

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR REVIEW

Yil / Year: 2020, Cilt / Volume: 2, Sayı / Issue: 2



JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR REVIEW

(JOB REVIEW)

ISSN: 2687-2609

Yıl/Year: 2020, Cilt/Volume: 2, Sayı/Issue: 2

Journal of Organizational Behavior Review, örgütsel davranış alanında özgün ve nitelikli çalışmalar yayımlayan uluslararası ve hakemli bir bilimsel dergidir. Dergide, örgütsel davranış bağlamında araştırmaların ve derleme makalelerin yanı sıra, kitap incelemelerine de yer verilmektedir.

Journal of Organizational Behavior Review, kuramsal açıdan güçlü, alanyazına hâkim, eleştirel bir şekilde tasarlanmış, uygun araştırma yöntemleri ile incelenmiş ve tarafsız bir şekilde yorumlanmış, sonuçları gelecek çalışmalara ışık tutan, uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik teorik ve pratik sonuçlar ve öneriler barındıran çalışmalara yer vermeyi hedeflemektedir.

Journal of Organizational Behavior Review, Ocak ve Temmuz ayları olmak üzere yılda iki kez, elektronik ortamda yayımlanmaktadır. Derginin yayın dili Türkçe ve İngilizcedir.

Dergimiz **Cite Factor**, **Scientific Indexing Services (SIS)**, **International Institute of Organized Research (I2OR)**, **J-Gate Indexing**, **Asos Indeks** ve **Advanced Science Index (ASI)** indekleri tarafından taranmakta olup, diğer birçok indekse de başvuru süreci devam etmektedir.

Dergide yayımlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.

Yayımlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.

The contents in the articles cannot be used without citation.

Journal of Organizational Behavior Review © 2019

JOB Review© 2019



CiteFactor
Academic Scientific Journals

CITE FACTOR



Scientific Indexing Services

SCIENTIFIC INDEXING SERVICES



INTERNATIONAL INSTITUTE OF ORGANIZED RESEARCH (I2OR)



I N D E X E D

J-GATE INDEXING

ASOS
indeks

ASOS INDEX



ADVANCED SCIENCE INDEX

ADVANCED SCIENCES INDEX CENTRAL EUROPEAN SCIENCE ARCHIVE AND EVALUATION

ADVANCED SCIENCE INDEX

EDİTÖRLER / EDITORS IN CHIEF

Doç. Dr. Sema POLATCI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

sema.polatci@gop.edu.tr

Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ

İstanbul Üniversitesi

hakkı.aktas@istanbul.edu.tr

YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

Doç. Dr. Sema POLATCI

Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin YILMAZ

Dr. Öğr. Üyesi Osman YALAP

Öğr. Gör. Fatih SOBACI

Dok. Öğr. Ayşe DİKMEN

WEB SİTESİ / WEBSITE

www.jobreview.net

BİLİM KURULU / SCIENTIFIC BOARD

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Prof. Dr. A. Selami SARGUT

Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ

Prof. Dr. Ali ŞİMŞEK

Prof. Dr. Aşkın KESER

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Prof. Dr. Aykut BERBER

Prof. Dr. Azize ERGENELİ

Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ

Prof. Dr. Çiğdem KIREL

Prof. Dr. Ela ÜNLER

Prof. Dr. Enver ÖZKALP

Prof. Dr. Erdal TEKARSLAN

Prof. Dr. Fatih ÇETİN

Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN

Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU

Prof. Dr. Himmet KARADAL

Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN

Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Prof. Dr. Nejat BASIM

Prof. Dr. Nurullah GENÇ

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Prof. Dr. Ömer TURUNÇ

Prof. Dr. Selen DOĞAN

Prof. Dr. Senay YÜRÜR

Prof. Dr. Soner TASLAK

Prof. Dr. Suna TEVRUZ

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Prof. Dr. Tamer KOÇEL

Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ

Doç. Dr. Aslı BEYHAN ACAR

Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN

Doç. Dr. Ece OMA Y

Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ

Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL

Doç. Dr. Eylem ŞİMŞEK

Doç. Dr. Faruk ŞAHİN

Doç. Dr. Güven ORDUN

Doç. Dr. Murat GÜLER

Doç. Dr. Murat YALÇINTAŞ

Doç. Dr. Mustafa KARACA

Doç. Dr. Onur KÖKSAL

Doç. Dr. Saman ATTIQ

Doç. Dr. Serdar BOZKURT

Doç. Dr. Turhan ERKMEN

Doç. Dr. Yasin ROFCANİN

Dr. Öğr. Üyesi Feride EŞKİN

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet DEĞİRMENCİ

Dr. Öğr. Üyesi Mihriban CİNDİLOĞLU

DEMİRER

Dr. Öğr. Üyesi Ömer ÇETİN

**CİLT 2 SAYI 2 (Temmuz 2020) HAKEMLERİ
REFEREES OF VOLUME 2 ISSUE 2 (July 2020)**

Prof. Dr. Arzu ÜLGEN AYDINLIK

Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ

Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU

Prof. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT

Prof. Dr. Soner TASLAK

Doç. Dr. Aslı BEYHAN ACAR

Doç. Dr. Erdal ŞEN

Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ

Doç. Dr. İrge ŞENER

Doç. Dr. Mustafa KARACA

Doç. Dr. Pınar GÖKTAŞ

Doç. Dr. Sema POLATCI

Doç. Dr. Yasemin BAL

Dr. Öğr. Üyesi Ali BAYRAM

Dr. Öğr. Üyesi Aysel ÇETİNKAYA

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe GÖKÇEN KAPUSUZ

Dr. Öğr. Üyesi Fatih ÖZÇALIK

Dr. Öğr. Üyesi Hakan KENDİR

Dr. Öğr. Üyesi Handan AKKAŞ

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin YILMAZ

Dr. Öğr. Üyesi Mihriban CİNDİLOĞLU DEMİRER

Dr. Öğr. Üyesi Osman YALAP

Öğr. Gör. Dr. İlknur ÇEVİK TEKİN

Öğr. Gör. Dr. Nedim YILDIZ

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

	Makale Başlığı / Article Name	Sayfa / Page
	Araştırma Makaleleri/Research Article	
1	Çalışan Mutluluğu Dersinin Öznel İyilik Algısı ile İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısına Etkisi: Lisansüstü Öğrenciler Üzerinde İlişkisel-Nedensel Bir Tarama Çalışması <i>The effect of Employee Happiness Course on Subjective Well-being and Job Related Well-being: A Relational-Causal Screening Study on Graduate Students</i> Gülbeniz AKDUMAN	90-114
2	Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Stresin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü <i>The Mediating Role of Organizational Commitment in the Work Performance Grape Effect of Organizational Stress Perceived by Teachers</i> Gökben BAYRAMOĞLU & Emre UYSAL & Ahmet KARKI	115-137
3	Amme İdaresi Dergisinde Örgütsel Davranış Alanının İzini Sürmek: Yazın Ölçme ve Değerlendirme Çalışması (2008-2018) <i>Permitting the Organizational Behavior in the Amme İdaresi Dergisi: Bibliometric Analysis Study (2008-2018)</i> Mehmet KAPLAN & Berna Turak KAPLAN	138-148
4	Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetimsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama <i>The Relationship Between Ethical Leadership, Work Engagement and Administrative Creativity: An Application in Building Materials Sector</i> Ali İhsan DURGUT & Gülsevım YUMUK GÜNAY	149-171
5	Crew Resource Management in Aviation: The Analysis of the Air France Flight 447 Crash <i>Havacılıkta Ekip Kaynak Yönetimi: Air France 447 Kaza Analizi</i> Seda ŞENOL & Aslı BEYHAN ACAR	172-200

	<i>Makale Başlığı / Article Name</i>	<i>Sayfa / Page</i>
	<i>Araştırma Makaleleri/Research Article</i>	
6	<i>Çalışan Memnuniyet Ölçümüne Yönelik Bir Model Önerisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü Örneği</i> <i>A Model Proposal on Measuring Employee Satisfaction: The Case of a State-Run Enterprise</i> <i>Mustafa Kemal TOPCU</i>	201-216
7	<i>Adil Dünya İnancı ile İş Performansı Arasındaki Etkileşim: Aracı Değişken Olarak Yaşam Tatmini</i> <i>The Interaction Between Belief in a Just World and Job Performance: Life Satisfaction as a Mediating Variable</i> <i>Sema POLATCI & Elif BAYGIN & Fatih SOBACI</i>	217-232
	<i>Derleme Makaleler / Review Articles</i>	
8	<i>Ağızdan Ağıza İletişim ve Pazar Kurtları: Mahalle Kültürü Bağlamında Bir İnceleme</i> <i>Word of Mouth Communication and Market Mavens' A Study in the Context of Neighborhood Culture</i> <i>Derya Fatma BİÇER & Sefer DARICI</i>	233-241

Çalışan Mutluluğu Dersinin Öznel İyi Hissiz Algısı ile İşe İlişkin Duyuşsal İyi Hissiz Algısına Etkisi: Lisansüstü Öğrenciler Üzerinde İlişkisel-Nedensel Bir Tarama Çalışması

Gülbeniz AKDUMAN¹

Öz

Araştırmanın amacı çalışan mutluluğu dersi alan yüksek lisans öğrencilerinin bireysel olarak mutluluk ve işe ilişkin iyilik algılarında pozitif yönde bir değişim olup olmadığını incelemesidir. Araştırma örneklem grubu 2019-2020 Akademik yılı güz döneminde bir vakıf üniversitesinde seçmeli olarak "Çalışan Mutluluğu" dersi alan 31 yüksek lisans öğrencisidir. Öğrencilerin çalışan mutluluğu dersini almadan önce ve 12 haftalık akademik dönem boyunca dersi aldıktan sonra öznel iyilik algısı ve işe ilişkin iyilik algısı seviyeleri değerlendirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde demografik bilgi formu, ikinci bölümünde Hills ve Argyle (2002) tarafından geliştirilip Türkçe çevirisi sonrasında güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları Doğan ve Sapmaz (2012) tarafından yapılan Oxford Mutluluk Ölçeği (Öznel İyi Hissiz Algısı Ölçeği), üçüncü bölümünde Katwyk, Fox, Spector ve Kelloway (2000) tarafından geliştirilip Türkçe çevirisi sonrasında güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları Bayram, Kuşdil, Aytac ve Bilgel (2004) tarafından yapılan İşe İlişkin Duyuşsal İyi Hissiz Algısı Ölçeği (Job-Related Affective Well-Being Scale- JAWS) kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre öğrencilerin çalışan mutluluğu dersi sonrası öznel iyilik algısı (mutluluk) ve işe ilişkin iyilik algısı değerlendirmeleri ders öncesi değerlendirmelere göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Çalışan mutluluğu dersi öğrencilerin öznel iyilik algısı ve işe ilişkin iyilik algısı seviyelerinde anlamlı düzeyde yükselme meydana gelmesini sağlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Öznel iyilik algısı, mutluluk, işe ilişkin iyilik algısı

The effect of Employee Happiness Course on Subjective Well-being and Job Related Well-being: A Relational-Causal Screening Study on Graduate Students

Abstract

The purpose of the study is to examine whether there is a positive change in the perception of subjective well-being (happiness) and job-related well-being of the graduate students who take the course of employee happiness. The research sample group is 31 graduate students who take the "Employee Happiness" course at a foundation university in the fall semester of the 2019-2020 academic year. The subjective well-being perception and job-related well-being levels of students were evaluated before taking the employee happiness course and after taking the course in the 12-week academic term. A survey form occurred of three section was used to collect data in the study. There is a demographic form in the first section of the questionnaire, Oxford Happiness Scale (Subjective Well-Being Perception Scale) developed by Hills and Argyle (2002) and adapted to Turkish by Doğan and Sapmaz (2012) in the second part and The Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) was developed by Katwyk, Fox, Spector and Kelloway (2000), adapted and reliability and validity studies were performed Turkish by Bayram, Kuşdil, Aytac, and Bilgel (2004) is used in the third section. According to the results of the study, subjective well-being (happiness) perception and job-related well-being perception evaluations of students are significantly higher than the pre-lesson evaluations. Employee happiness lesson caused a significant increase in students' subjective well-being perception and job-related well-being levels.

Keywords: Subjective Well-being, happiness, job-related well-being

¹ Dr. Bilgi Üniversitesi, Lisansüstü Programlar Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, gulbeniz@akduman.com; https://orcid.org/0000-0002-3256-982X

Giriş

Pozitif psikoloji kişilerin mutluluk, esenlik ve genel iyilik hali gibi olumlu duygularıyla ilgilenen bilim dalıdır (Köroğlu, 2019: 19). Mutluluk pozitif psikolojinin en ilgi gören konularından biridir. Son 20 yıldır pozitif psikolojinin etkisinde olan psikoloji alanında mutluluk konusu sosyoloji alanından daha fazla ilgi görüp araştırılan bir konu olmuştur (Power, 2015). Mutluluk psikolojide aynı anlamı taşıyan öznel iyilik algısı kavramıyla ifade edilmektedir.

Çalışmak, sürekli bir işle meşgul olmak, hergün yeni ve beklenmedik olaylarla uğraşmak insanlara maddi kazanç sağlamanın yanında birçok olumlu etkilere sahiptir (Alain, 2017: 73). Çalışmak insanları mutlu eden bir faaliyettir. Inglehart (1990) tarafından on altı farklı ülkeden yüz yetmiş binin üstünde katılımcıyla gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre çalışanların %77'si hayatlarında daha mutlu iken, iş sahibi olmayanların %61'i mutlu olduğunu belirtmiştir (Inglehart, 1990). Sahip olunan iş kişilerin kendilerini gerçekleştirme imkanı vermesi yönüyle de mutluluk sağlamaktadır (Gardner, 1990).

Kurumların mutluluğu ve mutlu çalışanlar konusu tüm Dünya'da 2000'li yılların başından beri teoride kabul görerek bu konuda araştırmalar yapılmıştır. (Scott, 2000; Ellsworth, 2002). 2011 yılında Türkiye'de İnsan Kaynakları bölümünde mutluluk departmanının açılması ve istihdam edilen ilk "Mutluluk Müdürü" ile iş yaşamında da mutluluk kavramı gündeme alınmaya başlamıştır. Kurumlarda mutluluk departmanları açılarak uzun yıllar boyunca sadece çalışan memnuniyetine odaklanan insan kaynakları departmanları çalışan mutluluğunu analiz edilerek, arttırmak için aksiyonlar planlamaya başlamışlardır (Erdoğan, Akduman, 2013). Çalışanları mutlu olan kurumlarda verimlilik ve etkinlik artarken, performansları da mutsuz olanlara göre daha yüksek olmaktadır. Çalışanların işten ayrılma niyetleri ise daha düşükken, bağlılık, aidiyet ve memnuniyetleri de daha fazladır. Tüm bu etkenler göz önüne alındığında başarılı olmak isteyen kurumların çalışan mutluluğu konusuna odaklanmaları ve çalışanlarını nelerin mutlu edeceğini analiz ederek gerekli aksiyonları almaları gerekmektedir (Csikszentmihalyi, 2017: 40).

Aynı ortamı paylaşan kişilerin farklı görüş, değerlendirme ve tepkilere sahip olması reaktif iletişim kavramıyla açıklanmaktadır (Smith vd., 2016: 484). İnsanlar aynı olaylar karşısında farklı farklı tepkiler verebilirler. Bir olay bir kişiyi çok mutlu ederken, bir diğerini hiç etkilemeyebilir veya mutsuz edebilmektedir. Aynı düşünceyle mutluluğa giden belirli bir yol yoktur, mutluluk kişisel bir seçimdir (Breuning, 2017: 159). Yaşanan her olay için birçok

farklı bakış açısı mevcuttur. Daha geniş ve büyük bakış açısıyla bakıldığında endişe ve kaygı azalarak mutluluk artmaktadır. Yaşanan bir duruma farklı açılardan bakmak tam ve bütünsel gerçekliği görmeyi sağladığı için kişinin vereceği tepki de daha doğru ve yapıcı olmaktadır. Örneğin; Dünya’da yaşanan bir felaket nedeniyle acı çeken, mutsuz olan insanlara bakarken ümitsizliğe düşerken, onlara yardım eden fedakâr ve iyi insanları da beraberinde görebiliyorsanız daha geniş, büyük ve olumlu bir şekilde bir bakış açısıyla hayatı çerçeveye oturtuyorsunuz demektir (Lamav & Tutu, 2017: 177-179).

Mutluluğun %50’si genetik faktörlerden, %40’ı kişinin bakış açısından, %10’u ise çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Kişinin genetik faktörleri değiştirme şansının olmadığı göz önüne alındığında kişinin bakış açısı mutluluğu etkileyen en önemli kriter konumundadır (Diener vd., 1999). Bakış açısını olumluya dönüştürmek hem özel yaşamda hem de iş yaşamında daha fazla memnuniyet ve doyum yaşanmasına sebep olmaktadır (Erkutlu, 2015: 202). Kişilerin bu konudaki farkındalıklarını arttırarak bakış açılarında olumlu gelişme sağlama amaçlı eğitimler almaları fayda sağlamaktadır.

Çalışma hayatında mutluluk konusuna verilen önemin artması için İnsan Kaynakları ekiplerinin farkındalıklarını arttırma amacıyla Türkiye’de ilk kez 2017-2018 akademik yılında Bilgi Üniversitesinde İnsan Kaynakları Yönetimi online yüksek lisans programı kapsamında seçmeli olarak “Çalışan Mutluluğu ve Motivasyonu” dersi açılmıştır. Bu derste, İnsan Kaynakları fonksiyonları arasında her geçen gün önem kazanan mutluluk, çalışan memnuniyeti ve iş hayatında mutluluk kavramları ve bu kavramların nasıl ölçüleceği inceledikten sonra çalışma hayatından örnek uygulamalarla zenginleştirilmiş şekilde iş hayatında mutluluğun yönetiminin aktarılması ve diğer insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkisinin kurulması amaçlanmıştır. Derste konular teorik anlatıldıktan sonra konuyla ilgili uygulama örnekleri paylaşarak öğrencilerin teorik bilginin nasıl uygulandığını görmeleri sağlanmaktadır. Ayrıca bu derste ana kavram olan mutluluğu öğrencilerin hayatına katmak amacıyla sosyal medyada kurulan “Mutlu Pazartesiler” grubunda da paylaşımlar yapılarak dersin etkinliği arttırılmaktadır.

Bu fikirler ışığında “Çalışan Mutluluğu ve Motivasyonu” dersini alan araştırma kapsamında yer alan 31 yüksek lisans öğrencisinin çalışan mutluluğu dersini almadan önce ve aldıktan sonra mutluluklarını ve işyerinde mutluluklarını ifade eden işe ilişkin iyilik algıları değerlendirilerek bakış açılarındaki olumlu yöndeki gelişme ile öznel iyilik algısı ve işe ilişkin iyilik algısı seviyelerindeki değişim analiz edilmiştir. “Çalışan Mutluluğu ve

Motivasyonu” dersinin Türkiye’de üniversite kapsamında yer alan akademik programlarda ders olarak ilk defa verilmesi sonucunda yapılan bu değerlendirme ilgili alan yazında bir ilk olacağı için sonraki araştırmalara da ışık tutabilecektir.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Öznel İyilik Algısı (Mutluluk)

Latince’de ferahlık, bereket anlamına gelen “felicita”, Arapça’da huzur, memnuniyet ve esenlik anlamına gelen “saadet” kelimesiyle ifade edilen mutluluk insanların sürekli olarak ulaşmak istedikleri bir pozitif duygu durumudur (Hançerlioğlu, 1978: 190). Mutluluk felsefeden, psikolojiye, tıptan, sosyolojiye kadar birçok farklı alanda çalışan araştırmacılar tarafından farklı farklı yaklaşımlarla tanımlanmıştır;

- Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre mutluluk “*Bütün özlemlere eksiksiz ve sürekli olarak ulaşılmaktan duyulan kıvanç durumu*” olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>; Erişim Tarihi: 21.03.2020).
- Felsefede Eudaimonia olarak ifade edilen mutluluk, “iyi anlamına gelen “eu” ve ruh anlamına gelen “daimon” sözcüklerinden oluşan içinde iyilik barındıran anlamına gelen bir kelimedir (Vernon, 2011: 14). Mutluluğa ulaşmak erdemli ve ahlaklı bir hayat yaşamakla mümkündür (Cevizci, 2002: 733).
- Mutluluk, erdemın sonucunda ulaşılan bir ödül değil, erdemın kendisidir (Unamuno, 1986: 39).
- İnsan eylemlerinin son amacı mutluluktur (Akarsu, 1998: 23).
- Mutluluk kişinin bakış açısına göre tanımlanan ve maddi değeri ölçülemeyen olumlu bir duygu durumudur (Gilbert, 2008: 47).
- Mutluluk, çeşitli şekillerde ortaya çıkan haz duygusunun bir sonucudur (Davies, 2018: 24).

