlk olarak, çalışanların desteklendiğini hissetmeleri, adil bir yönetim anlayışı, açık iletişim ve takdir edilme mekanizmalarının yaygınlaştırılması, çalışan mutluluğunu artırmakta ve iş becerikliliğini teşvik etmektedir. Örgütler, çalışanlara düzenli geri bildirim sağlama, koçluk uygulamalarını yaygınlaştırma, iş tasarımında çalışan katılımını artırma gibi destekleyici yaklaşımlar geliştirebilir. Minnettarlığın güçlendirilmesi amacıyla pozitif psikoloji temelli insan kaynakları uygulamaları, başarı kutlamaları, takdir programları veya farkındalık uygulamaları hayata geçirilebilir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, veri yalnızca beyaz yakalı çalışanlardan toplanmıştır. Bu nedenle sonuçların genellenebilirliğini artırmak amacıyla gelecekte farklı sektör ve meslek gruplarının incelenmesi önerilebilir. İkinci olarak,

araştırmada kesitsel veri kullanılmıştır. Gelecek çalışmalarda uzunlamasına verilerle örgütsel desteğin etkisinin zaman içerisindeki değişimi daha sağlıklı biçimde ölçülebilir. Üçüncü olarak, minnettarlık ve mutluluk ölçeklerinin AVE değerlerinin görece düşük çıkması, ölçek uyarlaması, madde iyileştirme ve psikometrik testlerin farklı örneklerde tekrar yapılması gerekliliğini göstermektedir. Son olarak ise bu araştırma yalnızca bir ülke örneğini ele almıştır. Gelecek araştırmalar karşılaştırmalı çalışmalar yaparak örgütsel destek, iş yeri mutluluğu, iş becerikliliği ve minnettarlık arasındaki ilişkileri kültürler arası bağlamda inceleyebilir. Elde edilen bulgular ışığında, bu çalışma örgütsel desteğin hem doğrudan hem de minnettarlık aracılığıyla iş yeri mutluluğu ve iş becerikliliği üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Bulgular hem teorik hem de uygulamaya yönelik önemli katkılar sunmaktadır. Özellikle minnettarlığın örgütsel ilişkilerde psikolojik bir köprü işlevi gördüğü ve çalışanların iş deneyimlerini olumlu yönde şekillendirdiği söylenebilir.

Yazar katkı oranı

Bu çalışmanın tüm süreçleri (tasarım, veri toplama, analiz, yazım ve düzenleme) Gizem Yıldırım ve Gaye Atilla tarafından eşit olarak gerçekleştirilmiştir.

Etik kurul onayı

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'nun 25.03.2024 tarih ve 147/42 sayılı kararı ile etik onay alınmıştır.

Çıkar çatışması beyanı

Hazırlanan çalışmada herhangi bir kişi/kurum ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Makale Süreç Geçmişi

Makale Geliş Tarihi: 27.10.2025

Makale Kabul Tarihi: 09.02.2026

Extended Abstract

Human beings are beings who need to be valued and supported in both their personal and professional lives. Feeling this support, both in family life and at work, plays a direct determining role in an individual's well-being and happiness. Employees' feeling that their happiness and well-being are valued and that their interests are being considered in their work lives gives rise to the concept of perceived organizational support (Eisenberger et al., 1986). Organizational support, which is needed for employees to be happy in the workplace, has become a critical element in the modern business world (Maenapothi, 2007). The concept of happiness, which is gaining increasing importance worldwide, refers to a state in which individuals feel peace, security, and well-being in both their personal and professional lives. This is because individuals spend a large portion of their lives in the work environment. Therefore, the level of happiness experienced at work has a direct impact on an individual's overall quality of life. Indeed, workplace happiness is defined in the literature as: It is considered a multidimensional concept that goes beyond satisfaction and includes contentment, positive emotions, and well-being (Fort et al., 2003). Organizational support impacts not only employees' happiness but also their ability to shape their work processes. Employees' capacity to redesign their jobs, tasks, social relationships, and work processes is conceptualized as job crafting. Job crafting is defined as the process by which individuals proactively restructure their work roles to better align them with their personal strengths, preferences, and goals. When employees interpret their perceptions of organizational support from a positive perspective, they contribute to the development of a sense of gratitude in their

work lives. Gratitude, a concept highlighted by positive psychology, is defined as recognizing the contributions of others to positive experiences in one's life and feeling positive emotions toward this contribution (Wood et al., 2010).

This study examines the mediating role of gratitude in the impact of organizational support on workplace happiness and job crafting. The research model, developed in light of theoretical foundations and previous studies, addresses not only the direct effects of organizational support but also the indirect effects arising through gratitude. A review of the literature reveals that comprehensive studies examining the concepts of organizational support, workplace happiness, job crafting, and gratitude together are quite limited. Therefore, this study aims to both contribute to the Turkish literature and fill a gap in the international literature. The research population consists of white-collar workers working in the public and private sectors across Türkiye. Both convenience and snowball sampling methods were used to ensure a representative sample. The research was conducted nationwide in 2024 among purposively selected white-collar workers regardless of position, age, education, or position. The survey was distributed online to white-collar workers across Türkiye via WhatsApp, email, and social media accounts. The common characteristic of the participants in the study was that all participants were white-collar workers and actively employed at the time of the study. Responses were received from a total of 392 participants actively involved in the workforce. Seven participants were excluded from the research sample due to their lack of white-collar employment. The total sample size of the study consisted of 385 participants. The study includes four 43-item scales (Joy Happiness Scale, Job Crafting Scale, Organizational Support Scale, and Workplace Gratitude Scale). In addition, there are eight questions to assess the demographic characteristics of white-collar workers.

To test the normal distribution of the research data, the mean, standard deviation, skewness, and kurtosis values were examined. The skewness and kurtosis values of the means of all scale dimensions were found to be within ± 1.5 . Accordingly, the data were assumed to be normally distributed. Correlation analysis was conducted to determine the relationships between the variables. Significant relationships were found between all variables in the study. The variables with the highest correlation were happiness at work and organizational support. Analyses based on structural equation modeling were conducted to test the hypotheses generated within the scope of the study. Two structural models were constructed for this purpose. Hypothesis testing was conducted using path analyses and mediation analyses conducted through structural equation models. The first model examined the effect of organizational support on workplace happiness and gratitude, concluding that organizational support significantly and positively impacts workplace happiness and gratitude. The second structural model examined the effect of organizational support on job crafting and gratitude, concluding that organizational support significantly and positively impacts job crafting and gratitude. Based on the fact that organizational support increases workplace happiness and job crafting, it was predicted that this effect would be even greater on employees through gratitude. In this context, the mediating role of gratitude in the effect of organizational support on workplace happiness and job crafting was examined. The two structural models developed first demonstrate the mediating role of gratitude in the effect of organizational support on workplace happiness, and second, the mediating role of gratitude in the effect of organizational support on job crafting. The indirect effect of gratitude on the effect of organizational support on workplace happiness and job crafting was found to be significant and positive.

To create healthier, more productive employees and workplaces, organizations need to place greater emphasis on factors such as organizational support, workplace happiness, job crafting, and gratitude. Being satisfied and enjoying your work is a critical step toward

happiness. Organizations that prioritize employee happiness are generally open to new and diverse ideas. In organizations that adopt a supportive style, communication is strong, and everyone is treated fairly and equally. In such organizations, employees participate in decision-making, and practices and decisions beneficial to employees are implemented spontaneously, without external pressure or coercion. In this way, arrangements made voluntarily by the organization for the benefit of employees have a more positive impact in terms of creating a sense of organizational support than arrangements made through external pressure. In line with the context of this research, several recommendations can be offered to organizations, managers, and relevant individuals. To increase employee happiness and resourcefulness, organizations can consider methods such as hiring experts who design and implement employee wellness programs, developing communication strategies that provide frequent and positive targeted performance feedback, providing coaching that ensures employees feel a sense of organizational support, establishing support mechanisms for developing and managing employee skills, and allowing employees to overcome conditions that hinder their comfort zones to expand their cognitive skills. Additional recommendations include opening corporate communication channels to provide all kinds of support to their employees, avoiding negative behaviors that could negatively impact employees' perception of organizational support, developing work plans that take skills into account, assigning employees to desired departments based on their skills and aptitudes, and creating environments that make white-collar employees' work enjoyable and faster. Implementing these suggestions can increase the skills and happiness levels of white-collar employees who feel supported by their organizations. This increase can also foster a sense of gratitude.