1776 yılında Amerika Birleşik Devletleri 3. Başkanı Jefferson’un yayınladığı Özgürlük Bildirgesinde belirtildiği gibi; “*Her birey yaşam, özgürlük ve mutluluğu arama hakkına sahiptir*” (Jefferson, 1776). Mutluluk arayışının insanlığın en temel hedeflerinden biri haline geldiğini anladıktan sonra Birleşmiş Milletler 28 Haziran 2012 tarihinde “Uluslararası Mutluluk Günü” olarak 20 Mart gününü ilan ederek devletleri, kurumları ve kişileri mutluluğa daha çok önem vermeye davet etmiştir. Bu öncü hareketin ardından birçok ülkede mutluluk dernekleri, platformları, web siteleri ve dergileri kurularak mutluluk kavramına verilen önem her geçen gün arttı (Teber, 2017: 39). Amerikan bağımsızlık

deklarasyonunda “mutluluk” vatandaşlara bir hak olarak verilip “mutluluk her vatandaşın hakkıdır” dendiikten sonra mutluluk konusunda sayısız makale ve kitap yazılarak kavram her geçen gün popülerliğini arttırmıştır. Kapitalizm ve politik özgürlüğün verdiği bir hak olarak görülen mutluluk Dünyadaki tüm bireylerin odağında yer alan bir kavramdır (Lyubomirsky vd., 2005: 111). Tüm Dünya’da artan depresyona paralel olarak mutluluğa bağımlılık artarak yaşamın bir amacı haline gelmeye başlamıştır (Farrelly, 2015: 19).

Olumlu düşünmek, olumlu yaşamayı ve olumlu olanı da kişinin hayatına çekmesini sağlar (Süeyev, 2014: 14). 1930 yılında Amerikan Notre Dame Rahibe okuluna yeni gelen rahibelerden kendilerini anlatan bir otobiyografi yazmaları istenir ve yazılan bu otobiyografiler baş rahibe tarafından okunduktan sonra arşive kaldırılır. 2001 yılında Danner, Snowdon, Friesen’den oluşan araştırma ekibi günlükleri arşivden çıkarıp olumlu ve olumsuz cümleleri incelediklerinde, otobiyografilerinde olumlu cümleleri daha fazla kullanan rahibelerin diğerlerine oranla 10 yıl daha uzun yaşadığı belirlenir. Mutlu insanların bağımsızlık sistemleri daha kuvvetli olduğu için hastalıklara yakalanma ihtimalleri mutsuz olanlara oranla daha düşük, hasta olduklarında iyileşme süreleri de daha kısa olmaktadır (Diener, Biswas-Diener, 2008). Mutlu insanlar gülümsediklerinde göz çevrelerindeki kasları “Duchenne gülümsemesi” adı verilen farklı bir gülümseme ile kasılır ve bu şekilde gülen mutlu insanlar diğerlerine oranla 8,5 yıl da uzun yaşama şansına sahip olmaktadır (Tarhan, 2016: 16). Mutluluk bağımsızlık sistemini güçlendirip, vücudu daha dirençli hale getirdiği için ömrü de uzatmaktadır (Danner vd., 2001). Bu örneklerden yola çıkarak mutluluğun insan sağlığı üzerinde olumlu etkileri olduğu söylenebilir.

Mutlu insanlar yüksek özgüvene sahip, duygularını rahatlıkla kontrol edebilen, iyimser, paylaşmayı seven, sosyal kişilerdir (Diener& Seligman, 2002: 82-83). Tüm bu pozitif çıktılar mutluluk sonucunda oluştuğu gibi, mutluluk tüm bu pozitif çıktılarının sebebinin de oluşturmaktadır (Stets& Trettevik, 2016: 1).

Her insan mutlu olmak isterken, bunu nasıl başaracağını bilememektedir? Nasıl mutlu olunacağını belirlemek için öncelikle mutluluğu etkileyen faktörleri incelemek gerekmektedir. Mutluluk demografik faktörlerden, kişinin dışı dönüklük, sorumluluk ve duygusal dengeli olma gibi üç ana karakteristik özelliğinden ve gerçekleştirdiği çevresine pozitif geribildirim alıp-verme, isteklerini tatmin etme, mental kontrol yapma ve dini inancın gereklerini yerine getirme gibi amaç yönelimli davranışlardan etkilenmektedir (Eryılmaz,

2016: 58). Mutluluğu etkileyen demografik faktörler araştırmalar ışığında aşağda sıralanmıştır;

- *Cinsiyet*: Cinsiyet ve medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Erkek ya da kadın olmak mutluluğun belirleyicisi konumunda değildir. İlgili alan yazında bu fikri yaptıkları araştırmalarıyla (Wilson, 1967; Myers & Diener, 1995; Kangal, 2013; Tan vd., 2006; Aydemir, 2008; Uçan, 2013; Sevindik, 2015; Dikici, 2020) destekleyen birçok bilim insanı yer almaktadır. Yapılan geniş kapsamlı meta-analiz çalışmaları da bu fikri destekler niteliktedir. Haring vd. 146 farklı ve birbirinden bağımsız araştırmayı dahil ederek yaptıkları meta-analiz sonucunda (Haring vd., 1984), Kasapoğlu ve Kış (2016) 25 araştırmayı dahil ederek yaptıkları meta-analiz aracılığıyla cinsiyetin mutluluğu etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır (Kasapoğlu & Kış, 2016).
- *Yaş*: İlgili alan yazında yer alan araştırmalar incelendiğinde yaşın mutluluğu nasıl etkilediği konusunda bir ortak yargının oluşmadığı görölmektedir. Mutluluğun yaşla azaldığını savunan araştırmaların (Shmotkin, 1990; Güldağ, 2007; Conceiçao & Bandura, 2008) yanı sıra yaşlandıkça artan imkanlar ve yaşam memnuniyeti ile bağlantılı olarak genç yaşlarda yüksek, orta yaşlarda düşen mutluluğun aynı bir “U” harfi şekli gibi arttığını veya dengelendiğini savunan araştırmalar (Horley & Lavery, 1995; Blanchflower & Oswald, 2007; Tosyalı, 2010; Wang & Vander Weele, 2011), bu iki görüşten farklı olarak yaptıkları araştırma sonucuna göre yaşın mutluluğu etkileyen bir değişken olmadığı bulgusuna ulaşan yayımlar da (Diener vd., 2000; Kousha & Mohseni, 2000, Christoph & Noll, 2003; Suhail & Chaudhry, 2004; Aydemir, 2008; Sevindik, 2015; Teke, 2020) mevcuttur.
- *Medeni Durum*: İlgili alan yazın incelendiğinde medeni durum ve mutluluk arasında ilişki olduğu görölmektedir. Evli kişiler, bekar ve dul olan kişilere göre daha yüksek mutluluk seviyesine sahiptir (Diener vd., 1999; Suhail & Chaudhry, 2004; Blanchflower & Oswald, 2007). Mutlu olan kişilerin evlilikleri de mutsuz olanlara oranla daha uzun süre devam etmektedir (Mastekaasa, 1992; Yavaşoğlu, 2019).
- *Eğitim*: İlgili alan yazında yer alan araştırmalar incelendiğinde eğitim ile mutluluk arasında anlamlı ama düşük seviyede bir ilişki olduğu görölmektedir Artan eğitim

seviyesiyle birlikte daha iyi bir iş sahibi olma, maddi imkanların artması ve toplumda daha fazla saygınlığa sahip olma gibi etkenler mutluluğu olumlu etkilemektedir (Campbell, 1981; Diener vd., 1992; Witter vd., 1984; Gaygısız, 2010; Durmaz, 2020).

- *Gelir*: Sahip olunan maddi imkanlar ve paranın da mutluluğu olumlu etkilediği kanısının aksine kişinin zengin olması deniz suyuna benzetilmektedir; ne kadar çok içilirse daha çok içmek istenmekte yani sahip olunan maddi imkanlar insanı mutlu etmeye yeterli olmamaktadır (Schopenhauer, 2019: 20). Bu fikri destekler şekilde paranın insan mutluluğu üzerindeki etkisini en iyi anlatan eserlerden biri olan “Easterlin Paradoksu” adlı eserde paranın kişinin temel yaşam koşullarını sağlama sınırına kadar mutlu etme özelliği olduğu, sonrasında ise bir etkisi olmadığı savunulmaktadır. Kişi yeme-içme, barınma gibi temel ihtiyaçlarını karşılayamayacak kadar az bir paraya sahipse mutsuz olmaktadır (Easterlin, 2001: 467).

Sosyal medyanın etkin olarak kullanıldığı günümüz Dünyasında Facebook 2004 yılında kullanıma açıldıktan sonra sürekli yeni özellikler kazanarak insanların ilgisini çekmeyi başarmıştır. 2009 yılında eklenen like (beğeni) butonuyla kişiler birbirlerine beğenilerini gösterme imkanına sahip olurken, 2011 yılında eklenen video arama sayesinde yüz yüze aramayla iletişim kurma imkanına sahip olmuşlardır (Phu & Gow, 2019: 151). Sosyal medyanın hayatımıza girmesi mutlulukla ilgili yeni bazı soruları ortaya çıkarmıştır; Sosyal medya ile kişinin mutluluğu arasında ilişki var mıdır? Sosyal medyanın mutluluğu olumlu yönde etkilediğini savunan araştırmaların (Ellison vd., 2007; Tosun, 2012; Kim & Lee, 2011) yanı sıra, olumsuz etkilediğini savunan araştırmalar da (Satıcı & Uysal, 2015; Brooks, 2015; Denti vd., 2012; Wright vd., 2013) mevcuttur. Phu & Gow (2019) yaptıkları araştırma sonucuna göre Facebook’da arkadaş sayısı daha fazla olan kişilerin daha mutlu olduklarını ve sosyal medyada geçirilen zamanla kişinin mutluluğu ve yalnızlığı arasında ise bir ilişki olmadıklarını savunmaktadırlar.

Dünya’da mutluluk konusuna verilen önemin bir göstergesi de bu konuda sürekli yapılan ve tüm insanlara açık olarak yayınlanan araştırmalardır. Bu araştırmalar aşağıda sıralanmıştır;

- *Avrupa Değerler Araştırması*: 1981 yılından itibaren her 10 yılda 1 kez ülkeler bazında değerlerin sosyal ve siyasal yaşam üzerindeki etkisini analiz etmektedir.

Mutluluk da değerlendirilen değerlerden biridir. En son 2008 yılında yapılan analize göre Türkiye'nin mutluluk seviyesi 100 puan üzerinden 75 gibi yüksek bir değere sahiptir (<http://www.atlasofeuropeanvalues.eu/new/wereld.php?ids=8&year=2008>) Erişim Tarihi: 27.03.2020).

- *Gallup Mutluluk Anketi*: 2005 yılından itibaren 156 ülkenin vatandaşlarının mutlulukları analiz edilerek herkese açık bir şekilde internet ortamından yayınlanmaktadır. 2019 yılı raporuna göre Türkiye geçen yıla oranla 5 sıra daha düşerek tüm Dünya ülkeleri arasında mutluluk seviyesi açısından 79. Sırada yer almıştır. Türkiye 2017 yılında 69., 2018 yılında ise 74. sırada yer almaktadır. Türkiye'nin mutluluk seviyesi her geçen yıl düşmektedir (<https://www.gallup.com/analytics/247355/gallup-world-happiness-report.aspx>; Erişim Tarihi: 27.03.2020).
- *Türkiye İstatistik Kurumu Yaşam Memnuniyeti Araştırması*: TÜİK 2003 yılından beri yaptığı araştırmayla demografik değişkenler bazında kişilerin yaşam memnuniyetlerini ve mutluluklarını analiz etmektedir. 2018 yılında %53,4 olan mutluluk oranı, 2019 yılı sonuçlarına göre %52,4'e düşmüştür (<https://biruni.tuik.gov.tr/yayin/views/visitorPages/index.zul>; Erişim Tarihi: 27.03.2020).
- *Uluslararası Mutluluk Günü*: Her yıl 20 Mart Uluslararası Mutluluk Günü'nde yayınlanan Birleşmiş Milletler 2019 Yılı Dünya Mutluluk Raporu'na göre 156 ülkenin yer aldığı değerlendirmede Türkiye 79. sırada yer almaktadır (<https://worldhappiness.report/>; Erişim Tarihi: 27.03.2020).

1.2. İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı

Çalışma yaşamında mutluluğu ifade eden “işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı” kavramı bireysel mutluluktan farklı olarak kişinin yanında çevresiyle birlikte şekillenmektedir. İşe ilişkin iyilik algısı yüksek olan mutlu çalışanlar kavramıyla sadece sürekli gülen, olumlu düşünen ve pozitif ruh hali içinde olan çalışanlar ifade edilmemektedir. Mutlu çalışanlar sahip oldukları tüm kapasitelerini performansa dönüştürerek kullanan, aidiyet ve bağlılıkları yüksek, yaşadıkları sorunlar karşısında pes etmeden çözümlere çalışan, olumsuzlara takılıp kalmayan tam karşı olumsuzlukları olumluya dönüştürmeye çalışan, çevrelerine de sahip oldukları olumlu iş davranışlarını yayan kişilerdir (Pryce-Jones, 2010: 2-4).

Klasik yönetimin babası Frederick Taylor'un bilimsel yönetim anlayışında insanları makinelerle aynı gören düşünceleri 1870'li yıllarda kalan bir yaklaşımdır. Makine gibi görülen çalışanların zamanla kendilerini ve yaptıkları işi önemsiz görmeleri sonucunda önce iş performansları sonra da hem iş hem de yaşamından aldıkları memnuniyet ve mutlulukları düşmeye başlamaktadır (Davies, 2016: 106-107). Yönetim biliminin %40'ı bilim, %60'ı ise sanattır. Sanat kısmı çalışanların birbirinden farklı karakter, duygu ve davranışa sahip olmasını temsil etmektedir. Dünya Ekonomik forumunda çalışan mutluluğu konusunun gündem maddeleri arasında yer alması da iş dünyasının bu konunun önemini fark ettiğinin bir göstergesidir (Davies, 2016: 136-137).

Ödenen maaş çalışanların sadece işleri için gerekli minimum çabayı sarf etmelerini sağlarken, kurum içinde paylaşılan ortak vizyon, işe anlam katan hedefler ve hissettikleri mutluluk ve memnuniyet ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için tetikleyici olmaktadır (Pollard, 1996: 45). Sahip olunan iş sadece kişinin yaşaması için gerekli maddi kaynağı sağlayan bir araç olarak görüldüğünde çalışmanın değeri düşmektedir. Çocukluktan itibaren çalışma kavramına yüklenen olumsuz anlam nedeniyle de zevksiz ve bedel karşılığı olan herşey çalışma ile ilişkilendirildiği için iş ne kadar ilgi çekici ve tatmin edici olursa olsun önyargılarla değerlendirilmektedir. Bu etkenlere kapitalist iş yaşamının rekabetçi ve insan yerine iş odaklı yaklaşımı da eklendiğinde çalışma hayatındaki huzur ve mutluluk azalmaktadır (Csikszentmihalyi, 2017: 127).

İnsan doğası gereği yaptığı her işte bir amaç ve anlam arar, insanı her koşulda hayatta tutan da bu anlam arayışıdır. Musevi soykırımına maruz kalıp kurtulan Victor Frankl "İnsanoğlunun Anlam Arayışı" adlı klasikleşmiş kitabında en zor şartlarda insana dayanma gücü veren bir amaca ve umuda sahip olmak olduğunu savunmaktadır (McKee, 2018: 12-13). Bu bağlamda çalışmak kişilerin sadece para kazanmak için yaptıkları bir görevden öte kişiye kendini gerçekleştirme ve bir işe yarama tatmini veren bir faaliyettir (Türkay, 2015: 239). Çalışanlar açısından memnuniyet yaratacak işin merkezinde kurumun çalışanları, yapılan iş ve kurumun karakteristik özellikleri yer almaktadır (Haley-Lock, 2008: 145).

Yetişkin bir çalışanın emekli olana kadar hayatının 1/3'ünü çalışarak geçirdiği düşünüldüğünde hem kişi hem de örgütler açısından iş yaşamındaki kalite ve mutluluğun artırılması kritik önem taşımaktadır (Biçen, 2019: 9). Mutlu çalışanlar sahip oldukları kapasiteleri performansa dönüştürme konusunda daha istekli oldukları için daha yüksek performans gösterilmektedirler (Alpaslan, 2016: 206; Terzi, 2017: 477).

İlgili alan yazındaki araştırmalar ışığında çalışanları mutlu eden etkenler aşağıdaki Şekilde sıralanabilir;

- Rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı (Fisk, 2008).
- Kaliteli geribildirim alma (Schaufeli & Van Rhenen, 2006).
- Çalışanın bir amaca sahip olması ve çalışanlar arasında paylaşılan anlamlı bir gelecek vizyonu (Moss, 2017: 23-24).
- Çalışanlar arasında pozitif ilişkiler olması (Xanthopoulou vd., 2008; Bakker vd., 2003; Xanthopoulou vd., 2012; Zizek vd., 2013).
- Mesleki tatmin, maddi ve manevi imkanların yüksek seviyede olması (Kolasa, 1969).
- Otonomiye sahip olma (kişinin durum işi ve olaylar üstünde denetim yeteneğine sahip olması (Kolasa, 1969: 459; Schaufeli & Van Rhenen, 2006; Bakker vd., 2003; Xanthopoulou vd., 2012).
- Yapılan işten gurur duyma ve sahip olunan kapasiteyi tam olarak kullanabilme (Kolasa, 1969; Schaufeli, Van Rhenen, 2006).
- Çalışanların işi yaparken zevk alması ve eğlenmesi (Schaufeli, Van Rhenen, 2006; Sanz–Vergel & Rodriguez–Munos, 2013).
- Kurumda uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi modeli ve uygulamaları (Furnham, 2014)
- Kurum içinde uygulanan transformasyonel liderlik modeli (Bono vd., 2007).

2. Yöntem

2.1. Veri Toplama Aracı

Verileri toplamak için kullanılan anket formunun birinci kısmında demografik bilgi formu, ikinci kısmında Hills ve Argyle (2002) tarafından geliştirilip Türkçe evirisi sonrasında güvenirlik ve geçerlik alışmaları Doğan ve Sapmaz (2012) tarafından gerçekleştirilen Oxford Mutluluk leği (znel İyilik Algısı leği) kullanılmıştır. Ölçek 5’li likert skalasında (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) olup, ölçekte yer alan 28 soru tek boyut altında toplanmıştır. 28 madde tek boyutta yer almaktadır. Ölçekte yer alan 11 soru (m1, 5, 9, 12, 13, 18, 22, 23, 26, 27, 28) ters kodlanmaktadır. Değerlendirme sonucunda alınan puanın yüksek olması mutluluğun yksekliliğini göstermektedir. Ölçeğin araştırmadaki Cronbach Alpha katsayı değerı 0,96’dır.

Anket formunun üçüncü kısmında Katwyk, Fox, Spector ve Kelloway’in (2000) geliştirip Türkçe evirisi sonrasında güvenirlik ve geçerlik alışmaları Bayram, Kuşdil, Ayt ve Bilgel (2004)

tarafından gerçekleştirilen İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı Ölçeği (Job-Related Affective Well-Being Scale- JAWS) kullanılmıştır. Ölçek %5’li likert skalasında (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) olup, ölçekte yer alan 20 soru 2 boyut altında toplanmıştır. Ölçekte birinci boyutta yer alan 10 soru (m1, 3, 5, 8, 9, 10, 16, 18, 19, 20) işe ilişkin olumlu duyguları gösteren “pozitif duygular” ve ikinci boyuttaki 10 soru (m2, 4, 6, 7, 11, 12, 13, 14, 15, 17) işe ilişkin olumsuz duyguları gösteren “negatif duyguları” oluşturmaktadır. Ölçekte negatif boyutu oluşturan sorular ters kodlanarak değerlendirilmeye alınmaktadır. Değerlendirme sonucunda 20-100 aralığında puanlar alınabilmekte olup, alınan puan 100’e yaklaştıkça işe ilişkin duyuşsal iyilik seviyesi de artmaktadır. Ölçeğin araştırmadaki Cronbach Alpha katsayı değeri 0,96, alt boyutların ise 0,94 ve 0,97’dir.

2.2 Verilerin Analizi

Verileri analiz etmek amacıyla SPSS (Statistical Package Program for Social Science) 21.0 programı kullanılmıştır. Ölçek toplam, alt boyut ve her maddeye ait ortalama, standart sapma ve çarpıklık puanları betimsel istatistik tablosunda gösterilmiştir. Ölçek puanının normallik sınavında çarpıklık (skewness) katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık katsayısının (skewness) ± 1 sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir. Normal dağılım göstermeyen puanlar için non-parametrik testler uygulanabilir (Büyüköztürk, 2011:40). Puan çiftlerinin (önce-sonra) her ikisi de normal dağılım göstermediğinden çalışan mutluluğu dersi öncesi ve sonrasına ait puanların karşılaştırılmasında Wilcoxon işaretli sıralar testinden yararlanılmıştır. Çalışan mutluluğu dersi öncesi ve sonrasında ölçek puanları arasındaki ilişki analizinde Spearman’s Rho korelasyonu kullanılmıştır. Verilerin analizinde güven aralığı %95’tir ($p < 0,05$).