Kaynakça

- Aggarwal-Gupta, M., Vohra, N., & Bhatnagar, D. (2010). Perceived organizational support and organizational commitment: The mediational influence of psychological well-being. *Journal of Business and Management*, 16(2), 105-124. <https://doi.org/10.1504/jbm.2010.141182>
- Al-Hashimi, M., & Al-Barri, Z. (2017). Gratitude intervention at work: It's impact on well-being, job satisfaction & organisational commitment. *International Journal Advances in Social Science and Humanities*, 5(3), 1-10. <https://doi.org/10.18374/JABE-17-2.8>
- Akın, O., & Aktar, A. (2019). Muhasebe meslek mensuplarında mesleki yabancılaşmanın işyeri mutluluğu üzerine etkisi: Burdur ili ve bucağ ilçesinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2), 1-24. <https://doi.org/10.29131/uiibd.570312>
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 19(1), 105-135. <https://izlik.org/JA94NC86UD>
- Algoe, S. B. (2012). Find, remind, and bind: The functions of gratitude in everyday relationships. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(6), 455-469. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00439.x>
- Alparslan, M., Yastıoğlu, S. & Taş, M. A. (2020). *Mutlu Eden Yöneticiler: Pozitif Psikoloji Bağlamında Araştırmalar ve Öneriler*. Nobel Bilimsel Eserler, Ankara.
- Arar, T., & Yurdakul, G. (2022). İş yeri mutluluğu: Öncülleri ve sonuçları üzerine nitel bir analiz. *21. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Kahramanmaraş*, 826-844.
- Armeli, S. et al., (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.288>
- Atilla, G., & Yıldırım, G. (2022). Pozitif Yönleriyle Örgütlerde Davranış Biçimleri, Y. O. Sezer (Ed.), *Minnettarlık* (s. 1-35) içinde. Paradigma Akademi, Çanakkale.

- Audenaert, M. et al. (2020). Empowering Leadership, social support, and job crafting in public organizations: A multilevel study. *Public Personnel Management*, 49(3), 367-392. <https://doi.org/10.1177/0091026019873681>
- Aydın Küçük, B. (2020). KOVID-19 küresel salgın döneminde örgütsel destek algısının iş yerinde mutluluk üzerindeki etkisi: Psikolojik güçlendirmenin aracı rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 1348-1372. <https://doi.org/10.15869/itobiad.839315>
- Bala Subramanian, R., Bhattacharya S., & Thakur, M. (2022). Job crafting, performance, and the mediating role of gratitude: A study among the sales service personnel of tourist industry India. *ASEAN Journal on Hospitality and Tourism*, 20(2), 53-66. <https://doi.org/10.5614/ajht.2022.20.2.04>
- Bartlett, J. E., Kotrlık, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research, information technology. *Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- 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. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Baş, M. (2020). *Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü: Erzincan'daki sağlık çalışanları üzerine bir uygulama* (Doktora Tezi). Binali Yıldırım Üniversitesi, Erzincan.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik., Z. S. Byrne., M. F. Steger. (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81-104). American Psychological Association). Washington, DC.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange And Power In Social Life*. Wiley. New York.
- Braverman, H. (1974). *Labor And Monopoly Capital: The Degradation of Work in The Twentieth Century*. Monthly Review Press, New York.
- Bülbül, Ş., & Giray, S. (2011). Sosyodemografik özellikler ile mutluluk algısı arasındaki ilişki yapısının analizi. *Ege Akademik Bakış*, 11(Özel Sayı), 113-123.
- Cain, I. H. et al. (2019). Measuring Gratitude at Work. *The Journal of Positive Psychology*, 14(4), 440-451. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1484936>
- Canboy, B., Tillou, C., Barzantny, C., Güçlü, B. & Benichoux, F. (2023). The impact of perceived organizational support on work meaningfulness, engagement, and perceived stress in France. *European Management Journal*, 41(1), 90-100. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.12.004>
- Chaiprasit, K. & Santidhirakul, O. (2011). Happiness at work of employees in small and medium-sized enterprises, Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 189-200. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.540>
- Chen, H. et al. (2021). The relationship between gratitude and job satisfaction: The mediating roles of social support and job crafting. *Current Psychology*, 42, 3134-3141. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01658-y>
- Chen, L. et al. (2020). From errors to ocb's and creativity: A multilevel mediation mechanism of workplace gratitude. *Current Psychology*, 41(1), 6170-6184.
- Çağlın, C., & Seçkin, Ş. N. (2024). Hemşirelerin algıladığı örgütsel desteğin ve temel benlik değerlendirmesinin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 11(1), 61-76. <https://doi.org/10.18394/iid.1326486>
- Çalışkan, A., & Pekkan, N. Ü. (2017). Psikolojik sermayenin işe yabancılaşmaya etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1), 17-33. <https://doi.org/10.18394/iid.303183>

- Çetin, A., & Şentürk, M. (2016). Bilgi paylaşma davranışının planlı davranış teorisi ve sosyal değişim teorisi bağlamında incelenmesi: Dermatologlar üzerine ampirik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(2), 241-256. <https://doi.org/10.21121/eab.2016216927>
- Dumitriu, S. et al. (2025). The role of the workplace environment in shaping employee well-being. *Sustainability*, 17(6), 2613. <https://doi.org/10.3390/su17062613>
- Eisenberger, R. et al. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Eisenberger, R. et al. (2023). Does felt obligation or gratitude better explain the relationship between perceived organizational support and outcomes? *Group & Organization Management*, 50(1), 243-288. <https://doi.org/10.1177/10596011231180388>
- Ekşi, H., & Tonguç, G. (2023). İş yerinde minnettarlık ölçeği'nin türkçeye uyarlanması (Bildiri sunumu, 20-23 Eylül), International Education Congress, Ankara.
- Erdem, İ. (2021). Hemşirelerde algılanan örgütsel destek ve iş becerikliliği ilişkisinin incelenmesi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 8(3), 377-387. <https://doi.org/10.54304/shyd.2021.70298>
- Erer, B. (2021). İşyeri mutluluğunun öncülleri ve sonuçları üzerine nitel bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 215-229. <https://doi.org/10.47097/piar.918559>
- Ford, M. T. et al. (2018). Chronic and episodic anger and gratitude toward the organization: Relationships with organizational and supervisor supportiveness and extrarole behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 175-187. <https://doi.org/10.1037/ocp0000075>
- Ford, R. C., McLaughlin, F. S., & Newstrom, J. W. (2003). Questions and answers about fun at work. *Human Resources Planning*, 26, 18-33.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions?. *Rev Gen Psychology*, 2(3), 300–319. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.56.3.218>
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personel Psychology*, 40(2), 287-322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>
- Garg, N. et al. (2022). Does gratitude ensure workplace happiness among university teachers? Examining the role of social and psychological capital and spiritual climate. *Frontiers in Psychology*, 13(849412), 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.849412>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Greenbaum, R. et al. (2020). Moral emotions: A review and research agenda for management scholarship. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 95–114. <https://doi.org/10.1002/job.2367>
- Gulyani, G., & Sharma, T. (2018). Total rewards components and work happiness in new ventures, *EBHRM*, 6(3), 255-271. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0063>