2.3 Araştırmanın Örnekleme

Katılımcıların (N=31) %83,9’u kadın, %16,1’i erkektir. Katılımcıların %54,8’i evli, %45,2’si bekarıdır. Katılımcıların %58,1’i çocuk sahibi değil, %19,4’ü 1 çocuk sahibi, %22,6’sı 2 çocuk sahibidir. Katılımcıların %19,4’ünün doğum tarihi X kuşağında (1965-1979), %80,6’sının Y kuşağındadır (1980-1999). Katılımcıların %45,2’si lisans düzeyinde, %54,8’i lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Katılımcıların %45,1’i yönetici pozisyonundadır. Katılımcıların %19,4’ünün bulunduğu pozisyonadaki görev süresi 1 yıldan az, %25,8’inin 1-3 yıl, %32,3’ünün 4-9 yıl, %22,6’sının 10 yıl ve üstüdür. Katılımcıların %25,8’inin kurumdaki görev süresi 1 yıldan az, %9,7’sinin 1-3 yıl, %64,5’inin kurumdaki görev süresi 4 yıl ve üstüdür. Katılımcıların %12,9’unun toplam çalışma süresi 1 yıldan az, %12,9’unun 1-3 yıl, %25,8’inin 3-5 yıl, %48,4’ünün toplam çalışma süresi 6 yıl ve üstüdür.

3. Bulgular

Tablo 1’de araştırmaya çalışan mutluluğu dersi öncesi öznel iyi oluş (Oxford) ölçeği ve maddelerine ait ortalama, standart sapma ve çarpıklık (skewness) bilgilerinden oluşan betimsel istatistiklerine yer verilmiştir.

Tablo 1. Çalışan Mutluluğu Dersi Öncesi Öznel İyi Oluş Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler

Madde	n	\bar{X}	SS	Ç
1- Kendimden hoşnut değilim	31	1,81	0,65	0,21
2- Diğer insanlara karşı oldukça ilgiliyim	31	3,77	1,02	-0,91
3- Hayatın oldukça ödüllendirici olduğunu düşünüyorum.	31	3,52	0,85	0,12
4- Nerdeyse herkese karşı oldukça sıcak duyguları besliyorum.	31	3,16	0,93	-0,08
5- Geleceğim hakkında pek iyimser değilim.	31	2,39	0,88	0,37
6- Pek çok şeyi eğlenceli buluyorum.	31	3,29	1,01	-0,01
7- Yaptığım işlere karşı ilgili ve kendini adayan birisiyim.	31	4,55	0,68	-1,92
8- Hayat güzeldir.	31	4,26	0,63	-0,25
9- Dünyanın iyi bir yer olduğunu düşünmüyorum.	31	2,68	1,11	0,38
10- Çok gülen birisiyim.	31	3,77	0,96	-0,25
11- Hayatımdaki her şeyden oldukça memnunum.	31	3,61	0,99	-0,23
12- Çekici birisi olduğumu düşünmüyorum.	31	2,13	0,96	0,95
13- Yaptıklarım ile yapmak istediklerim arasında büyük fark var.	31	2,74	1,12	0,40
14- Çok mutluyum.	31	3,42	0,96	0,00
15- Çevremdeki güzellikleri fark ederim.	31	4,23	0,56	0,05
16- Diğer insanlar üzerinde daima neşeli bir etki bırakırım.	31	3,77	0,76	-0,55
17- Yapmak istediğim her şeye zaman bulabilirim.	31	3,13	1,09	0,06
18- Yaşamımın kontrolü elimde değilmiş gibi hissediyorum.	31	2,61	1,15	-0,15
19- Kendimi herhangi bir konuda sorumluluk alabilecek güçte hissediyorum.	31	4,13	0,67	-0,86
20- Zihinsel olarak kendimi tamamen zinde (dinç) hissediyorum.	31	3,52	0,85	-0,23
21- Genellikle neşeli ve sevinçliyim.	31	3,81	0,75	-0,17
22- Herhangi bir konuda karar vermekte zorlanırım.	31	2,52	1,21	0,81
23- Yaşamımın belirli bir amacı ve anlamı yok.	31	1,84	0,97	1,52
24- Kendimi oldukça enerjik hissediyorum.	31	3,55	0,85	-0,68
25- Genellikle olaylar üzerinde olumlu bir etkim vardır.	31	3,77	0,62	-1,65
26- Diğer insanlarla birlikte olmaktan keyif almıyorum.	31	2,06	1,03	1,23
27- Kendimi çok sağlıklı hissetmiyorum.	31	2,32	0,98	0,65
28- Geçmişimle ilgili pek mutlu anılara sahip değilim.	31	2,19	1,05	0,89
ÖZNEL İYİ OLUŞ	31	106,97	15,27	0,08

Katılımcıların çalışan mutluluğu dersi öncesi öznel iyi oluş ölçeği puanları $106,97 \pm 15,27$, değerlendirmenin 28-140 aralığında yapıldığı göz önüne alındığında çalışan mutluluğu dersi öncesi katılımcıların öznel iyilik algı puanlarının “yüksek düzeyde” olduğu söylenebilir. Ölçek maddeleri incelendiğinde en yüksek puana sahip iyi oluş algılarının sırasıyla “yaptığım işlere karşı ilgili ve kendini adayan birisiyim” ($4,55 \pm 0,68$), “hayat güzeldir” ($4,26 \pm 0,63$), “çevremdeki güzellikleri fark ederim” ($4,23 \pm 0,56$) ifadelerine ait olduğu ve bu ifadelerle ait puanların “çok yüksek düzeyde olumlu” olduğu tespit edilmiştir. Çalışan mutluluğu dersi öncesi “kendimden hoşnut değilim” ($1,81 \pm 0,65$), “yaşamım belirli

bir amacı ve anlamı yok” (1,84±0,97) olumsuz ifadelerine ait puanların “düşük düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2’de araştırmaya çalışan mutluluğu dersi sonrası öznel iyi oluş (Oxford) ölçeği ve maddelerine ait ortalama, standart sapma ve çarpıklık (skewness) bilgilerinden oluşan betimsel istatistiklerine yer verilmiştir.

Tablo 2. Çalışan Mutluluğu Dersi Sonrası Öznel İyi Oluş Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler

Madde	n	\bar{X}	SS	Ç
1- Kendimden hoşnut değilim	31	1,45	0,51	0,20
2- Diğer insanlara karşı oldukça ilgiliyim	31	4,10	1,01	-1,44
3- Hayatın oldukça ödüllendirici olduğunu düşünüyorum.	31	4,19	0,95	-1,17
4- Nerdeyse herkese karşı oldukça sıcak duyguları besliyorum.	31	4,00	1,03	-0,58
5- Geleceğim hakkında pek iyimser değilim.	31	1,87	1,15	1,26
6- Pek çok şeyi eğlenceli buluyorum.	31	4,13	0,85	-0,96
7- Yaptığım işlere karşı ilgili ve kendini adayan birisiyim.	31	4,55	0,72	-1,88
8- Hayat güzeldir.	31	4,55	0,81	-2,98
9- Dünyanın iyi bir yer olduğunu düşünmüyorum.	31	1,81	1,01	0,83
10- Çok gülen birisiyim.	31	4,26	0,77	-0,96
11- Hayatımdaki her şeyden oldukça memnunum.	31	4,19	0,79	0,83
12- Çekici birisi olduğumu düşünmüyorum.	31	1,65	0,71	1,24
13- Yaptıklarım ile yapmak istediklerim arasında büyük fark var.	31	2,10	1,08	0,48
14- Çok mutluyum.	31	4,13	0,92	-0,82
15- Çevremdeki güzellikleri fark ederim.	31	4,48	0,72	-1,63
16- Diğer insanlar üzerinde daima neşeli bir etki bırakırım.	31	4,42	0,67	-0,74
17- Yapmak istediğim her şeye zaman bulabilirim.	31	4,06	0,73	-0,10
18- Yaşamımın kontrolü elimde değilmiş gibi hissediyorum.	31	1,71	0,86	0,95
19- Kendimi herhangi bir konuda sorumluluk alabilecek güçte hissediyorum.	31	4,52	0,57	-0,64
20- Zihinsel olarak kendimi tamamen zinde (dinç) hissediyorum.	31	4,26	0,86	-0,88
21- Genellikle neşeli ve sevinçliyim.	31	4,39	0,56	-0,14
22- Herhangi bir konuda karar vermekte zorlanırım.	31	2,06	1,18	0,65
23- Yaşamımın belirli bir amacı ve anlamı yok.	31	1,42	0,67	2,07
24- Kendimi oldukça enerjik hissediyorum.	31	4,19	0,75	-0,34
25- Genellikle olaylar üzerinde olumlu bir etkim vardır.	31	4,39	0,56	-0,14
26- Diğer insanlarla birlikte olmaktan keyif almıyorum.	31	1,52	0,81	1,55
27- Kendimi çok sağlıklı hissetmiyorum.	31	1,65	0,88	1,42
28- Geçmişimle ilgili pek mutlu anılara sahip değilim.	31	1,74	1,03	1,34
ÖZNEL İYİ OLUŞ	31	119,84	16,97	-0,53

Katılımcıların çalışan mutluluğu dersi sonrası öznel iyi oluş ölçeği puanları 119,84±16,97 olarak tespit edilmiş olup çalışan mutluluğu dersi sonrası öznel iyilik algı puanlarının “yüksek düzeyde” olduğu ders öncesine göre artış gösterdiği söylenebilir. Ölçek maddeleri incelendiğinde en yüksek puana sahip iyi oluş algılarının sırasıyla “yaptığım işlere karşı ilgili ve kendini adayan birisiyim” (4,55±0,72), “hayat güzeldir” (4,55±0,72), “kendimi herhangi bir konuda sorumluluk alabilecek güçte hissediyorum” (4,52±0,57) “çevremdeki güzellikleri fark ederim” (4,48±0,72), “diğer insanlar üzerinde daima neşeli bir etki

birakırım” (4,42±0,67), “genellikle neşeli ve sevinçliyim” (4,39±0,56), “genellikle olaylar üzerinde olumlu bir etkim vardır” (4,39±0,56), “çok gülen birisiyim” (4,26±0,77), “zihinsel olarak kendimi tamamen zinde (dinç) hissediyorum” (4,26±0,86) ifadelerine ait olduğu ve bu ifadelere ait puanların “çok yüksek düzeyde olumlu” olduğu tespit edilmiştir. Çalışan mutluluğu dersi sonrası “yaşamın belirli bir amacı ve anlamı yok” (1,42±0,67), “kendimden hoşnut değilim” (1,45±0,51), “diğer insanlarla birlikte olmaktan keyif almıyorum” (1,52±0,81), “kendimi çok sağlıklı hissetmiyorum” (1,65±0,88), “çekici birisi olduğumu düşünmüyorum” (1,65±0,71), “yaşamının kontrolü elimde değilmiş gibi hissediyorum” (1,71±0,86), “geçmişimle ilgili pek mutlu anılara sahip değilim” (1,74±1,03) olumsuz ifadelerine ait puanların “çok düşük düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3’te araştırmaya çalışan mutluluğu dersi öncesi işe ilişkin iyilik algısı (JAWS) ölçeği ve maddelerine ait ortalama, standart sapma ve çarpıklık (skewness) bilgilerinden oluşan betimsel istatistiklerine yer verilmiştir.

Tablo 3. Çalışan Mutluluğu Dersi Öncesi İşe İlişkin İyilik Algısı Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler

Madde	n	\bar{X}	SS	Ç
1- İşim, bende bir huzur duygusu uyandırdı.	31	3,39	1,02	-0,47
3- İşim, kendimi neşe dolu hissetmemi sağladı.	31	3,42	0,89	-0,35
5- İşim, bende bir hoşnutluk duygusu uyandırdı.	31	3,58	1,03	-1,22
8- İşim, bende büyük bir sevinç duygusu uyandırdı.	31	3,39	0,92	-0,33
9- İşim, bende büyük bir coşku duygusu uyandırdı.	31	3,32	1,01	-0,30
10- İşim, kendimi heves dolu hissetmemi sağladı.	31	3,48	1,09	-0,12
16- İşim, bende bir esinlenme duygusu uyandırdı.	31	3,39	0,99	-0,22
18- İşim, bende bir memnuniyet duygusu uyandırdı.	31	3,58	0,96	-0,43
19- İşim, işim bende bir iftihar duygusu uyandırdı.	31	3,61	1,12	-0,84
20- İşim, bende bir tatmin duygusu uyandırdı.	31	3,61	1,20	-0,78
Pozitif Duygular Toplam	31	34,77	8,14	-0,48
2- İşim, bende can sıkıntısı duygusu yarattı.	31	2,26	0,77	0,43
4- İşim, bende bir kafa karışıklığı duygusu yarattı.	31	2,35	1,02	0,42
6- İşim, bende bir bunalım duygusu yarattı.	31	2,26	1,03	0,61
7- İşim, bende bir tiksinti duygusu yarattı.	31	1,55	0,72	1,52
11- İşim, kendimi korkmuş gibi hissetmeme neden oldu.	31	1,87	0,76	1,19
12- İşim, bende bir hayal kırıklığı duygusu uyandırdı.	31	2,55	1,29	0,64
13- İşim, kendimi çok kızgın hissetmeme neden oldu.	31	2,35	1,11	0,94
14- İşim, kendimi yorgun hissetmeme neden oldu.	31	3,13	1,28	-0,26
15- İşim, kendimi tehdit altındaymışım gibi hissetmeme neden oldu.	31	2,00	1,13	1,50
17- İşim, kendimi bezgin hissetmeme neden oldu.	31	2,71	1,27	0,28
Negatif Duygular Toplam	31	23,03	7,98	0,50
İŞE İLİŞKİN İYİLİK ALGISI	31	71,74	14,79	-0,50

Katılımcıların çalışan mutluluğu dersi öncesi işe ilişkin iyilik algısı ölçeği puanları 71,74±14,79, değerlendirmenin 20-100 aralığında yapıldığı göz önüne alındığında çalışan mutluluğu dersi öncesi katılımcıların öznel iyilik algı puanlarının “orta-yüksek düzeyde”

olduğu söylenebilir. Pozitif duygular toplam puanı (34,77±8,14) “orta-yüksek” düzeyde; negatif duygular toplam puanı (23,03±7,98) “düşük-orta” düzeyde tespit edilmiştir. Ölçek maddeleri incelendiğinde en yüksek puana sahip pozitif duyguların sırasıyla “işim, bende bir iftihar duygusu uyandırdı” (3,61±1,12), “işim, bende bir tatmin duygusu uyandırdı” (3,61±1,20), “işim, bende bir hoşnutluk duygusu uyandırdı” (3,58±1,03), “işim, bende bir memnuniyet duygusu uyandırdı” (3,58±0,96) ifadelerine ait olduğu ve bu ifadelere ait puanların “yüksek düzeyde olumlu” olduğu tespit edilmiştir. Çalışan mutluluğu dersi öncesi “işim, bende bir tiksinti duygusu yarattı” (1,55±0,72) ifadesine ait puanların “çok düşük düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4’te araştırmaya çalışan mutluluğu dersi sonrası işe ilişkin iyilik algısı (JAWS) ölçeği ve maddelerine ait ortalama, standart sapma ve çarpıklık (skewness) bilgilerinden oluşan betimsel istatistiklerine yer verilmiştir.

Tablo 4. Çalışan Mutluluğu Dersi Sonrası İşe İlişkin İyilik Algısı Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler

Madde	n	\bar{X}	SS	Ç
1- İşim, bende bir huzur duygusu uyandırdı.	31	3,94	1,15	-0,70
3- İşim, kendimi neşe dolu hissetmemi sağladı.	31	4,00	0,97	-0,47
5- İşim, bende bir hoşnutluk duygusu uyandırdı.	31	3,87	1,12	-0,95
8- İşim, bende büyük bir sevinç duygusu uyandırdı.	31	3,97	1,05	-0,67
9- İşim, bende büyük bir coşku duygusu uyandırdı.	31	3,87	1,18	-0,65
10- İşim, kendimi heves dolu hissetmemi sağladı.	31	4,00	1,18	-1,03
16- İşim, bende bir esinlenme duygusu uyandırdı.	31	3,74	1,24	-0,60
18- İşim, bende bir memnuniyet duygusu uyandırdı.	31	4,00	1,06	-0,89
19- İşim, işim bende bir iftihar duygusu uyandırdı.	31	4,03	1,08	-1,26
20- İşim, bende bir tatmin duygusu uyandırdı.	31	3,90	1,25	-0,91
Pozitif Duygular Toplam	31	39,32	9,95	-0,57
2- İşim, bende can sıkıntısı duygusu yarattı.	31	1,81	0,95	1,17
4- İşim, bende bir kafa karışıklığı duygusu yarattı.	31	1,94	1,09	0,79
6- İşim, bende bir bunalım duygusu yarattı.	31	1,55	0,72	1,52
7- İşim, bende bir tiksinti duygusu yarattı.	31	1,39	0,72	2,18
11- İşim, kendimi korkmuş gibi hissetmeme neden oldu.	31	1,55	0,81	1,85
12- İşim, bende bir hayal kırıklığı duygusu uyandırdı.	31	1,77	1,06	1,58
13- İşim, kendimi çok kızgın hissetmeme neden oldu.	31	1,71	0,97	1,33
14- İşim, kendimi yorgun hissetmeme neden oldu.	31	2,16	1,19	0,82
15- İşim, kendimi tehdit altındaymışım gibi hissetmeme neden oldu.	31	1,58	1,03	2,15
17- İşim, kendimi bezgin hissetmeme neden oldu.	31	1,81	1,11	1,51
Negatif Duygular Toplam	31	17,25	7,98	1,36
İŞE İLİŞKİN İYİLİK ALGISI	31	82,06	17,09	-0,77

Katılımcıların çalışan mutluluğu dersi sonrası işe ilişkin iyilik algısı ölçeği puanları 82,06±17,09 olarak tespit edilmiş olup çalışan mutluluğu dersi sonrası işe ilişkin iyilik algısı puanlarının “yüksek düzeyde” olduğu ders öncesine göre artış gösterdiği söylenebilir. Çalışan mutluluğu dersi sonrası pozitif duygular toplam puanlarının (39,32±9,95) arttığı ve “yüksek” düzeyde olduğu; negatif duygular toplam puanlarının (17,25±7,98) düştüğü ve

“düşük” düzeyde tespit edilmiştir. Ölçek maddeleri incelendiğinde en yüksek puana sahip pozitif duyguların sırasıyla “işim, bende bir iftihar duygusu uyandırdı” (4,03 ±1,08), “işim, kendimi neşe dolu hissetmemi sağladı” (4,00±0,97), “işim, kendimi heves dolu hissetmemi sağladı” (4,00±1,18), “işim, bende bir memnuniyet duygusu uyandırdı” (4,00±1,06) ifadelerine ait olduğu ve bu ifadelerle ait puanların “yüksek düzeyde olumlu” olduğu tespit edilmiştir. Çalışan mutluluğu dersi sonrası “işim, bende bir tiksinti duygusu yarattı” (1,39±0,72), “işim, kendimi korkmuş gibi hissetmemeneden oldu” (1,55±0,81), “işim, bende bir bunalım duygusu yarattı” (1,55±0,72), “işim, kendimi tehdit altındaymışım gibi hissetmemeneden oldu” (1,58±1,03) ifadelerine ait puanların “çok düşük düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5’te çalışan mutluluğu dersi öncesi ve sonrası öznel iyilik algısı puanlarının karşılaştırılmasına göre karşılaştırılmasına ait Wilcoxon işaretli sıralar testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5. Çalışan Mutluluğu Dersi Öncesi ve Sonrası Öznel İyilik Algısı Puanlarının Karşılaştırılması

Değişken	Test Zamanı	\bar{X}	SS	N	Z	p
1- Kendimden hoşnut değilim.	Önce	4,19	0,65	31	-2,30	0,022
	Sonra	4,55	0,51	31		
2- Diğer insanlara karşı oldukça ilgiliyim.	Önce	3,77	1,02	31	-1,74	0,082
	Sonra	4,10	1,01	31		
3- Hayatın oldukça ödüllendirici olduğunu düşünüyorum.	Önce	3,52	0,85	31	-2,82	0,005
	Sonra	4,19	0,95	31		
4- Nerdeyse herkese karşı oldukça sıcak duyguları besliyorum.	Önce	3,16	0,93	31	-3,34	0,001
	Sonra	4,00	1,03	31		
5- Geleceğim hakkında pek iyimser değilim.	Önce	3,61	0,88	31	-1,91	0,056
	Sonra	4,13	1,15	31		
6- Pek çok şeyi eğlenceli buluyorum.	Önce	3,29	1,01	31	-3,54	0,000
	Sonra	4,13	0,85	31		
7- Yaptığım işlere karşı ilgili ve kendini adayan birisiyim.	Önce	4,55	0,68	31	-0,13	0,894
	Sonra	4,55	0,72	31		
8- Hayat güzeldir.	Önce	4,26	0,63	31	-2,24	0,025
	Sonra	4,55	0,81	31		
9- Dünyanın iyi bir yer olduğunu düşünmüyorum.	Önce	3,32	1,11	31	-3,46	0,001
	Sonra	4,19	1,01	31		
10- Çok gülen birisiyim.	Önce	3,77	0,96	31	-2,70	0,007
	Sonra	4,26	0,77	31		
11- Hayatımdaki her şeyden oldukça memnunum.	Önce	3,61	0,99	31	-2,64	0,008
	Sonra	4,19	0,79	31		
12- Çekici birisi olduğumu düşünmüyorum.	Önce	3,87	0,96	31	-2,09	0,037
	Sonra	4,35	0,71	31		
13- Yaptıklarım ile yapmak istediklerim arasında büyük fark var.	Önce	3,26	1,12	31	-2,58	0,010
	Sonra	3,90	1,08	31		
14- Çok mutluyum.	Önce	3,42	0,96	31	-3,18	0,001
	Sonra	4,13	,092	31		
15- Çevremdeki güzellikleri fark ederim.	Önce	4,23	0,56	31	-1,76	0,078
	Sonra	4,48	0,72	31		

16- Diğer insanlar üzerinde daima neşeli bir etki bırakırım.	Önce	3,77	0,76	31	-3,19	0,001
	Sonra	4,42	0,67	31		
17- Yapmak istediğim her şeye zaman bulabilirim.	Önce	3,13	1,09	31	-3,95	0,000
	Sonra	4,06	0,73	31		
18- Yaşamımın kontrolü elimde değilmiş gibi hissediyorum.	Önce	3,39	1,15	31	-3,24	0,001
	Sonra	4,29	0,86	31		
19- Kendimi herhangi bir konuda sorumluluk alabilecek güçte hissediyorum.	Önce	4,13	0,67	31	-2,45	0,014
	Sonra	4,52	0,57	31		
20- Zihinsel olarak kendimi tamamen zinde (dinç) hissediyorum.	Önce	3,52	0,85	31	-3,64	0,000
	Sonra	4,26	0,86	31		
21- Genellikle neşeli ve sevinçliyim.	Önce	3,81	0,75	31	-3,00	0,003
	Sonra	4,39	0,56	31		
22- Herhangi bir konuda karar vermekte zorlanırım.	Önce	3,48	1,21	31	-1,93	0,054
	Sonra	4,94	1,18	31		
23- Yaşamımın belirli bir amacı ve anlamı yok.	Önce	4,16	0,97	31	-2,08	0,037
	Sonra	4,58	0,67	31		
24- Kendimi oldukça enerjik hissediyorum.	Önce	3,55	0,85	31	-3,04	0,002
	Sonra	4,19	0,75	31		
25- Genellikle olaylar üzerinde olumlu bir etkim vardır.	Önce	3,77	0,62	31	-3,58	0,000
	Sonra	4,39	0,56	31		
26- Diğer insanlarla birlikte olmaktan keyif almıyorum.	Önce	3,94	1,03	31	-2,44	0,015
	Sonra	4,48	0,81	31		
27- Kendimi çok sağlıklı hissetmiyorum.	Önce	3,68	0,98	31	-2,76	0,006
	Sonra	4,35	0,88	31		
28- Geçmişimle ilgili pek mutlu anlara sahip değilim.	Önce	3,81	1,05	31	-2,74	0,006
	Sonra	4,26	1,03	31		
ÖZNEL İYİ OLUŞ	Önce	103,97	15,27	31	-3,72	0,000
	Sonra	119,84	16,97	31		

Çalışan mutluluğu dersi önce ve sonrasına ait öznel iyilik algısı seviyeleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($Z=-3,72$; $p<0,05$). Çalışan mutluluğu dersi sonrası öznel iyilik algı puanları, ders öncesi puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Çalışan mutluluğu dersi, katılımcıların öznel iyilik algısında anlamlı düzeyde yükselme meydana gelmesine neden olmuştur. Ölçekteki maddeler düzeyinde incelendiğinde çalışan mutluluğu dersi sonrası 5 ifadeye (diğer insanlara karşı oldukça ilgili olma, geleceği hakkında iyimserlik, yaptığı işlere karşı ilgi ve kendini adama, çevresindeki güzellikleri fark etme, herhangi bir konuda karar vermekte zorlanma) ait çalışan mutluluğu dersi sonrasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ölçekteki diğer çalışan mutluluğu dersi sonrası ölçekteki 23 ifadeye ait puanların, ders öncesine göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6'da çalışan mutluluğu dersi öncesi ve sonrası işe ilişkin iyilik algısı puanlarının karşılaştırılmasına ait Wilcoxon işaretli sıralar testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 6. Çalışan Mutluluğu Dersi Öncesi ve Sonrası İşe İlişkin İyilik Algısı Puanlarının Karşılaştırılması

Değişken	Test Zamanı	\bar{X}	SS	N	Z	p
1- İşim, bende bir huzur duygusu uyandırdı.	Önce	3,39	1,02	31	-2,08	0,037
	Sonra	3,94	1,15	31		
3- İşim, kendimi neşe dolu hissetmemi sağladı.	Önce	3,42	0,89	31	-3,25	0,001
	Sonra	4,00	0,97	31		
5- İşim, bende bir hoşnutluk duygusu uyandırdı.	Önce	3,58	1,03	31	1,28	0,199
	Sonra	3,87	1,12	31		
8- İşim, bende büyük bir sevinç duygusu uyandırdı.	Önce	3,39	0,92	31	-2,47	0,014
	Sonra	3,97	1,05	31		
9- İşim, bende büyük bir coşku duygusu uyandırdı.	Önce	3,32	1,01	31	-2,53	0,011
	Sonra	3,87	1,18	31		
10- İşim, kendimi heves dolu hissetmemi sağladı.	Önce	3,48	1,09	31	-2,23	0,026
	Sonra	4,00	1,18	31		
16- İşim, bende bir esinlenme duygusu uyandırdı.	Önce	3,39	0,99	31	-1,54	0,123
	Sonra	3,74	1,24	31		
18- İşim, bende bir memnuniyet duygusu uyandırdı.	Önce	3,58	0,96	31	-2,05	0,040
	Sonra	4,00	1,06	31		
19- İşim, işim bende bir iftihar duygusu uyandırdı.	Önce	3,61	1,12	31	-2,39	0,017
	Sonra	4,03	1,08	31		
20- İşim, bende bir tatmin duygusu uyandırdı.	Önce	3,61	1,20	31	-1,19	0,236
	Sonra	3,90	1,25	31		
Pozitif Duygular Toplam	Önce	34,77	8,14	31	-2,66	0,008
	Sonra	39,32	9,95	31		
2- İşim, bende can sıkıntısı duygusu yarattı.	Önce	2,26	0,77	31	-4,40	0,000
	Sonra	4,19	0,95	31		
4- İşim, bende bir kafa karışıklığı duygusu yarattı.	Önce	2,35	1,02	31	-3,93	0,000
	Sonra	4,06	1,09	31		
6- İşim, bende bir bunalım duygusu yarattı.	Önce	2,26	1,03	31	-4,45	0,000
	Sonra	4,45	0,72	31		
7- İşim, bende bir tiksinti duygusu yarattı.	Önce	1,55	0,72	31	-4,85	0,000
	Sonra	4,61	0,72	31		
11- İşim, kendimi korkmuş gibi hissetmeme neden oldu.	Önce	1,87	0,76	31	-4,74	0,000
	Sonra	4,45	0,81	31		
12- İşim, bende bir hayal kırıklığı duygusu uyandırdı.	Önce	2,55	1,29	31	-3,42	0,001
	Sonra	4,23	1,06	31		
13- İşim, kendimi çok kızgın hissetmeme neden oldu.	Önce	2,35	1,11	31	-3,95	0,000
	Sonra	4,29	0,97	31		
14- İşim, kendimi yorgun hissetmeme neden oldu.	Önce	3,13	1,28	31	-1,80	0,072
	Sonra	3,84	1,19	31		
15- İşim, kendimi tehdit altındaymışım gibi hissetmeme neden oldu.	Önce	2,00	1,13	31	-4,10	0,000
	Sonra	4,42	1,03	31		
17- İşim, kendimi bezgin hissetmeme neden oldu.	Önce	2,71	1,27	31	-3,33	0,001
	Sonra	4,19	1,11	31		
Negatif Duygular Toplam	Önce	23,03	7,99	31	-3,66	0,000
	Sonra	17,26	7,98	31		
İŞE İLİŞKİN İYİLİK ALGISI	Önce	71,74	14,79	31	-3,60	0,000
	Sonra	82,06	17,10	31		

Çalışan mutluluğu dersi önce ve sonrasına ait pozitif duygular ($Z=-2,66$; $p<0,05$), negatif duygular ($Z=-3,66$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının ve işe ilişkin iyilik algısı ölçek puanının ($Z=-3,60$; $p<0,05$) anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışan mutluluğu dersi sonrası işe ilişkin iyilik algısı ve pozitif duygu puanları, ders öncesi puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Çalışan

mutluluğu dersi sonrası negatif duyguları puanı, ders öncesi puanlarına göre anlamlı düzeyde daha düşüktür. Çalışan mutluluğu dersi, katılımcıların işe ilişkin iyilik algısı ve pozitif duygularında anlamlı düzeyde yükselme meydana gelmesine neden olmuştur. Çalışan mutluluğu dersi, katılımcıların işe işe ilişkin negatif duygularında anlamlı düzeyde azalmaya neden olmuştur. Ölçekteki maddeler düzeyinde incelendiğinde pozitif duygulardaki 3 ifade (işin kendisinde hoşnutluk duygusu, esinlenme duygusu, tatmin duygusu uyandırması) ve negatif duygulardaki 1 ifadeye (kendisini yorgun hissetmesine neden olması) ait puanların çalışan mutluluğu dersi sonrasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Çalışan mutluluğu dersi sonrası pozitif duygular boyutundaki 7 ifadeye ait puanların, ders öncesine göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışan mutluluğu dersi sonrası negatif duygular boyutundaki 9 ifadeye ait puanların, ders öncesine göre anlamlı düzeyde daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7’de ölçek ve alt boyut puanları arasındaki ilişkiyi gösteren Spearman’s Rho korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Test Zamanı	Değişkenler	2	3	4
Çalışan Mutluluğu Dersi Öncesi	1- ÖZNEL İYİ OLUŞ	0,53**	-0,44**	0,54**
	2- Pozitif Duygular	1	-0,63**	0,88**
	3- Negatif Duygular		1	-0,89**
	4- İŞE İLİŞKİN İYİLİK ALGISI			1
Çalışan Mutluluğu Dersi Sonrası	1- ÖZNEL İYİ OLUŞ	0,84**	-0,89**	0,88**
	2- Pozitif Duygular	1	-0,86**	0,98**
	3- Negatif Duygular		1	-0,93**
	4- İŞE İLİŞKİN İYİLİK ALGISI			1

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Tablo 7’deki korelasyon analizi sonuçlarına göre algılanan çalışan mutluluğu dersi öncesinde öznel iyi oluş puanları ile pozitif duygular ($r=0,53$; $p<0,05$) ve işe ilişkin iyilik algısı ($r=0,54$; $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu; öznel iyi oluş puanları ile negatif duygular arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu ($r=-0,44$; $p<0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 7’deki korelasyon analizi sonuçlarına göre algılanan çalışan mutluluğu dersi sonrasında öznel iyi oluş seviyeleri, pozitif duygular ($r=0,84$; $p<0,05$) ile işe ilişkin iyilik algısı ($r=0,88$; $p<0,05$) seviyeleri arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki mevcuttur; öznel iyi oluş seviyeleri ile negatif duygular arasında anlamlı negatif yönlü ilişki mevcuttur ($r=-0,93$; $p<0,05$).

Sonuç ve Tartışma

Çalışan mutluluğu ve motivasyonu dersi alan yüksek lisans öğrencilerinin öznel iyilik algısı (mutluluk) ve işe ilişkin iyilik algılarında pozitif yönde bir değişim olup olmadığının incelenmesi amacıyla yapılan araştırma sonucuna göre, öğrencilerin çalışan mutluluğu dersi sonrası öznel iyilik algısı (mutluluk) ve işe ilişkin iyilik algısı değerlendirmeleri ders öncesi değerlendirmelere göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Çalışan mutluluğu dersi öğrencilerin öznel iyilik algısı ve işe ilişkin iyilik algısı seviyelerinde anlamlı düzeyde yükselme meydana gelmesine neden olmuştur. Özel ve iş yaşamındaki mutluluk hangi yaşta, cinsiyette, medeni durumda, eğitim seviyesinde olursa olsun öğrenilebilmektedir.

İnsanlara mutlu olma sanatı öğretilmelidir. Büyük felaketler ve sıkıntılar yaşamadan önce kişiler günlük problemlerini çözerken bile olumlu düşünmeyi ve mutluluğa yönelmeyi öğrendiklerinde daha dirençli olmaktadır. Yaşanan olaylar karşısında kaygılanmak, üzülme yerine çözüme odaklanıp olumlu bakış açısıyla mutlu olmak kişinin hem kendine hem de çevresine olan görevidir. Ama öncelikle kişi mutlu olmayı istemeli ve bu amaçla çaba göstermelidir (Alain, 2017: 9-10). Nietzsche'nin dediği gibi; *“Önemli olan insanın inançlarının cesareti değil, inançlarını değiştirme cesaretidir”*.

Beyin sürekli öğrenen ve gelişen bir organdır. İnsanlar yaşadıkları doğrultusunda öğrenir, gelişir ve değişir. Bu makaleyi okurken bile beynin içinde bulunan nöronlar arasında yarım katrilyon bağlantı gerçekleşerek okuduğunuzu anlamınızı sağlamaktadır. Görülen, işitilen, düşünülen, hissedilen, bilinçli ve bilinçdışı tüm zihinsel aktiviteler bu nöral aktivite sonucunda oluşur. Mutluluk da nöral ağlarda kalıcı ve olumlu yönde değişimler yaratan bir etkidir. Zihnini sürekli olumlu duygular ve mutlulukla dolduran kişinin içsel güçleri gelişerek, beyni güç, direnç ve gerçekçi bakış açısına sahip bir yapı kazanmaktadır (Hanson, 2016: 41). Bu bağlamda 12 hafta boyunca çalışan mutluluğu ve motivasyonu dersini alan öğrencilerin içsel güçleri olumlu yönde geliştiği için olumluya ve mutluluğa doğru bir akış yaşanmış, öznel iyilik algısı ve işe ilişkin iyilik algısı seviyelerinde anlamlı düzeyde yükselme meydana gelmiştir. Olumlu duygulara sahip kişiler bir arada olup iletişim kurduklarında birbirlerini olumlu yönde etkilediğinden bu pozitif insanlar arasında kurulan sosyal ilişkiler de mutluluğu olumlu yönde etkileyecektir (Gerrig & Zimbardo, 2015: 378). Çalışan mutluluğu dersini alan 31 öğrencinin 12 hafta boyunca mutluluk ve çalışan

mutluluğu konusunu bir arada inceleyip değerlendirip mutluluk konusunda olumlu yönde artış yaşamaları da mutluluklarını olumlu yönde etkilemiştir.

İnsanları mutsuz eden yaşanan olaydan çok o olayı yorumlama ve düşünce şeklidir. Kişi bir olayın beyinde sürekli kendisine üzüntü vermek adına kalmasına izin verirse mutsuz olacaktır. Düşünce şeklindeki ufak bir değişim hem özel hem de iş yaşamındaki mutluluk üzerinde kuvvetli bir etki yaratabilmektedir (Gawdat, 2018: 38-39). Pozitif düşünme, iyimser bakış açısı ve mutluluk seviyesindeki pozitif yönde artışın kişinin hayatında minimum iki sene boyunca stabil kaldığı (Caprara vd., 2006) göz önüne alınırsa araştırmamız kapsamında yer alan 31 yüksek lisans öğrencisinin 12 haftalık mutluluk dersi sonucunda yükselen mutluluk ve işe ilişkin iyilik algısı seviyelerinin de kişilerin hayatında uzun süre etkili olacağı söylenebilir.

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırma, 2019-2020 Akademik Yılı Güz Döneminde bir vakıf üniversitesinde “Çalışan Mutluluğu ve Memnuniyeti” dersini alan 31 kişiyle sınırlıdır. Mutluluk dinamik bir kavram olduğu için uzun süreli etkisini analiz etmek amacıyla 1-2 yıl sonra tekrar değerlendirme yapılması faydalı olacaktır. Mutluluk kişinin içinde bulunduğu duruma göre anlam kazanan bir kavram olduğu için kişinin anketi doldurduğu zamandaki ruh halinden ve yaşadıklarından etkilenmiş olabilir. Bu da araştırmamızın bir kısıdı olmakla birlikte mutluluk seviyesindeki pozitif yönlü değişim mutluluğun öğrenilerek arttırılabileceğini göstermektedir.

KAYNAKLAR

- Akarsu, B. (1998). *Mutluluk Ahlakı*. İnkilap Yayınevi: İstanbul.
- Alain, C. (2017). *Mutlu Olma Sanatı*. Türkçesi: S. Neval Şimşek. Kaknüs Yayınları: İstanbul.
- Alpaslan, A. M. (2016). Emek İşçilerinde Fazladan Rol Davranışının Öncülü: İş Tatmini mi İşyerinde Mutluluk Mu? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 203-215.
- Aydemir, R. E. (2008). *Dindarlık ve Mutluluk İlişkisi (İlk yetişkinlik dönemi)*. Yüksek Lisans Tezi. Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup Analysis of the Job Demands-Resources model in Four Home Care Organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16-38.
- Bayram, N., Kuşdil, M. E., Aytaç, S. & Bilgel, N. (2004). İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı Ölçeğinin (Job Related Affective Well-Being-JAWS Türkçe Versiyonunun Güvenirlik Çalışması. *Öneri Dergisi*, 6(22), 1-7.
- Biçen, G. (2019). *İşgören Mutluluk Düzeylerinin İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.

- Blanchflower, D. G. & Oswald, A. J. (2007). Is Well-being U-Shaped Over the Life Cycle? University of Warwick, Department of Economics. *The Warwick Economics Research Paper Series Discussion Paper No. 3075*, 3-40.
- Bono, J. E., Jackson Foldes, H., Vinson, G. & Muros, J. P. (2007). Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1357–1367.
- Breuning, L. G. (2017). *Mutlu Beyin*. İngilizceden Çeviren: Ebrar Güldemler. Aganta Kitap: İstanbul.
- Brooks, S. (2015). Does Personal Social Media Usage Affect Efficiency and Well-Being? *Computers in Human Behavior*, 46 (2015), 26-37.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. 14. Baskı. Ankara: PEGEM Akademi.
- Campbell, A. (1981). *The Sense of Well-being in America: Recent Patterns and Trends*. New York: Mc Graw-Hill.
- Caprara, G. V., Steca, P., Gerbino, M., Paciello, M. & Vecchio, G. M. (2006). Looking for Adolescents' Well-being: Self-efficacy Beliefs as Determinants of Positive Thinking and Happiness. *Epidemiologia E Psichiatria Sociale*, 15(01), 30-43.
- Cevizci, A. (2002). *Felsefe Sözlüğü*. Paradigma Yayınları: İstanbul.
- Csikszentmihalyi, M. (2017). *Good Business*. 2. Basım. İngilizceden Çeviren: Nalan Tümay, İstanbul: Okyanus.
- Christoph, B. & Noll H. H. (2003). Subjective Well-Being in the European Union During the 90s. *Social Indicators Research*, 64(3), 521–546.
- Conceição, P. & Bandura, R. (2008). Measuring Subjective Well-Being: A Summary Review of the Literature. *United Nation Development Program*, 3(4), 1-24.
- Danner, D. D., Snowdon, D. A. & Friesen, W. V. (2001). Positive Emotions in Early Life and Longevity: Findings From the Nun Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 804-813.
- Davies, W. (2016). *The Happiness Industry*. Verso: New York.
- Davies, W. (2018). *Mutluluk Endüstrisi*. Çeviren: Müge Çavdar. Sel Yayıncılık: İstanbul.
- Denti, L., Barbopoulos, I., Nilsson, L., Holmberg, M., Thulin, M. & Wendeblad, M. (2012). Sweden's Largest Facebook Study. Gothenburg Research Institute School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg.
- Diener, E., Sandvik, E., Pavot, W. & Fujita, F. (1992). Extraversion and Subjective Well-being in USA National Probability Sample. *Journal of Research in Personality*, 26, 205-215.
- Diener, E., Suh, E., Lucas, R. & Smith, H. (1999). Subjective Well-being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- Diener, E., Suh & Eunkook, M. (2000). *Culture and Subjective Well-Being*. A Bradford Book: California.
- Diener, E. & Seligman, M. E. P. (2002). Very Happy People. *Psychological Science*, 18, 81-84.
- Diener, E. & Biswas-Diener, R. (2008). *Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth*. Wiley: USA.
- Dikici, İ. (2020). *Serbest Zamanlarını Gençlik Merkezlerinde Değerlendiren Üniversite Öğrencilerinin Serbest Zaman Doyum, Yaşam Doyum ve Mutluluk Düzeylerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Rekreasyon Anabilim Dalı, Muğla.
- Doğan, T. & Sapmaz, F. (2012). Oxford Mutluluk Ölçeği Türkçe Formunun Psikometrik Özelliklerinin Üniversite Öğrencilerinde İncelenmesi. *Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, 25, 297-304.
- Durmaz, H. (2020). *Gençlerin Serbest Zaman Etkinliklerine Yönelik Tutumları ile Doyum ve Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki: Manisa Gençlik Merkezleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Rekreasyon Anabilim Dalı Rekreasyon Yönetimi Bilim Dalı, Manisa.