- Guzzo, R. F., Wang, X., & Abbott, J. (2022). Corporate social responsibility and individual outcomes: The mediating role of gratitude and compassion at work. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(3), 350-368. <https://doi.org/10.1080/02642069.2024.2345299>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, J. F. Jr., Bush, R. P., & Ortman, D. J. (2003). *Marketing Research: Within a Changing Information Environment*. (2 ed.) The McGraw-Hill/Irwin.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Härtel, C. E., & Page, K. M. (2009). Discrete emotional crossover in the workplace: The role of affect intensity. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 237-253.
- Hempfling, M. S. (2015). *Happiness, work engagement, and perception of organizational support of student affairs professionals* (Doctoral dissertation), Ohio University.
- Hernandez, H. (2021). Testing for normality: What is the best method. *ForsChem Research Reports*, 6(5), 1-38. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13926.14406>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Ilies, R. (2024). Crafting well-being: Employees can enhance their own well-being through work events. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 63-91. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-045931>
- Ingusci, E. et al. (2016). Job crafting and job satisfaction in a sample of Italian teachers: The mediating role of perceived organizational support. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(4), 675-687. <https://doi.org/10.1285/i20705948v9n4p675>
- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 111-117. <https://doi.org/10.1177/001316447403400115>
- Kalaycı, Ş. (2018). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Dinamik Akademi, Ankara.
- Kara, E., & Başboğa, M. İ. (2019). İşyeri mutluluğu ve iş tatmini ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünün belirlenmesi. *Mehmet Akif Ersoy İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 364-384. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.910735>
- Karataş, Z. & Uzun, K. (2020). Şükran mı duyuyoruz yoksa minnettar mıyız?. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (56), 411-440. <https://doi.org/10.21764/maueufd.769436>
- Katırcıoğlu, E. (2022). *Epistemik merak, iş becerikliliği ve algılanan örgütsel desteğin yenilikçi iş davranışına etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama* (Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Kerse, G. (2017). İş becerikliliği (job crafting) ölçeğini Türkçe'ye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 283-304. <https://doi.org/10.20491/isarder.2017.332>
- Kılınç, U., & Akdemir, M. (2019). Otel işletmelerinde otantik liderlik algısı ve işyeri mutluluğu: Ankara ilinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 793-811.
- Kır, A. et al. (2020). Öğretmenlerde şükürün işyeri mutluluğuna etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 5-18. <https://doi.org/uiibd.782182>
- Kim, H., Im, J., & Qu, H. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18-26. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.014>

- Kim, C., & Oh, S. (2020). Impact of employee's gratitude disposition on organizational citizenship behavior: Focus on multi-mediated effects of perceived organizational support and job satisfaction. *The Journal of the Korea Contents Association*, 20(4), 686-701.
- Kim, K. Y. et al. (2023). *A new pathway to job crafting: The Role of gratitude, responsiveness, and prosocial motivation. Academy of Management Proceedings*, (1). <https://doi.org/10.5465/amproc.2023.14465>
- Kline, R. B. (2016). *Methodology in The Social Sciences Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Guilford Press.
- Kurtçuoğlu, M. (2023). *Otantik liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel destek üzerindeki etkisi: Büyükşehir belediye örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi, Balıkesir.
- Lawler, E. J., & Yoon, J. (1996). Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion. *American Sociological Review*, 89-108. <https://doi.org/10.2307/2096408>
- Liang, G., Li, X. Y., & Chen, S. (2014). Research on the mechanism of grateful disposition on personal initiative: The mediating effect of leader-member exchange and psychological ownership. *Chinese Journal of Management*, 11(7), 1014–1020. <https://doi.org/10.3969/j.issn.1672-884x.2014.07.010>
- Lin, Z. (2022). Emotion regulation strategies and sense of life meaning: The chain-mediating role of gratitude and subjective wellbeing. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.810591>
- Liu, Z., Kim, T., & Joo, M. (2023). Does felt obligation or gratitude better explain the relationship between perceived organizational support and outcomes?. *Group & Organization Management*, 0(0), 1-46.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4
- Maenapothi, R. (2007). *Happiness in the workplace indicator* (Master's Thesis). Human Resource Development, National Institute of Development Administration.
- McCullough, M. E., Emmons, R. A., & Tsang, J. A. (2002). The grateful disposition: Conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 112-127. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.1.112>
- Nayır, F. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlere sağlanan örgütsel desteğe ilişkin görüşleri, öğretmenlerin örgütsel destek algısı ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Nohut, F. (2022). *Kişilik özellikleri ve kariyerizm eğilimi arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü*, (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Paschoal, T. & Tamayo A. (2008). Construction and validation of the work well-being scale. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Park, Y. et al. (2020). Organizational support and adaptive performance: The revolving structural relationships between job crafting, work engagement, and adaptive performance. *Sustainability*, 12(12), 2-14. <https://doi.org/10.3390/su12124872>
- Polatçı, S., & Ünüvar, H. (2021). İşte mutluluk ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Journal of Research in Business*, 6(1), 177-202. <https://doi.org/10.29228/JRB.10>
- Sadiyah, H., Rozaq, K., & Nugrohoseno, D. (2023). The effect of perceived organizational support and job crafting on the organizational citizenship behavior through work engagement as an intervening variable. *Journal of Business and Management Review*, 4(7). <https://doi.org/10.47153/jbmr47.7492023>