- Easterlin, R. (2001). Income and Happiness: Towards a Unified Theory. *The Economic Journal*, 111(473), 465-484.
- Ellison, N. B., Steinfield, C. & Lampe, C. (2007). The Benefits of Facebook "Friends": Social Capital and College Students Use of Online Social Network Sites. *Journal of Computer-mediated Communication*, 12, 1143-1168.
- Ellsworth, R. (2002). *Leading With Purpose: The New Corporate Realities*. Stanford, Calif: Stanford University Press.
- Erdoğan, O. & Akduman, G. (2013). *İnsan Kaynaklarında Yeni Bir Pozisyon Mutluluk Müdürü*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Erkutlu, H. V. (2015). *Pozitif Örgütsel Davranış*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Eryılmaz, A. (2016). *Herkes İçin Mutluluğun Başucu Kitabı, Teoriden Uygulamaya Pozitif Psikoloji*. Pegem Akademi: Ankara.
- Farrelly, E. (2015). *Mutluluğun Sakıncaları*. Çeviren: Erdem Gökyaran. Yapı Kredi Yayınları: İstanbul.
- Fisk, P. (2008). *İş Dehası*. MediaCat Yayınları: İstanbul.
- Furnham, A. (2014). *Gerçekten Bilmeniz Gereken 50 Psikoloji Fikri*. Çeviren: Sumru Ağırürüyen. Domingo Bkz Yayıncılık: Ankara.
- Gardner, J. (1990). *On Leadership*. New York: The Free Press.
- Gawdat, M. (2018). *Mutluluğun Algoritması*. Çeviren: Filiz Tülek Erdurak, İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Gaygisiz, E. (2010). Economic and Cultural Correlates of Subjective Well-Being in Countries Using Data From The Organisation for Economic Co-Operation and Development (Oecd). *Psychological Reports*, 106(3), 949-963.
- Gerrig, R. J. & Zimbardo, P. G. (2015). *Psikoloji ve Yaşam*. 19. Basımdan Çeviri. Çeviren: Gamze Sart. Nobel Kitap: Ankara.
- Gilbert, D. (2008). *Mutluluk Üzerine Çeşitlemeler*. Çevirenler: Filiz Şar, Asiye Hekimoğlu Gül. Optimist Yayınları: İstanbul.
- Güladağ, S. (2007). *Düzme Çakırlar İlköğretim Okulunda Okuyan Öğrencilerin Ebeveynlerinin Empatik Düzeylerinin Ailelerin Sosyo Ekonomik Yapılarına Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Haley-Lock, A. (2008). Happy Doing Good? How Workers' Career Orientations and Job Satisfaction Relate in Grassroots Human Services. *Journal of Community Practice*, 16(2), 143-163.
- Hançerlioğlu, O. (1978). *Felsefe Ansiklopedisi Kavramlar ve Akımlar*. Remzi Kitabevi: İstanbul.
- Hanson, R. (2016). *Beynin Mutluluk Ayarları*. İngilizceden Çeviren: Kemal Atakay. Okuyan: İstanbul.
- Haring-Hidore, M., Stock, A. W. & Okun, A. M. (1984). A Research Synthesis of Gender and Social Class as Correlates of Subjective Well-Being. *Human Relations*, 37(8), 645-657.
- Horley, J. & Lavery, J. J. (1995). Subjective Well-being and Age. *Social Indicators Research*, 34, 275-282.
- Inglehart, R. (1990). *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- Jefferson, T. (1776). *Declaration of Independence*. USA.
- Kangal, A. (2013). Mutluluk Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme ve Türk Halkı İçin Bazı Sonuçlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 215-229.
- Kasapoğlu, F. & Kış, A. (2016). Öznel İyi Oluşun Cinsiyet Açısından İncelenmesi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 770-782.
- Kim, J. & Lee, J. R. (2011). The Facebook Paths to Happiness: Effects of The Number of Facebook Friends and Self-Presentation on Subjective Well-Being. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14(6), 359-364.
- Kolasa, B. J. (1969). *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. Çevirenler: Kemal Tosun, Fulya Aykar, Tomris Somay, Mirgün Menteşe. Fatih Yayınevi Matbaası: İstanbul.

- Kousha, M. & Mohseni, N. (2000). Are Iranians Happy? A Comparative Study Between Iran and the United States. *Social Indicators Research*, 52 (3), 259–289.
- Köroğlu, E. (2019). *Mutluluk ve Esenlik, Olumluluk Psikolojisinin Temelleri (Pozitif Psikoloji)*. HYB Basım Yayın: Ankara.
- Lama, D. & Tutu, D. (2017). *Mutluluğun Kitabı*. Çeviren: Cemre Ömürsuyu Seyis, Hey Kitap: İstanbul.
- Lyubomirsky, L., Sheldon, K. M. & Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology*, 9(2), 11-131.
- Mastekaasa, A. (1992). Marriage and Psychological Well-being: Some Evidence on Selection into Marriage. *Journal of Marriage and Family*, 54(4), 901-911.
- Mckee, A. (2018). *İş'te Nasıl Mutlu Olunur*. Çeviri: Demet Altınyeleklioğlu, Park Yayınları: İstanbul.
- Moss, J. (2017). *Duygusal Zekâ: Mutluluk*. Harvard Business Review Press. Çevirmen: Nevra Yaraç, Optimist Kitap, İstanbul.
- Myers, D. G. & Diener, E. (1995). Who is Happy? *Psychological Science*, 6, 10-19.
- Phu, B. & Gow, A. J. (2019). Facebook Use and Its Association with Subjective Happiness and Loneliness. *Computers in Human Behavior*, 92 (2019), 151–159.
- Pollard, C. W. (1996). *The Soul of The Firm*. New York: Harper Business.
- Power, M. (2015). *Understanding Happiness: A Critical Review of Positive Psychology*. Routledge: New York.
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at Work*. United Kingdom: Wiley-Blackwell
- Sanz-Vergel, A. & Rodriguez-Munoz, A. (2013). The Spillover and Crossover of Daily Work Enjoyment and Well-Being: A Diary Study Among Working Couples. *Revista De Psicologia Del Trabajo Y De Las Organizaciones*. 29, 179-185.
- Satıcı, A. S. & Uysal, R. (2015). Well-being and Problematic Facebook Use. *Computers in Human Behavior*, 49, 185–190.
- Schaufeli, W. B. & Van Rhenen, W. (2006). About the Role of Positive and Negative Emotions in Managers' Well-Being: A Study Using The Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS). *Gedrag und Organisatie*, 19, 323–244.
- Schopenhauer, A. (2019). *Mutlu Olma Sanatı*. Çeviri: Şebnem Sunar. Can Sanat Yayınları: İstanbul.
- Scott, M. C. (2000). *Re-Inspiring the Corporation*. Chichester, UK: John Wiley.
- Sevindik, D. (2015). Orta Yaş Dönemi Bireylerde Dindarlık- Mutluluk İlişkisi: Denizli Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Shmotkin, D. (1990). Subjective Well-being as a Function of Age and Gender: A Multivariate Look for Differentiated Trends. *Social Indicators Research*, 23, 201-230.
- Smith, E. E., Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, B. L., Loftus, G. R., Bem, D. J. & Maren, S. (2016). *Atkinson ve Hilgard Psikolojiye Giriş*. 14. Edisyon. Çeviri: Öznur Öncül, Deniz Ferhatoğlu. Arkadaş Yayınevi: Ankara.
- Stets, J. E. & Trettevik, R. (2016). Happiness and Identities. *Social Science Research*, 58, 1-13.
- Suhail, K. & Chaudhry, H. R. (2004). Predictors of Subjective Well-Being in an Eastern Muslim Culture. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(3), 359-376.
- Süvey, Ö. (2014). *Mutluluk Rehberi*. Renk Ofset: İstanbul.
- Tan, J. S., Tambyah, K. S. & Kau, K. A. (2006). The Influence of Value Orientations and Demographics on Quality of Life Perceptions: Evidence from a National Survey of Singaporeans. *Social Indicators Research*, 78 (1), 33–59.
- Tarhan, N. (2016). *10 Adımda Pozitif Psikoloji*. 7. Baskı. Timaş Yayınları: İstanbul.
- Teber, M. (2017). *Mutluluk Terapileri*. Hayy Kitap: İstanbul.
- Teke, M. (2020). Yoksul Kadınlarda Mutluluk Anlayışı. Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ortaöğretim Sosyal Alanlar Eğitimi Anabilim Dalı, Sivas.

- Terzi, S. (2017). Öğretmenlerin İş Doyumları ile Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yönetim ve Toplum*, 6(17), 475-487.
- Tosun, L. P. (2012). Motives for Facebook Use and Expressing ‘‘True Self’’ on the Internet. *Computers in Human Behavior*, 28(4), 1510–1517.
- Tosyalı, M. (2010). Evli Bireylerde Bağımlı ve Özerk (Sosyotropik-Otonomik) Kişilik Özellikleri, Empati ve Mutluluk Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Türkay, O. (2015). Çalışma Yaşamı Kalitesinin İş Memnuniyeti ve Bağlılık Üzerine Etkileri: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 22 (1), 239-256.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement Among Flight Attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 345–356.
- Xanthopoulou, d., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2012). A Diary Study on The Happy Worker: How Job Resources relate to Positive Emotions and Personal Resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 21(4), 489-517.
- Uçan, A. (2013). Cinsiyetleri Farklı Lise Öğrencilerinin Öznel İyi Oluşlarının Toplumsal Konum ile İlgili Risk Alma ve Göç Değişkenlerine Göre İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Unamuno, M. (1986). *Yaşamın Trajik Duygusu*. Çeviren: Osman Derinsu, İnkılap Kitapevi, İstanbul.
- Vernon, M. (2011). *Mutluluk İçin Felsefe*. Türkçesi: Elçin Karadoğan, Sel Yayıncılık: İstanbul.
- Wang, P. & Vander Weele, t. J. (2011). Empirical Research on Factors Related to The Subjective Well-being of Chinese Urban Residents. *Social Indicators Research*, 101, 447-459.
- Wilson, W. R. (1967). Correlates of Avowed Happiness. *Psychological Bulletin*, 67(4), 294-306.
- Witter, R. A., Okun, M.A., Stock, W. A. & Haring, N. J. (1984). Education and Subjective Well-being: A Meta-analysis. *Evaluation and Policy Analysis*, 6, 165-173.
- Wright, K. B., Rosenberg, J., Egbert, N., Ploeger, N. A., Bernard, D. R., & King, S. (2013). Communication Competence, Social Support and Depression Among College Students: A Model of Facebook and Face-To-Face Support Network Influence. *Journal of Health Communication*, 18, 41 –57.
- Yavaşoğlu, E. (2019). Evli Bireylerin Mutluluk Düzeyleri ile Özgünlük ve Değerler Arasındaki Yordayıcı İlişkiler. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, İstanbul.
- Zizek, S. S., Milfelner, B. & Cancer, V. (2013). Measurement of Employess Subjective Well-Being as an Aim of Social Responsibility. *Systemic Practice and Action Research*, 26(6), 549-560.
- <https://www.gallup.com/analytics/247355/gallup-world-happiness-report.aspx>
- <https://biruni.tuik.gov.tr/yayin/views/visitorPages/index.zul>
- <https://worldhappiness.report/>
- <https://sozluk.gov.tr/>

Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Stresin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü

Gökben BAYRAMOĞLU¹

Emre UYSAL²

Ahmet KARKI³

Öz

Örgütsel Stres; “çalışanlar için anksiyeteye ve olumsuz sonuçlara yol açan örgütsel faktörlerin yarattığı stres” olarak tanımlanabilir. Öğretme, stresli bir faaliyet olması nedeniyle detaylı olarak incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca öğretmenlerin kuruma olan bağlılıkları, stresin üstesinden gelmek için kullandıkları teknikleri etkilemektedir. Bu çalışmada öğretmenlerin algıladıkları örgütsel stresin iş performansı üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü araştırılmıştır. Araştırmada Çorum’da görev yapan 305 öğretmenle anket çalışması yapılmıştır. Verilerin analizinde faktör analizi, korelasyon, regresyon analizi ve SPSS Process modülü kullanılmıştır. Algılanan örgütsel stres-iş performansı arasında düşük, negatif yönlü ve anlamlı; algılanan örgütsel performans-örgütsel bağlılık arasında ise düşük, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık-performans arasında düşük, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel stres-örgütsel bağlılık regresyon modeline birlikte dahil edildiğinde stres-performans ilişkisinin anlamsızlaştığı görülmüştür. Ayrıca SPSS Process modülü yardımıyla aracılık rolü teyit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar özellikle ulusal literatürde yapılmış olan araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Ancak örgütsel stres-performans arasındaki ilişkinin çok düşük olması, stresle ilgili söylemlerin yeniden gözden geçirilmesini getirmektedir. Bu bağlamda, insan biyolojisi-modern yaşam arasındaki çelişkilerin stres üzerindeki etkilerine yönelik çalışmaların artırılması gerekmektedir.

Anahtar sözcükler: Algılanan Örgütsel Stres, İş performansı, Örgütsel Bağlılık, Öğretmen

The Mediating Role of Organizational Commitment in the Work Performance Grape Effect of Organizational Stress Perceived by Teachers

Abstract

Many factors that cause anxiety and lead to negative organizational results for people in their work places culminates to organizational stress. The teaching profession is a stressful activity. Besides many factors, the commitment of teachers to the institution they work affects their reactions to stress or the techniques they use to overcome stress. The aim of this study is to examine the role of organizational commitment as a mediator role in the effect of organizational stress perceived by teachers on job performance. In the research, a survey was conducted with 305 teachers working in Çorum. Factor analysis, correlation/regression analysis and SPSS Process module/model 4 were used to analyze the data. A low, negative and significant relationship was detected between perceived organizational stress and job performance. A low, negative and significant relationship was detected between perceived organizational performance and organizational commitment. A low, positive and statistically significant relationship was found between organizational commitment and performance. When perceived organizational stress and organizational commitment variables were included in the regression model, it was seen that the stress-performance relationship became meaningless. In addition, the mediator role was

¹ Doc. Dr., Hitit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon ABD, gokbenbayramoglu@hotmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-6880-6903>

² Doktora Öğrencisi, Hitit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon ABD, emre.uysal19@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0003-2477-4329>

³ Doktora Öğrencisi, Hitit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon ABD, ahmetkarki@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-0408-7380>

confirmed with the help of the SPSS Process module. The results obtained support the research findings made in the national literature. However, the very low relationship between organizational stress and performance necessitates a review of stress-related discourses. In this respect, it is thought that it will be effective to focus on stress studies to determine the contradictions between human biological structure and modern life.

Keywords: Perceived organizational stress, job performance, organizational commitment, teacher

Giriş

Stresle ilgili çalışmalarda önemli gelişmeler sağlanmakla birlikte stres, çoğunlukla bireysel düzeyde incelenmiştir. Jex vd.'ne göre (2014) çalışanlar daha büyük sosyal bir sistem olan örgütlerin bir parçası olmaları nedeniyle stresin örgütsel boyutta da incelenmesi gerekmektedir.

Örgütsel Stres (ÖS); “bir organizasyonda çalışan kişiler için strese ve olumsuz örgütsel sonuçlara yol açan faktörlerin sonucu” olarak tanımlanabilmektedir (Manning & Preston, 2003). ÖS-performans ilişkisiyle ilgili iki görüş söz konusudur. İlk görüş stresin, performansı negatif etkilediğini ifade ederken (McCraty & Atkinson, 2012); diğeri kişinin potansiyelini maksimum düzeyde kullanmasına yardımcı olduğunu vurgulanmaktadır (Gilboa vd., 2013).

Örgütsel Bağlılık (ÖB) “çalışanın kuruluştan gönüllü ayrılma olasılığını azaltan psikolojik bağ” olarak tanımlanmaktadır (Allen & Meyer, 1996). ÖB-stres ilişkisini inceleyen bazı çalışmalarda (Kırımoğlu vd., 2011; Irving & Coleman, 2003: 98) bağlılığı yüksek kişilerin, ÖS'in etkileriyle mücadele etme konusunda daha etkili olduğu vurgulanırken; diğerlerinde stresin, bağlılığı azalttığını ifade etmektedir (Kang & Liu, 2018: 318; Nart ve Batur, 2014; Seyhan, 2005).

ÖS'nin, işin mahiyetinden etkilendiği için, stres-performans-bağlılık ilişkisinin farklı meslekler açısından ayrı ayrı ele alınması gerekmektedir. Öğretme, yapısı itibariyle stresli bir iş olması, sadece kurumu değil aynı zamanda öğrenci-velileri de ilgilendirdiği için örneklem olarak öğretmenler seçilmiştir. Öğretmenlerin iş stresiyle ilgili olarak *iş tatmini/ performans* (Masihabadi vd., 2015), *işten ayrılma niyeti* (Kim vd., 2020), *tükenmişlik* (Guglielmi & Tatrow 1998; Nagar, 2012), *öz-yeterlilik* (Klassen & Chiu, 2010; Herman vd., 2020), *stresle baş etme teknikleri* (Griffith vd., 1999), *duygusal zekâ* (Nikolaou, 2002; Parveen & Bano, 2019) alanlarında çalışmalar yapılmıştır.

Bu çalışmada öğretmenlerin örgüte ilişkin tutumları, stresörleri nasıl algılayacağını önemli ölçüde etkileyebildiğinden, ÖS-performans arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracılık etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Örgütsel Stresin İş Performansı Üzerindeki Etkisi

ÖS “iş, çalışma ortamı ve örgütsel iklimin zararlı yönlerine karşı duygusal, bilişsel ve fizyolojik bir cevap olup bireyin yeteneğini aşan görevlerin üstesinden gelmesi gerektiğinde ortaya çıkmaktadır” (Mirela & Mădălina-Adriana, 2011).

Stres altındaki çalışanlar, görevlerini başarmada sıkıntı yaşamakta ve hastalık/ölümle sonuçlanabilecek psikolojik, fizyolojik ve davranışsal sonuçlar yaşamaktadır (Edwards & Cooper, 1990, s. 293). Çalışma koşulları, risk, dakiklik, can güvenliği, örgüt yapısı, liderlik tarzı, aşırı görev talepleri, iş yükü, kariyer gelişimi, yüksek kalite standartları, 7/24 ulaşılabilir olma ve süreç değişikliklerinin yarattığı belirsizlik ÖS'i arttıran faktörler arasındadır (Manning & Preston, 2003; Hellriegel & Slocum, 2011: 223; Özsoy, 2019: 237). Bu faktörler Tablo-1'de özetlenmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Stresi Etkileyen Unsurlar

<u>Dış Faktörler</u>	<u>İç Faktörler</u>
Küreselleşme	Strese bağlı hastalıkların maliyeti
Rekabet	Örgütsel değişim
Ekonomik çevre	Örgüt kültürü
Teknolojik değişimler	Taşınma
Medya	İş çevresi
Paydaş beklentileri	Liderlik tarzı
İş/yaşam dengesi	Küçülme ve iş yükleri
Demografik değişimler	Takım çalışması
Aile yapısındaki değişimler	Mobbing
Sağlık ve güvenlik yönetimi	Yeniden yapılandırma

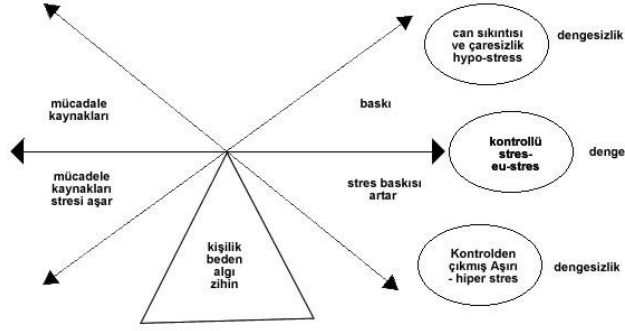
Kaynak: (Cranwell-Ward & Abbey, 2005, s. 7)

Stres, bireyin gösterdiği direnç üzerinden değerlendirilmekte ve buna göre çeşitli stres tanımları yapılabilmektedir (Cranwell-Ward & Abbey, 2005:28):

- **Hipo-stres:** Can sıkıntısı olarak tanımlanan, bastırılmış duygu, hüsrana, depresyon şeklindeki strestir.
- **Eu-stres:** Optimum düzeydeki baskı olup performansı maksimuma çıkarır.
- **Hiper-stres:** Baskının aşırı hale gelmesidir. Kişi, işlerin kontrolden çıktığını ya da baş edemediğini hissederek panikleyebilir.

- **Kronik stres:** Uzun süre strese maruz kalmanın kişi/örgüt açısından olumsuz sonuçları olmaktadır. Şekil-1 stres unsurlarını göstermektedir.

Şekil 1: Stresin Unsurları



Kaynak: (Colquitt vd., 2014, s. 28)

1.2. Örgütsel Stres- İş Performansı İlişkisi

Performans; birey, grup, kurum ya da ülke tarafından yürütülen herhangi bir çabanın nihai amacıdır (Suandi vd., 2014). **İş performansı** “kurumsal hedeflerin başarılmasına olumlu/olumsuz yönde katkıda bulunan çalışan davranışlarının değeridir” (Colquitt vd., 2014:32).

Stres-performans ilişkisine dair ilk görüş, stresin bir engel olduğunu ve performansı olumsuz etkilediğini varsaymaktadır (McCarty & Atkinson, 2012). Stresle mücadele eden kişinin harcadığı enerji, algı yükü yaratarak kişinin dikkatinin dağılmasına, işle ilgili ipuçlarını kaçırmaya ve performansının düşmesine neden olabilmektedir.

İkinci görüşe göre stres, meydan okuma olarak değerlendirildiğinde içsel uyarılmaya ve yüksek performansa yol açabilmektedir (Gilboa vd., 2013). Huguet vd. (1999) stresin, paradoksal olarak kişinin kaynaklarını tükettiğini fakat aynı zamanda kişinin kalan kaynaklarını etkili kullanmasını sağladığını vurgulamaktadır. Stresi zorlayıcı/engelleyici stres olarak inceleyen Cavanaugh vd. (2000), zorlayıcı stresin bireyin sorunları çözmek için çabalamasına ve kendini geliştirmesine yardımcı olduğunu belirtmektedir (Adaramola, 2012:2956). Boswell vd. (2004) zorlayıcı stresin, iş doyumunu ve işte ayrılma niyetinin azaltılması gibi arzu edilen sonuçlarla pozitif ilişkili iken; engelleyici stresin aynı unsurlarla negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

ÖS'in doğrudan maliyetleri arasında işten ayrılma, devamsızlık ve performans sorunları; dolaylı örgütsel maliyetleri arasında ise işgörenlerin moral/iş tatminlerinde düşme ve çalışma ilişkilerinde güvensizlik sayılabilmektedir. Ayrıca stresin yarattığı sağlık sorunlarına rağmen işe gelen kişilerin (işte var olmama) düşük performanslarına rağmen (Siu & Cooper, 1998) tam maaş almaları maliyetleri arttırmaktadır (Yang, vd., 2017). Ayrıca ÖS-performans ilişkisini inceleyen çalışmalarda “rol belirsizliği/çatışmasının” etkili olduğu tespit edilmiştir (Sullivan & Bhagat, 1992:354).

1.3. Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

ÖB, “çalışanın, örgütün üyesi kalma arzusu” olarak tanımlanmakta (Colquitt vd. 2014) ve örgüt amaçlarını benimsemek, örgüt için çalışmak ve örgütte kalmak için istek duymayı ifade etmektedir (Silverthorne, 2005:176). Allen ve Meyer (1996:252) **bağlılığı** “çalışanın kuruluştan gönüllü ayrılma olasılığını azaltan psikolojik bağ” olarak tanımlamaktadır. Bağlılığın düzeyi; motivasyon, işte kalma niyeti ve kurumun değerleriyle özdeşleşmeye göre değerlendirilmektedir (O'Reilly III & Chatman, 1986:492).

ÖB, duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttur. *Duygusal bağlılık*, kurumla özdeşleşmeyi ve duygusal bağlanmayı ifade etmektedir. Güçlü bağlılığı olan çalışanlar kalmak istedikleri için örgütte kalır. *Devam bağlılığı*, çalışanın kuruluştan ayrılmayla ilgili maliyetleri hesaplamasıyla ilişkilidir. Güçlü bir devam bağlılığına sahip olan çalışanlar; kalmak zorunda oldukları için organizasyonda kalırlar. *Normatif bağlılık* ise kuruluş için sorumluluk hissetmektir. Normatif bağlılığı güçlü olan çalışanlar, yapmaları gerektiğini düşündükleri için organizasyonda kalırlar. Görüleceği üzere her üç bileşenin de bir kuruluştaki kalmak ya da ayrılmak için basit çıkarımları vardır ancak bunlar kavramsal açıdan oldukça farklıdır. Tablo-2 örgütsel bağlılığın türlerini içermektedir.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Unsurları

Bir Kişiyi Organizasyonda Tutan Şey Nedir?

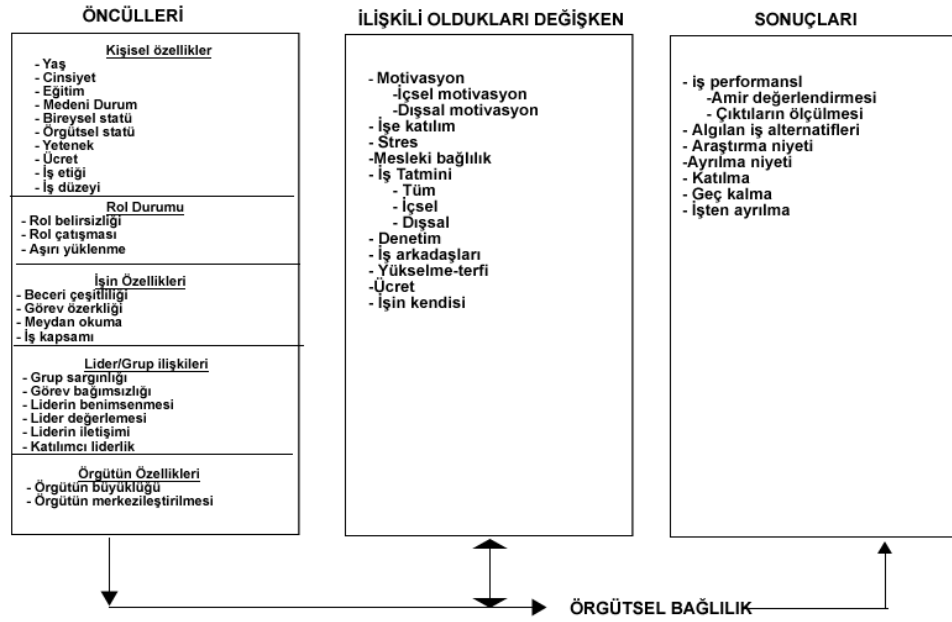
Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif bağlılık
Ayrılırsam arkadaşlarımı özlerim	Yakında terfi alacağım. Yeni bir organizasyonda bu kadar hızlı ilerleyebilir miyim?	Yöneticim bana çok yatırım yaptı ve beni eğitti.
İşim eğlendirici ve dinlendirici	Maaşım ve sosyal haklarım, iyi bir yaşam standardı sağlıyor. Yeni bir yerde yaşam maliyetleri daha yüksek olabilir	Organizasyonum bana iş deneyimim olmadan fırsat verdi

Şu anki işim çok tatmin edici. Her sabah işe keyifle geliyorum	Buradaki okullar çok iyi, eşimin iyi bir işi var. Burada yerleştik ve köklerimiz var	Yöneticim ben zor durumdayken birçok kez bana yardım etti. Şimdi nasıl ayrılabilirim?
İstedığınız için kalmak	İhtiyacınız olduğu için kalmak	Kalmanız gerektiği için kalmak

Kaynak: Colquitt, Lepine & Wesson, 2014:65

ÖB kavramıyla ilgili birçok araştırma yapılmış ve bağlılıkla ilgili olarak yirmi beşten fazla kavram tespit edilmiştir (Morrow, 1983:486). Mathieu ve Zajac (1990, s. 174), ÖB'la ilgili olarak yaptıkları meta analizinde, konuyu öncülleri, korelasyonlar ve sonuçları açısından incelemiştir (Şekil-2).

Şekil 2: Örgütsel Bağlılığın Öncülleri, Korelasyonları ve Sonuçları



Yapılan çalışmalarda performansın, duygusal bağlılıktan çok etkilendiği ve duygusal bağlılığın gönüllü işten ayrılma davranışını en iyi yordayan göstergelerden biri olduğu tespit edilmiştir (Hechl, 2017:159; Lapointe vd., 2013:529). Parasuraman (1982), algılanan stres, ÖB ve gönüllü işten ayrılmanın güçlü bir öncülü olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Duygusal bağlılık-stres arasındaki ilişki konusunda da görüş birliği sağlanamamıştır. Lazarus ve Folkman (1984:61), güçlü bağlılığa sahip çalışanların stresle mücadele konusunda daha yüksek motivasyona sahip olabileceklerini belirtmektedir. Bu, adanmış kişilerin örgütleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşmelerine bağlanmaktadır (Irving & Coleman, 2003:98). Buradan hareketle ÖB, stresle başa çıkma becerisini geliştirmek için bir aracı olarak görülebilir.

Diğer görüş ise iş stresinin, kişinin işinden duyduğu memnuniyeti azaltarak bireyin sinirlenmesine neden olabileceğini ve bu nedenle örgütsel bağlılığı azaltacağını ifade etmektedir. Bağlılığın azalması, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyerek kuruma uyum yeteneğini azaltmaktadır (Kang & Liu, 2018: 318). Duygusal bağlılıkla ilgili yapılan başlıca çalışmalar Tablo-3'te verilmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Bağlılıkla İlgili Literatür Taraması

Değişkenler	Yazar	Bulgular
ÖS-ÖB	Wittig-berman ve Lang (1990)	270 MBA öğrencisiyle yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın artırılmasının etkili bir stres önleme tekniği olabileceği sonucuna ulaşmıştır.
	Hunter ve Thatcher (2007)	Bankacılık sektöründe çalışan 419 kişiyle yapılan çalışmada, kıdemli çalışanlarda stresin iş performansı üzerindeki etkisi olumluysen; yeni başlayan ve düşük bağlılığa sahip çalışanlarda stresin iş performansı üzerindeki etkisinin olumsuz olduğu tespit edilmiştir.
	Uzun ve Yiğit (2011)	97 orta kademe yöneticisiyle yapılan çalışmada ÖS azaldıkça duygusal/devam bağlılığının arttığı tespit edilmiştir.
	Şahin (2014)	269 seyahat acentesi çalışanıyla yapılan çalışmada, ÖS-ÖB arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Ancak medeni durum, eğitim durumu, deneyim ve çalışma sürelerinin ÖS-ÖB arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.
	Masihabadi (2015)	170 öğretmenle yaptıkları çalışmada iş stresi-ÖB- performansı arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.
	Yang vd. (2017)	1392 sağlık çalışanıyla yapılan çalışmada duygusal bağlılığın, işte var olmama durumunu doğrudan ve olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.
	Kurniawan vd. (2018)	150 çalışanla yapılan çalışmada iş çatışmasının ve iş stresinin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde, iş çatışmasının çalışanın performansı üzerinde örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerinde önemli etkileri olduğu tespit edilmiştir. İş stresinin ise çalışanların performansında doğrudan ancak önemsiz düzeyde etkisi olduğu tespit edilmiştir.
İş Stresi, performans ve iş tatmini	Harish ve Prabha (2019)	500 öğretmenin katıldığı çalışmada öğretmenlerin %60'nın yoğun stres yaşadıkları, ayrıca özel sektörde çalışan öğretmenlerin kamu sektöründeki öğretmenlere oranla daha stresli olduğu tespit edilmiştir.
Örgüt iklimi, iş stresi ve iş performansı	Suandi, Ismail ve Othman (2014)	Örgüt iklimi, iş stresi ve iş performansı (bağımlı değişken) arasındaki ilişki açısından; devlet eğitiminin örgütsel iklim ve iş performansı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
ÖS, ÖB ve öğrenilmiş güçlülük	Bilgili ve Tekin (2019)	226 akademik personelle yapılan çalışmada, ÖS'in ÖB'yi azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.
Adalet, kalma isteği, benlik saygısı	Tetteh vd. (2019)	300 imalat işçisiyle yapılan çalışmada; duygusal bağlılığın, kişilerarası adalet ile çalışanların işte kalma istekliliği arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği ve ayrıca duygusal bağlılığın kişilerarası adalet örgütü temelli benlik saygısı ilişkisine de aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.
Kişilik özellikleri-mesleki stres-ÖB	Khurshid (2010)	Araştırma sonuçlarına göre kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin, özel üniversitelerde çalışanlara nazaran daha fazla stres yaşadıkları ve daha az bağlı oldukları tespit edilmiştir.

Tablo-3'te görüleceği üzere ÖS-performans-ÖB alanında yapılan çalışmaların bulguları farklılık göstermektedir.

1.4. ÖS, İş Performansı ve Duygusal Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Olarak Öğretmenler İle İlgili Yapılan Çalışmalara İlişkin Literatür Taraması

Öğretmen stresi, öğretmenin çeşitli unsurlarından dolayı deneyimlenen öfke, anksiyete, gerginlik, hayal kırıklığı ya da depresyon gibi negatif duygular olarak tanımlanabilir (Kyriacou, 2001:28).

Öğretme stresli bir faaliyettir. Öğretmen hem bilgi aktarmaktan hem de öğrencilere uygun sosyal davranışları kazandırmaktan sorumludur. Özellikle eğitim reformları öğretmenlerin sorumluluklarını arttırmıştır (Keoh, 2002). Öğrencilerin motivasyonu, geçmişteki sosyal davranışları ve öğrenme düzeyindeki farklılıkları da bu süreci karmaşıklaştırmaktadır (Hartney, 2008). Buna karşın düşük ücretler, öğrenci-velilerle yaşanan sorunlar, iş ortamından kaynaklanan etkiler, büyük sınıflar ya da yoksulluğun fazla olduğu bölgeler öğretmenlerin iş stresini artırmaktadır. Stresi arttıran diğer faktörler (Kim vd., 2020:13; Chen ve Miller,1997; Kyriacou, 2001):

- Örgütsel faktörler
 - Zaman kısıtlaması
 - Öğretmenlerin kapasitelerini aşan iş yükü/talepleri
 - Yetersiz gelir
 - Yönetmelik bürokrasi
- Eğitim/öğretim faaliyetleri
 - Sınıf büyüklüğü
 - Motivasyonu düşük öğrenciler
 - Öğrenci disiplini/etkileşim
 - Araştırma için yetersiz kaynak
- Kişisel Faktörler
 - Başkaları tarafından değerlendirilmek
 - Benlik saygısı ve statü
 - Rol çatışması
 - Kariyer gelişimi
 - Demografik özellikler şeklinde sıralanabilir.

Abdullah ve İsmail (2019), öğretmenlerin stresine etki eden öğrencilerin kötü davranışları, iş yükü, mesleki tanınma, zaman/kaynak kısıtlaması, kişiler arası ilişkiler,

teknoloji desteği, müfredat kısıtlamaları, teknoloji cahilliği olmak üzere sekiz boyut tespit etmiştir.

Öğretmenlerin ÖB düzeylerine yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisini araştırdıkları çalışmada Uğurlu ve Üstünel (2011), yöneticilerin etik davranışlarının, örgütsel adalet değişkenini %68 oranında etkilediği tespit etmiştir.

Kırımoglu vd. (2011) beden eğitimi öğretmenlerinin stresle başa çıkma yöntemlerini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada cinsiyet, yaş, medeni durum, görev yeri ve görev yapılan okul türü bakımından stresle başa çıkma tarzlarında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

İş/aile çatışması-iş stresi-ÖB arasındaki ilişkiyi inceleyen Nart ve Batur (2014); iş stresinin örgütsel bağlılığı negatif etkilediğini tespit etmiştir.

Seyhan'ın (2015) kimya öğretmenleriyle yaptığı araştırmada iş stresi-iş doyumunu arasında orta düzeyde ve negatif korelasyon; ÖB-iş stresi arasında düşük ve negatif ilişki tespit edilmiştir.

Gedik ve Üstüner (2017) tarafından yapılan meta analizinde ÖB-iş doyumunu arasında 0,525 düzeyinde ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

İhtiyaroğlu (2018), öğretmenlerin stresle başa çıkma tarzları-ÖB arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada kendine güvenli, iyimser, çaresiz, boyun eğici yaklaşımlar ve sosyal desteğe başvurma değişkenleriyle ÖB düzeyleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Turhan vd. (2018), ÖB-iş doyumunu-iş stresi arasında düşük ve negatif ilişki tespit etmişlerdir.

Alıcı ve Yalçınkaya (2019) öğretmenlerin mesleki doyum-ÖB düzeyleri-iş stresi düzeylerini inceledikleri araştırmada öğretmenlerin mesleki doyum düzeyi ile ÖB düzeyi arasında pozitif, orta düzeyde, iş stresiyle negatif ve düşük bir ilişki tespit etmiştir.

Göçen (2019) yaptığı araştırmada iş stresi/tükenmişliğe karşı öğretmenlerin ruhsal ve alternatif çözümler geliştirmekle birlikte en az bir kez meslekten ayrılmayı düşündüklerini tespit etmiştir.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin algıladıkları ÖS'in, iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisini araştırmaktır. Stres-performans ilişkisiyle ilgili çok fazla sayıda çalışma yapılmış olmakla birlikte, stresin performans üzerindeki etkileri konusunda görüş birliğine ulaşılamamıştır. Bazı araştırmacılar, stresin performansı olumsuz yönde etkilediğini ifade ederken; diğerleri kişinin sınırlarını zorlamasını sağlayarak performansı artıran bir unsur olarak değerlendirmektedir. Benzer şekilde stres-ÖB ilişkini araştıran çalışmalarda da çelişkili sonuçlar bulunmaktadır. Bazı çalışmalarda stresin, ÖB'yi azalttığı belirtilirken, diğerlerinde bağlılığı yüksek kişilerin stresin üstesinden gelmede daha başarılı oldukları vurgulanmaktadır. Bu açıdan çelişkili bulguların elde edildiği stres-performans ilişkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünü araştırarak, literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Bu çalışmada niceliksel araştırma yöntemi; verilerin elde edilmesinde ise anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmanın evreni "Çorum merkezde görev yapan öğretmenler" olarak tanımlanmıştır. Çalışmanın yapıldığı tarihte Çorum'da 3335 öğretmen çalışmaktadır. Örneklem büyüklüğü 345 kişi olarak hesaplanmıştır. Ancak Kline'in (2011:11), "ölçekte yer alan her bir değişken için en az 10 kişi olmalıdır" ifadesinden hareketle 14 ifadeden oluşan ölçek için ulaşılması gereken en az kişi sayısı 140 olarak belirlenmiştir. Kolayda örneklem yoluyla 305 öğretmene ulaşılmış ve bu sayı yeterli kabul edilmiştir.

2.3. Anketin Oluşturulmasında Kullanılan Ölçekler

Anket; demografik sorulardan ve algılanan örgütsel stres, davranışsal bağlılık ve iş performansının ölçülmesine ilişkin likert ölçeği ile oluşturulan ifadelerden oluşturulmuştur.

Algılanan ÖS ölçeği olarak, Cohen, Kamarck ve Mermelstein (1983) tarafından geliştirilen ve Eskin vd. (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve 4 ifadeden oluşan "algılanan stres ölçeği" kullanılmıştır. Duygusal bağlılık ölçeği ise Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve Wasti (2003) tarafından uyarlanan 6 ifadeden oluşmaktadır. İş performansı ölçeği ise Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen, Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan ve 4 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

Algılanan örgütsel stres boyutuna ilişkin cronbach alfa kat sayısı öncelikle ,535 olarak hesaplanmıştır. Algılanan ÖS ölçeğinin ikinci maddesi (Gecen ay, kişisel sorunlarınızı ele alma yeteneğinize ne sıklıkta güven duydunuz?) güvenirliliği düşürmesi nedeniyle hesaplamadan çıkarılmış ve bu işlem sonucunda cronbach alfa katsayısı ,602 olarak hesaplanmıştır. Duygusal bağlılık boyutuna ilişkin cronbach alfa kat sayısı ,883 olarak hesaplanmıştır. İş performansına ilişkin cronbach alfa kat sayısı ilk olarak ,872 olarak hesaplanmıştır.

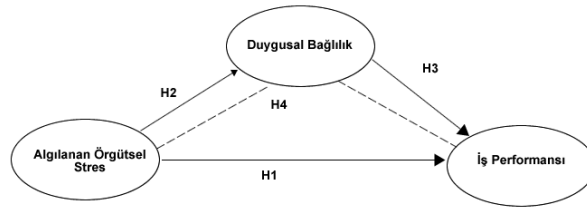
2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı, algılanan ÖS-performansı ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisini araştırmaktır. Baron ve Kenny'e (1986) göre bir değişkenin aracı değişken olabilmesi;

- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkiye sahip olması,
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkiye sahip olması,
- Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması
- Aracı değişken modele eklendiğinde ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmesi (tam aracılık etkisi) veya etkisinde azalma olması (kısmi aracılık etkisi) şartları aranmaktadır.

Buna göre araştırmanın modeli (Şekil-3) ve hipotezleri oluşturulmuştur.

Şekil 3: Araştırmanın Modeli



H₁: Algılanan ÖS'in, iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H₂: Algılanan ÖS'in, duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H₃: Duygusal bağlılığın, iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H₄: Algılanan ÖS'in, iş performansı üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü vardır.

Aracılık etkisinin araştırılmasında SPSS programı ile Preacher ve Hayes tarafından geliştirilen SPSS Process yöntemi (Model 4) kullanılmıştır.

2.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları, demografik faktörlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, faktör analizleri ve regresyon analizi sonucunda elde edilen bilgiler ışığında yorumlanmıştır.