- Salahieh, Z. (2015). *The moderating role of perceived organizational support on the relationship between bullying and work behaviors* (Master's Thesis). San Jose State University, ABD.
- Saragih, S., Margaretha, M., & Situmorang, A. P. (2020). Analyzing antecedents and consequence of job crafting, international journal of management. *Economics and Social Sciences*, 9(2), 76-89. <https://doi.org/10.32327/IJMESS/9.2.2020.5>
- Seçkin, Ş. N. (2019). İç denetim odağı, iş becerikliliği ve işin anlamlılığı ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(3), 889-903. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.2019355055>
- Sekeran, U. (2003). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. John Wiley, New York.
- Sen, C., & Khandelwal, R. (2017). Workplace well-being: The role of job crafting, perceived organizational support and perceived autonomy support. *The International Journal of Indian Psychology*, 4(3), 89-99. <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>
- Signore, F., Ingusci, E. et al. (2025). Job crafting and its role in fostering personal resources during periods of turbulence. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3. <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1576289>
- Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. John Wiley & Sons Inc. New York, 116.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Sun, L. (2019). Perceived organizational support. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155-175. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102>
- Swift, M. L., & Virick, M., (2013). Perceived support, knowledge tacitness, and provider knowledge sharing. *Group & Organization Management*, 38(6), 717-742. <https://doi.org/10.1177/1059601113507597>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, Boston, Allyn and Bacon.
- Tobias, S. & Carlson, J. E. (1969). Brief report: Bartlett's test of sphericity and chance findings in factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 4(3), 375-377. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0403_8
- Tokmak, M. (2020). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların işe yabancılaşması ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 429-439. <https://doi.org/10.18506/anemon.613817>
- Tsang, J. (2006). Gratitude and prosocial behaviour: An experimental test of gratitude. *Cognition & Emotion*, 20(1), 138-148.
- Tutar, H., (2016), Örgütsel Davranış, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uçar, H. (2021). *Algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerindeki etkisi: İş becerikliliğinin aracı rolü* (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Verma, K. (2019). *Three essays on social resources and work engagement: Examining the role of gratitude and promotion focus* (Doctoral Thesis). Nanyang Technological University, Singapur.
- Wardiana, A. G., & Prasetyo, A. R. (2018). Keterkaitan perceived organizational support dan happiness at work pada karyawan generasi y pt. Telekomunikasi Selular Lakarta. *Empati*, 7(4), 27-32. <https://doi.org/10.14710/empati.2018.23417>
- Watkins, P. C. et al. (2003). Gratitude and happiness: Development of a measure of gratitude, and relationships with subjective wellbeing. *Social Behavior and Personality*, 31(5), 431-452. <https://doi.org/10.2224/sbp.2003.31.5.431>

- Wood, A. M. et al. (2008). The role of gratitude in the development of social support, stress, and depression: Two longitudinal studies. *Journal of Research in Personality*, 42(4), 854-871. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2007.11.003>
- Wood, A. M., Froh, J. J., & Geraghty, A. W. A. (2010). Gratitude and well-being: A review and theoretical integration. *Clinical Psychology Review*, 30, 890-905. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.03.005>
- Yang, X. H., & Li, Y. (2018). Gratitude nurture performance: The mediating model with the two-stage moderator. *Business Management Journal*, 40(7), 146-160. <https://doi.org/10.16538/j.cnki.fem.2019.09.005>
- Zhao, X. Y., & Li, F. H. (2019). Relationship among perceived organizational support, job crafting and subjective career success of primary and secondary school teachers. *Teacher Education Research*, 31(2), 15-21.
- Zheng, X. Huang, H., & Yu, Q. (2024). The associations among gratitude, job crafting, teacher-student relationships, and teacher psychological well-being. *Original Research*, 15, 1-16. <https://doi.org/0.3389/fpsyg.2024.1329782>