2.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan kişilere ilişkin demografik bilgiler Tablo-4’de gösterilmiştir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Kişilere İlişkin Demografik Bulgular

Kategori	Gruplar	Sayı	Frekans (%)
Cinsiyet	Kadın	146	47,9
	Erkek	159	52,1
Yaş	32 yaş ve altı	112	36,7
	33-38 yaş	81	26,6
	39-44 yaş	64	21,0
	45 yaş ve üzeri	48	15,7
Eğitim	Yüksekokul	4	1,3
	Lisans	214	70,2
	Yüksek lisans	63	20,7
	Doktora	24	7,9
Kıdem	1-5 yıl	72	23,6
	6-10 yıl	90	29,5
	11-15 yıl	55	18
	16-20 yıl	44	14,4
	21 yıl ve üzeri	44	14,4
Çalışma Yılı	1-3 yıl	161	52,8
	4-6 yıl	87	28,5
	7-9 yıl	35	11,5
	10 yıl ve üzeri	22	7,2
Toplam		305	100

Tablo incelendiğinde nispeten genç bir örneklem grubu olduğu ifade edilebilmektedir. Tablo-5 ise tanımlayıcı istatistikleri göstermektedir.

Tablo 5: Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Std. Sapma
Algılanan ÖS	2,67	,73594
Gecen ay, ne sıklıkta problemlerin üstesinden gelemeyeceğiniz kadar biriktiğini hissettiniz?	2,42	1,236
Gecen ay, her şeyin yolunda gittiğini ne sıklıkta hissettiniz?	3,02	1,16
Gecen ay, hayatınızdaki önemli şeyleri kontrol edemediğinizi ne sıklıkta hissettiniz	2,45	1,245
Duygusal Bağlılık	3,4230	,86464
Kurum ile ilgili sorunları kendi kişisel sorunmuş gibi düşünür ve çözmeye çalışırım	3,62	1,097
Kariyer hayatımın geri kalan bölümünü bu okulda geçirmekten mutluluk duyarım	2,92	1,273

Bu kurumda kendimi "ailenin bir üyesi" gibi hissediyorum.	3,51	1,162
Bu kurumda görev yapmak kişisel olarak benim için büyük anlam taşıyor	3,3	1,228
Bu kuruma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum	3,46	1,295
Bu kuruma karşı "Duygusal bir bağ" hissetmiyorum	3,72	1,218
İş Performansı Boyutu	3,9820	,73594
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	4,12	0,91
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	3,94	0,829
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	3,86	0,849
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	4,01	0,872

Tablo-5'ten de görüleceği üzere en yüksek ortalama *iş performansına* ilişkin ifadeler olup ortalaması 3,98'dir. "Görevlerimi zamanında tamamlarım" ifadesi ölçeğin en yüksek ortalamasına sahiptir.

Duygusal bağlılığa ilişkin ifadelerin ortalaması 3,42 olup en düşük ortalama "kariyer hayatımın geri kalan bölümünü bu okulda geçirmekten mutluluk duyarım" ifadesine aittir. En yüksek ortalamaya sahip ifade de (bu kuruma karşı "duygusal bir bağ" hissetmiyorum) negatif anlama sahip bir ifadedir.

Buna karşın en düşük ortalamalar ise *algılanan stres boyutuna* ilişkin olup ortalaması 2,67'dir. Bu sonuç, ölçeğin ters ifadeleri birlikte barındırması nedeniyle olabileceği gibi stresin artık kanıksanmış bir gerçeklik olmasından da kaynaklanabilir.

2.5.2. Aracılık İlişkisinin Araştırılması

Ankette yer alan boyutlara ilişkin olarak algılanan örgütsel stres, duygusal bağlılık ve iş performansı boyutlarına ilişkin olarak faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 6: Örgütsel Stres Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Algılanan Örgütsel Stres	Faktör Yükleri
Gecen ay, hayatınızdaki önemli şeyleri kontrol edemediğinizi ne sıklıkta hissettiniz	,839
Gecen ay, her şeyin yolunda gittiğini ne sıklıkta hissettiniz?	,596
Gecen ay, ne sıklıkta problemlerin üstesinden gelemeyeceğiniz kadar biriktiğini hissettiniz?	,788

Algılanan örgütsel stres ölçeğine ilişkin faktör analizi KMO oranı ,578 ve Sigma değeri ise 0,00 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan üç ifade, toplam varsayansın %56'sını açıklamaktadır. Tablo-6 algılanan örgütsel strese ilişkin faktör yüklerini göstermektedir.

Tablo 7: Duygusal Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Duygusal Bağlılık	Faktör Yükleri
Kariyer hayatımın geri kalan bölümünü bu okulda geçirmekten mutluluk duyarım	,819
Kurum ile ilgili sorunları kendi kişisel sorunummuş gibi düşünür ve çözmeye çalışırım	,765
Bu kurumda kendimi "ailenin bir üyesi" gibi hissediyorum.	,863
Bu kuruma karşı "Duygusal bir bağ" hissetmiyorum	,489

Bu kurumda görev yapmak kişisel olarak benim için büyük anlam taşıyor	,792
Bu kuruma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum	,535

Duygusal bağlılık ölçeğine ilişkin faktör analizi KMO oranı ,7989 ve Sigma değeri ise 0,00 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan altı ifade, toplam varsayansın %52,4'nü açıklamaktadır. Tablo-7 duygusal bağlılık ölçeğine ilişkin faktör yüklerini göstermektedir.

Tablo 8: İş Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İş Performansı	Faktör Yükleri
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	,819
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	,898
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	,842
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	,847

İş performansı ölçeğine ilişkin faktör analizi KMO oranı ,825 ve Sigma değeri ise 0,00 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan altı ifade, toplam varsayansın %72,6'sını açıklamaktadır. Tablo-7 duygusal bağlılık ölçeğine ilişkin faktör yüklerini göstermektedir.

Araştırmanın hipotezleri test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo-9).

Tablo 9: Algılanan ÖS, İş Performansı ve Duygusal Bağlılık

		Algılan ÖS	Duygusal Bağlılık	İş Performansı
Algılan ÖS	Pearson Correlation	1	-,138*	-,147*
	Sig. (2-tailed)		,016	,010
	Toplam	305	305	305
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	-,138*	1	,310**
	Sig. (2-tailed)	,016		,000
	Toplam	305	305	305
İş performansı	Pearson Correlation	-,147*	,310**	1
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	
	Toplam	305	305	305

*p<0.05

**p<0.01

Tablo-9'dan görüleceği üzere ÖS-iş performansı arasında negatif yönlü, anlamlı ve düşük bir ilişki vardır. Aynı şekilde ÖS-duygusal bağlılık arasında da negatif yönlü, anlamlı ve düşük bir ilişki vardır. Bu açıdan bakıldığında bu araştırmadan elde edilen bulgular, stresin

iş performansını olumsuz etkilediğine ve örgütsel bağlılığı azaltan bir faktör olarak ifade edilen çalışmalarını destekler nitelikte olduğu ifade edilebilmektedir. Duygusal bağlılık ve performans arasında ise olumlu ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo-10 ise algılanan ÖS ve iş performansı arasındaki ilişkiye ilişkin olarak regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 10: Algılanan ÖS- İş Performansına İlişkin Regresyon Analizi

Model	R		R ²	Düzeltilmiş R ²	Tah.St hata	sig
	,147a		,022	,018	,72913	,010a
	Standardize edilmemiş katsayı	Standardize edilmiş katsayı	Beta	t	Sig.	
Sabit	4,356	,150		28,964	,000	
Algılanan ÖS	-,140	,054	-,147	-2,590	,010	

a. Bağımlı değişken: İş performansı

Regresyon formülü; iş performansı=4,356-0,140X olarak oluşturulmuştur. Modelden de görüleceği üzere algılanan stresin, iş performansı üzerinde anlamlı, negatif ve düşük düzeyde bir etkisi bulunmaktadır (sig=0,010, R²=0,022). Streste meydana gelen bir birimlik artış, iş performansında 0,147 birim azalmaya neden olmaktadır. Buradan hareketle H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-11 ise algılanan ÖS-duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizini göstermektedir.

Tablo 11: Algılanan ÖS-Duygusal Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi

Model	R		R ²	Düzeltilmiş R ²	Tah.St hata	Sig
	,138 ^a		,019	,016	,85780	,016 ^a
	Standardize edilmemiş katsayı	Standardize edilmiş katsayı	Beta	t	Sig.	
Sabit	3,835	,177		21,672	,000	
Algılanan ÖS	-,154	,064	-,138	-2,423	,016	

a. Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık

Regresyon formülü; duygusal bağlılık=3,835-0,154X olarak oluşturulmuştur. Modelden görüleceği üzere algılanan stresin, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı, negatif ve düşük düzeyde bir etkisi bulunmaktadır (sig=0,016, R²=0,19). Streste meydana gelen bir birimlik artış, duygusal bağlılıkta 0,138 birim azalmaya neden olmaktadır. Buradan hareketle H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-12 ise duygusal bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizini göstermektedir.

Tablo 12: Duygusal Bağlılık ve İş Performansına İlişkin Regresyon Analizi

Model	R		R ²		Düzeltilmiş R ²	Tah.St hata	Sig
	,310 ^a		,096		,093	,70076	,000 ^a
	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı				
	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.		
Sabit	3,078	,164		18,757	,000		
Duygusal Bağlılık	,264	0,46	,310	13,378	,000		

a. Bağımlı değişken: iş performansı

Regresyon formülü; iş performansı=3,078+0,264X olarak oluşturulmuştur. Modelden de görüleceği üzere duygusal bağlılığın iş performansı üzerinde anlamlı, pozitif ve düşük bir etkisi bulunmaktadır. (sig=0,000, R²=0,096). Duygusal bağlılıkta meydana gelen bir birimlik artış, iş performansında 0,310 birim artışa neden olmaktadır. Buradan hareketle H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlar, bağlılığın performans üzerindeki etkisinin %10 düzeyinde olduğunu göstermektedir.

Mathieu ve Zajac (1990) bağlılık-performans arasındaki ilişkinin çok kısıtlı olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Becker vd. (1996) bu durumun bağlılığın çok boyutlu yapısından kaynaklandığını ifade etmektedir. Bu açıdan elde edilen sonuçlar, literatürdeki bulguları desteklemektedir.

Aracılık etkisinden bahsedebilmek için bağımsız değişken ve aracı değişkenin birlikte modele dahil edildiğinde bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamsızlaşması ya da etkinin azalması gerekmektedir. Regresyon analizi Tablo-13'de verilmiştir.

Tablo 13: Algılanan ÖS, İş Performansı ve Duygusal Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi

Model	R		R ²		Düzeltilmiş R ²	Tah.St hata	sig
	,328 ^a		,107		,012	,69759	,000 ^a
	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı				
	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.		
Sabit	3,391	,230		14,757	,000		
Algılanan ÖS	-,101	,052	-,106	-1939	0,53		
Duygusal Bağlılık	,252	0,47	,296	5387	,000		

a. Bağımlı değişken: iş performansı

Regresyon formülü; iş performansı=3,078-0,101X₁+0,264X₂ olarak oluşturulmuştur. Model anlamlıdır (sig=0,000). Duygusal bağlılık ve algılanan ÖS birlikte modele dahil

edildiğinde stres-performans arasındaki ilişki anlamsızlaşmıştır (sig=0,053). Buradan hareketle H₄ hipotezi kabul edilmiştir. 4 hipotezin kabul edilmesi nedeniyle algılanan ÖS'in ve iş performansı arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın tam aracılık etkisi olduğu söylenebilmektedir.

SPSS Process yöntemiyle aracılık etkisinin incelenmesinin, Amos ve Lisrel programlarından en önemli farkı bir “p” değerine bağlı olarak açıklama yapmaktan ziyade bir güven aralığı hesaplanmasına dayalı olmasıdır. Bu güven aralığının 0 değerini içermemesi (BootLLCI ve BootULCI değerlerinin ikisinin de pozitif ya da ikisinin de negatif olması durumunda) aracılık ilişkisinin varlığından söz edilebilmektedir. Bu ön koşulun sağlanıp sağlanmadığına ilişkin olarak SPSS Process eklentisi aracılığıyla Model-4 test edilmiş ve sonuçlar Tablo-14’de verilmiştir.

Tablo 14: Algılanan Örgütsel Stresin İş Performansı üzerinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkisi

	Etki	Se	t	p
Algılanan örgütsel stresin, performans üzerindeki toplam etkisi	-,1400	,0540	-2,5902	,0101
Algılanan stresin, performans üzerindeki doğrudan etkisi	-,1012	,0522	-1,9389	,0534
			BootLLCI	BootULCI
Algılanan stresin, performans üzerindeki dolaylı etkisi (duygusal bağlılık aracılığıyla)	-,0408	,0198	-,0821	-,0043

Tablo-14’de görüleceği üzere Boot LLCI ve BootULCI değerleri arasında 0 yer almaması nedeniyle aracılık etkisinin varlığı desteklenmiştir.

Tartışma ve Sonuç

Öğretim faaliyeti oldukça streslidir. Ayrıca yönetim-öğrenciler-velilerle iletişim, eğitim-öğretimi güncellenmesinde kaynak yetersizlikleri ve kişisel özellikler de öğretmenlerin yaşadığı stresi arttırmaktadır.

Ankette yer alan boyutlardan en yüksek ortalama 3,98 ile *iş performansına*; en düşük ortalama ise 2,67 ile “*algılanan ÖS*” boyutuna aittir. Duygusal bağlılığa ilişkin ortalama ise 3,42’dir. Ancak “bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum” ifadesinin 3,72 ile bu boyuttaki en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buradan hareketle öğretmenlerin kuruma duygusal anlamda bağlılıklarının çok yüksek olmadığı ifade edilebilmektedir. Bu durumu açıklamak için iki temel argümandan yararlanılabilir: *kuşak değişimi* ve *bilgi işçisinin niteliği*. Katılımcıların yaş ortalaması 36 olup örneklem baskın olarak X-Y kuşağına mensup öğretmenlerden oluşmaktadır. X-Y kuşağının, önceki kuşaklara kıyasla bağlılıkları nispeten

düşüktür. Y kuşağının, kurumda geçirdiği sürenin 3 yıla kadar düştüğü bilinmektedir. Bu açıdan öğretmenlerin, duygusal anlamda kurumuna bağlılıklarının yüksek olmaması doğal bir sonuçtur. İkinci argüman Drucker (2012, s. 297) tarafından ilk kez kullanılan *bilgi işçisinin niteliğidir*. Artık bilgi, bir üretim faktörü olup bilgi işçisi de üretim faktörünün sahibidir. Bilgi işçisi için çalıştığı kurum, uzmanlığını kullanabileceği bir araçtır. Bu uzmanlığını daha iyi kullanabilmesine olanak sağlayacak başka bir kuruma, beden işçilerine oranla daha çabuk geçebilmektedir. Tanımlayıcı istatistiklerden elde edilen bulgular, bunu destekler niteliktedir. Öğretmenler, çalıştığı kurumdan ziyade mesleklerine karşı sorumluluklarına önem vermektedir. Bilgi işçisinin verimliliğini ve kuruma bağlılıklarını arttırmak, yöneticiler için yeni bir meydan okuma kabul edilmektedir.

Bu çalışmada algılanan ÖS'in iş performansı üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü araştırılmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda aracılık hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca Hayes tarafından geliştirilen SPSS Process eklentisi ile BootLLCI ve BootULCI aralıklarına bakarak aracılık etkisinin varlığı desteklenmiştir. Ancak regresyon modellerinin anlamlı olmakla birlikte, ilişki düzeylerinin neredeyse tesadüf olarak nitelendirilebilecek kadar düşük olması dikkate değer bir sonuçtur. Algılanan stres, iş performansını %2 düzeyinde etkilerden; duygusal bağlılık performans %9 düzeyinde etkilediği ve algılanan stres-duygusal bağlılık değişkenlerin birlikte modele eklendiğinde performans düzeyinin yaklaşık %11'ni açıklayabildiği görülmektedir. Stres-performans arasındaki ilişkinin negatif ve düşük etkili olması sonucu, ulusal literatürde yapılan araştırma sonuçlarıyla tutarlıdır (Turhan vd. 2018; Alıcı & Yalçınkaya, 2019; Nart & Batur, 2014; Seyhan, 2015). Son dönemde yapılan ampirik çalışmalardan elde edilen sonuçlardan hareketle, stres-performans arasındaki ilişkinin zayıfladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bunun en olası açıklaması, modern hayat içerisinde stresin işlevindeki eksen kaymasına bağlı olarak yapılabilir. Stres, kısa süreli bir ölüm/kalım mücadelesini yönetmek üzere vücudun geliştirdiği etkili bir mekanizmadır. Doğada uzun süreli bir stres yoktur. Örneğin bir aslan ve ceylan karşı karşıya geldiklerinde, ceylan strese girer “kaç ya da savaş” stratejisinin aktif olması nedeniyle hızla koşmaya başlar. Bu durumda ya aslandan hızlı koşmayı başarır ve stres biter ya da yakalanarak ölür. Neticede stres biter. Aslında ölümcül durumlar için tasarlanmış olan bu mekanizma, kent yaşamı içerisinde insanlar tarafından hayati olmayan sebeplerle günde birçok kez aktive edilmektedir. İşe geç kalmak, çocukları okuldan almak, görevi zamanında tamamlayabilmek, 7/24 ulaşılabilen çalışan olmak vb. gibi aslında hayati olmayan

durumlar için vücudu sürekli stres halinde tutmak bu mekanizmanın asli işlevini kaybetmesine neden olmaktadır. Görünen o ki stres-performans arasındaki ilişki artık fabrika ayarlarından oldukça uzaklaşmış ve “kaç/saldır” stratejisinden ziyade “bununla yaşamaya alış” formuna dönüşmüştür. Stres, tükenme boyutuna gelmedikçe artık tüm insanlar tarafından kanıksanmış günlük bir rutin haline gelmiş ve stres-performans ilişkisi zayıflamıştır. Bu konuda sadece öğretmenlere değil tüm çalışanlara verilecek eğitimlerin, insan biyolojisi-toplumsal yapısı arasındaki tutarsızlıklara vurgu yapacak bir içerikte düzenlenmesi ve “stres mekanizmasının” işleyiş prensiplerine ilişkin bir farkındalık kazandırılması önem taşımaktadır.

Bundan sonraki çalışmalarda ise stres-performans arasındaki ilişkiyi zorlayıcı ve engelleyici stres olarak iki farklı düzeyde incelemek konunun tüm boyutlarıyla incelenmesine yardımcı olabilir. Ayrıca ÖB değişkeni, kuruma ve mesleğe bağlılık boyutları açısından detaylı bir şekilde incelenebilir. Bu açıdan okul yönetimlerinin, kuruma bağlılığı arttırmak amacıyla iş rolleri (rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı görev yükü), yönetici/öğretmen ilişkilerinin kalitesi, yönetime katılma olanaklarıyla ilgili çalışmalarını arttırmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdullah, A. & Ismail, S. (2019). A Structural equation model describes factors contributing teachers' job stress in primary schools. *International Journal of Instruction*, 12(1), 1251-1262. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1201236.pdf>
- Adaramola, S. S. (2012). Job stress and productivity increase. *Work*, 41, 2955-2958. doi:10.3233/WOR-2012-0547-2955
- Akman, Y. (2017). Öğretmenlerin algılarına göre iş motivasyonu ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14-1(27), 71-88. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/324452>
- Alıcı, B. & Yalçınkaya, M. (2019). Öğretmenlerin mesleki doyum ve öb düzeylerinin iş stresi düzeylerine göre incelenmesi. *Folklor/edebiyat*, 25(97-1). doi:10.22559/folklor.939
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 252-276.
- 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. doi:http://www.public.asu.edu/~davidpm/classes/psy536/Baron.pdf
- Becker, T., Billings, R., Eveleth, D. & Gilbert, N. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implication for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Bilgili, H. & Tekin, E. (2019). Örgütsel stres, örgütsel bağlılık ve öğrenilmiş güçlülük ilişkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18). doi:10.26466/opus.557530
- Boswell, W., Olson-Buchanan, J. & LePine, M. (2004). Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 165-181. doi:10.1016/S0001-8791(03)00049-6

- Cavanaugh, M., Boswell, W., Roehling, M. & Boudreau, J. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74. doi:10.1037//0021-9010.85.1.65
- Chen, M. & Miller, G. (1997). Teacher stress: A review of the international literature. *ERIC Database*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED410187.pdf>
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385-396. <https://www.jstor.org/stable/2136404>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2014). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw- hill Education.
- Cranwell-Ward, J., & Abbey, A. (2005). *Organizational stress*. New York: Palgrave Macmillan.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 35-46. <http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/view/77/92>
- Drucker, P., & Maciariello, J. (2012). *Yönetim*. İstanbul: Optimist Yayınları .
- Edwards, J. R., & Cooper, C. L. (1990). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. *Journal of Organizational Behaviour*, 11, 297-307. https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137310651_5
- Eskin, M., Harlak, H., Demirkıran, F. & Dereboy, Ç. (2013). Algılanan stres ölçeğinin türkçeye uyarlanması: Güvenirlilik ve geçerlik analizi. *New/Yeni Symposium Journal*, 51(3), 132-142.
- Gedik, A., & Üstüner, M. (2017). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ilişkisi: Bir meta analiz çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 41-57.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. L. (2013). A meta- analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. C. L. Cooper (Dü.) içinde, *From Stress to Wellbeing Volume 1: The Theory and Research on Occupational Stress and Wellbeing* (s. 188-231). New York: Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-1-137-31065-1
- Göçen, A. (2019). Öğretmenlerin anlam, meslek sürdürme, stres ve tükenmişlik. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(4), 1383-1395. doi:10.24106/kefdergi.2479
- Griffith, J., Steptoe, A., & Cropley, M. (1999). An investigation of coping strategies associated with job stress in teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 517-531. doi: <https://doi.org/10.1348/000709999157879>
- Guglielmi, S., & Tatrow, K. (1998). Occupational stress, burnout, and health in teachers: A methodological and theoretical analysis. *American Educational Research*, 68(1), 6199. <https://www.jstor.org/stable/1170690>
- Harish, K., & Prabha, B. (2019). Performance on the work-related stress and job contentment of primary school teachers of government and private sectors. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 143-148. doi:10.35940/ijrte.B1027.0782S219
- Hartney, E. (2008). *Stress Management fot teach*. London, New York: Continuum International Publishing Group.
- Haslam, S., O'Brien, A., Jetten, J., Vormedal, K., & Penna, S. (2005). Taking the strain: Social identity, social support and the experience of stress. *British Journal of Social Psychology*, 44, 355-370. doi:10.1348/014466605X37468
- Hechl, C. (2017). Affective commitment to organizations: A comparative study of reverse mentoring versus traditional mentoring among millennials. *Binus Business Review*, 8(2), 157-165. doi:10.21512/bbr.v8i2.3666
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational behavior* (13. b.). South-Western: Thomson Learning Publication.
- Herman, K., Prewett, S., Eddy, C., & Savala, A. (2020). Profiles of middle school teacher stress and coping: concurrent and prospective correlate. *Journal of School Psychology*, 78, 54-68. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jsp.2019.11.003>

- Huguet, P., Galvaing, M., Monteil, J., & Dumas, F. (1999). Social presence effects in the stroop task: Further evidence for an attentional view of social facilitation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1011-1025.
https://www.researchgate.net/profile/Pascal_Huguet2/publication/12727120_Social_presence_effects_in_the_Stroop_Task_Further_evidence_for_an_attentional_view_of_social_facilitation/links/577d415808aed807ae75faaa.pdf
- Hunter, L. W., & Thatcer, S. M. (2007). Feeling the heat: Effects of stress, commitment and job experience on job performance. *Academy of Management Journal*, 50(4), 953-968.
<https://gmdconsulting.eu/nykerk/wp-content/uploads/2019/06/AMJ-Effects-of-stress-on-job-perf-2007.pdf>
- İhtiyaroglu, N. (2018). Analysis of relationship between teachers' coping styles with stress and the level of organizational commitment. *International Online Journal of Educational Sciences*, 10(2), 192-206.
doi:<https://doi.org/10.15345/iojes.2018.02.013>
- Irving, P., & Coleman, D. (2003). The moderating effect of different forms of commitment on role ambiguity-job tension relations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(2), 97-106.
- Jex, S., Sliter, M., & Britton, A. (2014). Employee stress and well-being. B. Schneider, & K. Barbera (Dü) içinde, *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (s. 177-193). Oxford Library of Psychology.
- Kang, X.-L., & Liu, L. (2018). Discussion of the relationship between perceived job characteristics and organizational commitment of University PE teachers-from the aspect of job stress. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 21(2), 317-327. doi:10.1080/09720502.2017.1420562
- Keoh, C. F. (2002). Occupational stress, organizational commitment career commitment, job satisfaction and withdrawal cognition among school teachers. *Thesis Submitted to the School of Graduate Studies*. Universiti Putra Malaysia. 02 11, 2020 tarihinde <http://psasir.upm.edu.my/id/eprint/9280>
- Kesen, M. (2016). Çalışan katılımı, yönetimin açıklığı, örgütsel özdeşleşme ve çalışan performansı arasındaki etkileşimleri belirlemeye yönelik amprik bir çalışma. *EKEV Akademik Dergi*, 20(66), 463-484.
doi:10.17753/Ekev605
- Khurshid, F. (2010). The relationship of personality factors with occupational role stress and organizational commitment among university teachers. *Pakistan Journal of Social Issues*, 2, 1-11.
<http://103.226.217.101/jspui/bitstream/1/117875/1/pjsi%20vol.2.pdf#page=3>
- Kim, J., Shin, Y., Tsukayama, E. & Park, D. (2020). Stress mindset predicts job turnover among preschool teachers. *Journal of School Psychology*, 78, 13-22. doi:doi.org/10.1016/j.jsp.2019.11.002
- Kim, J., Shin, Y., Tsukayama, E. & Park, D. (2020). Stress mindset predicts job turnover among preschool Teachers. *Journal of School Psychology*, 78, 13-22. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jsp.2019.11.002>
- Kirkman, B., L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42 (1), 58-74.
- Kırımoglu, H., Yıldırım, Y., & Temiz, A. (2011). İlk ve ortaöğretim okullarında görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin stresle başa çıkma tarzlarının incelenmesi(Aydın İl Örneği). *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5(2), 144-156.
<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=8711979c-e522-492e-85bb-00cf28fb85bc%40sdc-v-sessmgr03>
- Klassen, R., & Chiu, M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741-756. doi:10.1037/a0019237
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modelling* (3. b.). New York, London: The Guilford.
- Kurniawan, R. B., Sularso, R., & Titisari, P. (2018). The effect of work conflict and job stress on employees performance with organizational commitment as intervening variable. *Journal Manajemen & Kewirausahaan*, 6(1), 1-8. <http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jmdk/article/viewFile/1985/1522>
- Kyriacou, C. (2001). Teacher stress: Directions for future resarch. *Educational Review*, 53(1), 27-37.

- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Boudrias, J.-S. (2013). Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 528-538. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.07.008>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Manning, D., & Preston, A. (2003). Organizational stress: Focusing on ways to minimize distress. *CUPA-HR Journal*, 54(2), 15-18. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.515.1538&rep=rep1&type=pdf>
- Masihabadi, A., Rajaei, A., Koloukhi, A., & Parsian, H. (2015). Effects of stress on auditors' organizational commitment, job satisfaction, and job performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 303-314. https://ijol.cikd.ca/article_60353_cb6d14cdb2d998fbc073c88f15590bdc.pdf
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McCarty, R., & Atkinson, M. (2012). Resilience training program reduces physiological and psychological stress in police officers. *Global Advances in Health and Medicine*, 1(5), 44-66. doi:10.7453/gahmj.2012.1.5.013
- Mirela, B., & Mădălina-Adriana, C. (2011). Organizational stress and its impact on work performance. *Annals of the University of Oraddea, Economi Science Series*, 333-337.
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500. https://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1045&context=management_pubs
- Nagar, K. (2012). Organizational commitment and job satisfaction among teachers during times of burnout. *VIKALPA*, 37(2), 43-61. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0256090920120205>
- Nart, S., & Batur, Ö. (2014). The relationship between work-family conflict, job stress, organizational commitment and job performance: A study on turkish primary teachers. *International Association of Social Science Research*, 2(2), 72-81. doi:10.15527/ejre.201426250
- Nikolaou, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 327-342. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=8de6db62-32c9-4e6a-81b1-404802865181%40sdc-v-sessmgr03>
- O'Reilly III, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <https://pdfs.semanticscholar.org/1eef/c51ff886acd6f2c317f8f25a3f42fe984ddb.pdf>
- Özsoy, E. (2019). Örgütlerde stres ve stresle başa çıkma yolları. E. Kaygın, & G. Kosa (Dü) içinde, *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Parasuraman, S. (1982). Predicting turnover intentions and turnover behavior: A multivariate analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 21, 111-121.
- Parveen, H., & Bano, M. (2019). Relationship between teachers' stress and job satisfaction: Moderating role of teachers emotions. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 34(2), 353-366. <https://doi.org/10.33824/PJPR.2019.34.2.19>
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384. doi:10.1016/j.jvb.2004.05.005
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510. doi:10.1016/j.jvb.2004.06.001
- Seyhan, H. (2015). Kimya öğretmenlerinin iş doyumları, öz-yeterlik algıları, öbları ve iş streslerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Turkish Journal of Education*, 4(2). <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/160549>
- Silverthorne, C. (2005). *Organizational psychology in cross-cultural perspective*. New York, London: New York University Press.

- Siu, O.-L., & Cooper, C. L. (1998). A study of occupational stress, job satisfaction and quitting intention in Hong Kong firms: the role of locus of control and organizational commitment. *Stress Medicine*, 14, 55-66. doi:[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1700\(199801\)14:1<55::AID-SMI764>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1700(199801)14:1<55::AID-SMI764>3.0.CO;2-X)
- Sökmen, A. (2019). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(2), 980-990. doi:10.21325/jotags.2019.403
- Suandi, T., Ismail, I. A., & Othman, Z. (2014). Relationship between organizational climate, job stress and job performance officer at state education department. *International Journal of Education & Literacy Studies*, 2(1). <http://journals.aiac.org.au/index.php/IJELS/article/view/234>
- Sullivan, S. E., & Bhagat, R. S. (1992). Organizational stress, job satisfaction and job performance: Where do we go from here? *Journal of Management*, 18(2), 353-374. doi:<https://doi.org/10.1177/014920639201800207>
- Şahin, B. (2014). Seyahat acentesi çalışanlarında örgütsel stresin örgütsel bağlılıkla ilişkisi üzerine bir araştırma: İstanbul örneği. *The Journal of Social Sciences Institute*, 17(32), 193-211. <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c17s32/193-210.pdf>
- Tetteh, S. D., Osafo, J., Ansah-Nyarko, M., & Amponsah-Tawiah, K. (2019). Interpersonal fairness, willingness-to-stay and organisation-based self-esteem: the mediating role of affective commitment. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-10. doi:10.3389/fpsyg.2019.01315
- Turhan, M., Erol, Y. C., Demirkol, M., & Özdemir, T. Y. (2018). Örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve iş stresi arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 13(27). doi:10.7827/TurkishStudies.14328
- Uğurlu, C. T., & Üstüner, M. (2011). öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin etik liderli ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/87417>
- Uzun, Ö., & Yiğit, E. (2011). Örgütsel stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine orta kademe otel yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 181-213. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423880303.pdf>
- van Gils, S., Hogg, M., Van Quaquebeke, N., & van Knippenberg, D. (2017). When organizational identification elicits moral decision-making: A matter of the right climate. *J Bus Ethics*, 155-168. doi:10.1007/s10551-015-2784-0
- van Knippenberg, D., & van Schie, E. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147. <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=009af7ad-5e85-4e27-a3e8-bbcbf8dd576a%40pdc-v-sessmgr01>
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321. <https://doi.org/10.1348/096317903769647193>
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organizational identification, and well-being in call center work. *Work & Stress*, 20(1), 60-83. doi:10.1080/02678370600655553
- Wittig-berman, U., & Lang, D. (1990). Organizational commitment and its outcomes: Differing effects of value commitment and continuance commitment on stress reactions, alienation and organization-serving behaviors. *Stress & Work*, 4(2), 167-177. <http://dx.doi.org/10.1080/02678379008256978>
- Yang, T., Guo, Y., Ma, M., Li, Y., Tian, H., & Deng, J. (2017). Job stress and presenteeism among Chinese healthcare workers: The mediating effects of affective commitment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(978). doi:10.3390/ijerph14090978

Amme İdaresi Dergisinde Örgütsel Davranış Alanının İzini Sürmek: Yazın Ölçme ve Değerlendirme Çalışması (2008-2018)¹

Mehmet KAPLAN²

Berna TURAK KAPLAN³

Öz

Türkiye'nin en köklü dergilerinden biri olan Amme İdaresi Dergisi'nde örgütsel davranış alanının mevcut durumunu belirlemeye yönelik bir çalışma olan bu çalışma ilgili yazını ölçme ve değerlendirmeye yöneliktir. Bu çalışmanın amacı Amme İdaresi Dergisi'nde örgütsel davranış alanının izini sürerek dergide yayınlanan makalelerde hangi konuların çalışıldığını, yazarların akademik unvanlarını ve üniversitelerini ortaya koymakla beraber ilgili makalelerdeki araştırma yöntemlerini, araştırmanın örneklemelerini, veri toplama tekniklerini ve analiz tekniklerini belirlemektir. Bu amaca bağlı olarak çalışmada yazın ölçme ve değerlendirme analizi yapılarak çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Amme İdaresi Dergisi'nin 2008-2018 döneminde yer alan makaleleri "örgütsel davranış" odaklı inceleyen çalışmada çıkan sonuçlar yazındaki benzer çalışmalarla örtüşmekte ve özgünlük üretmektedir. Çıkan mevcut durumun gelecekteki çalışmalara ışık tutacağı, araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik teorik ve pratik öneriler barındıracağı ifade edilebilir.

Anahtar Kelimeler: Yazın Ölçme ve Değerlendirme, Örgütsel Davranış, Amme İdaresi Dergisi.

Permitting the Organizational Behavior in the Amme İdaresi Dergisi: Bibliometric Analysis Study (2008-2018)

Abstract

One of Turkey's most established journal Amme İdaresi Dergisi with a study to determine the current status of the field of organizational behavior studies of this type are intended for measurement and evaluation. The purpose of this study is to determine the research methods, samples of the research, data collection techniques and analysis techniques in the articles published in the journal by following the trace of the organizational behavior field in the Amme İdaresi Dergisi. Depending on this purpose, various findings were obtained by making the assessment and evaluation analysis of the literature. The results of the study, which examined the articles of Amme İdaresi Dergisi between 2008-2018, focusing on "organizational behavior", coincide with similar studies in the literature and produce originality. It can be stated that the current situation will shed light on future studies and will include theoretical and practical suggestions for researchers and practitioners.

Keywords: Bibliometric Analysis, Organizational Behavior, Amme İdaresi Dergisi.

¹ Bu çalışma Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ev sahipliğinde Burdur'da gerçekleştirilen 7. Örgütsel Davranış Kongresi'nde 1-2 Kasım 2019 tarihinde bildiri olarak sunulmuştur. Bu makale ilgili çalışmanın genişletilmiş ve geliştirilmiş halidir.

² Dr. Öğr. Gör., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Şarkikaraağaç MYO, mehmetkaplan@isparta.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1359-1028>

³ Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Şarkikaraağaç MYO, bernaturak@isparta.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6321-2981>

1. Giriş

Türkiye'nin en köklü dergilerinden biri olan Amme İdaresi Dergisi'nde örgütsel davranış alanının mevcut durumunu belirlemeye yönelik bir çalışma olan bu çalışma ilgili yazını ölçme ve değerlendirmeye yöneliktir. Amme İdaresi Dergisi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından 1969 yılında yayınlanmaya başlayan ve ilgili kurumun Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi'ne bağlanması sonrasında bu kurum tarafından yayınlanmaya devam eden üç aylık bilimsel akademik bir dergidir. İlk sayıdan itibaren derginin yayınlanması devam etmekte ve Türkiye'de kamu yönetimi, işletme yönetimi, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim gibi alanlarda farklı kişilerin makalelerini yayınladığı bir dergi hüviyetindedir.

Bu çalışma örgütsel davranış alanına bağlı olarak Amme İdaresi Dergisi'nin 2008-2018 yılları arasındaki dönemi incelemiştir. İnceleme mevcut durumun ortaya konmasına yönelik gerçekleştirilmiştir. Araştırma yapılırken öncelikle makalelerin yıllara ve konulara göre dağılımı yapılmıştır. Daha sonra ise yazarların akademik unvanları ve ilgili üniversiteleri incelenmiştir. Son olarak ise makalelerin araştırma yöntemleri, örneklemi, veri toplama tekniği ve analiz tekniği belirlenmiştir. Böylelikle bu çalışmanın amacı olan Amme İdaresi Dergisi'nde örgütsel davranış alanının izini sürerek dergide yayınlanan makalelerde hangi konuların çalışıldığı, yazarların akademik unvanları ve üniversiteleri ortaya konulmakla beraber ilgili makalelerdeki araştırma yöntemleri, araştırmanın örneklemi, veri toplama teknikleri ve analiz tekniklerini belirlenmiştir. Bu amaca bağlı olarak çalışmada yazın ölçme ve değerlendirme analizi yapılarak çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Bu incelemelere bağlı olarak mevcut durum ortaya konmuş ve gelecek araştırmalar için araştırmacılara ve uygulayıcılara önerilerde bulunulmuştur.

2. Kavramsal Çerçeve

Bir bilim dalının ya da alanın bir ülkedeki durumunu anlayabilmek ve inceleyip değerlendirebilmek için en önemli kaynaklardan biri o alanla ilgili yapılmış lisansüstü tezler, bir diğeri o alanla ilgili olan kongreler ve kongrelerde sunulan bildiriler iken üçüncüsü ise o alanda yapılmış çalışmaların yer aldığı bilimsel akademik dergiler olmaktadır. Örgütsel davranış alanında yapılan lisansüstü tezlerin ele alındığı çalışmalar yazında yer almaktadır. Türkiye'de alanla ilgili yapılmış tezleri dikkate alan çalışmalar alana yönelik bütüncül bir bakış açısı sunması, öne çıkan konuları, üniversiteleri, danışmanları ve incelenen sektörleri dikkate alması açısından önemli olmaktadır (Duygulu ve Sezgin, 2015: 13-25; Samur ve

Kavruk, 2016: 600-604; Coşkun ve Tabak, 2016: 290-299). Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların incelendiği kongrelerdeki bildirimleri ele alan birçok çalışma da yer almaktadır. Bu çalışmalar alandaki çalışmaların seyrini, yöntemlerini, yönetime yönelik tartışmaları ele almış ve alanın sorunlarına yönelik katkılarda bulunmuşlardır (Erdem, 2009: 65-78; Kızıldağ ve Özkara, 2016: 611-631; Keleş ve Tayşir vd., 2017: 283-295; Kaplan ve Bedük, 2019). Son olarak da bu çalışmanın da konusunu oluşturan alanda yer alan bilimsel akademik dergilerdir. Nitekim alanda bu konuda da yapılmış önemli çalışmalar bulunmaktadır (Üsdiken ve Pasadeos, 1992: 107-134; Üsdiken ve Pasadeos, 1993: 73-93; Üsdiken vd., 1998: 57-87; Erdemir, 2009: 7-12; Palakar Alkan ve Karamustafa, 2018: 274-285).

Bilimsel akademik dergilerin dört işlevi vardır. Birinci işlevi kaydetmedir ve araştırmanın kim/kimler tarafından ve ne zaman yapıldığının kaydedilmesi durumudur. İkincisi onaylama işlevidir ve yayınlanan araştırmaların doğruluğunun hakemlik mekanizmasıyla test edilip onaylanması anlamına gelmektedir. Üçüncüsü duyurma işlevidir ve araştırmaya ilişkin farkındalık yaratma çabasıdır. Yayınlanan makaleler ilgililerle (öğrenciler, araştırmacılar ve uygulayıcılar) paylaşılmış olmaktadır. Sonuncusu da arşivleme işlevi olup, bu işlev bilgi birikiminin saklanması ve gelecekte erişilebilir olmaları için korunmaları yoluyla gerçekleşmektedir (Kingsley, 2007: 211-221; Zincir, 2019: 1179-1191).

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacı; Türkiye için önemli bir bilimsel akademik dergi olan Amme İdaresi Dergisi'nin 2008-2018 yılları arasındaki sayılarında yayınlanan makalelerde örgütsel davranış alanının seyrini ortaya koymaktır. Yazında Amme İdaresi Dergisi üzerine yapılan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Sözelimi, Berkman ve Kozan (1979) Amme İdaresi Dergisi'nde 1968-1977 yılları arasında yayınlanan 269 makaleyi konu, yöntem, yazar ve yıllara göre dağılım açısından incelemişlerdir. Derginin yönetim bilimindeki bilgi birikiminin aktarılmasında önemli bir rolü olduğu belirlenmiştir. Berkman (1987) Amme İdaresi Dergisi'nde yayınlanan makaleleri konu, veri-türü ve yazarı bakımından incelemiştir. 1968-1987 yılları arasında yayınlanan 503 makale üzerinden gerçekleşen çalışmada alanın mevcut durumu tespit edilmiştir. Bir diğer çalışmada Üsdiken ve Pasadeos (1992), Türkiye'deki yönetim yazınının zaman içinde gösterdiği gelişmeyi, yönetim konularını ana yayın alanlarından biri olarak gören ve kesintisiz yayına devam eden dergiler (Amme İdaresi

Dergisi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, ODTÜ Gelişme Dergisi) odaklı incelemişlerdir. Amme İdaresi Dergisi'nin 1975-1989 yılları arasındaki çalışmalarından 57 makale atıf yoğunluğu bakımından değerlendirmeye alınmıştır. Bu makalelerden 15 tanesi örgütsel davranış alanı ile ilgilidir. Değerlendirme sonucunda atıf yoğunluğu bakımından bu yıllar arasında önemli bir değişimin olmadığı görülmektedir. Başka bir çalışmada ise Üsdiken ve Pasadeos (1993) yukarıda yer alan dergilere “Örgütler ve Yönetim” sınıflandırması yaparak 120 makale üzerinden ortak atıf analizi gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın sonucunda Türkiye’de örgütler ve yönetim alanındaki akademik faaliyetlerin esas olarak yol gösterici yaklaşımların altında geliştiği tespit edilmiştir. Üsdiken vd. (1998) yaptıkları çalışmada Türkiye’deki yönetim yazınına egemen olan anlayışın oluşumunu “Sevk ve İdare Dergisi” üzerinden 1966-1978 yılları arasındaki yönetim konularıyla ilgili makaleler üzerinden yapmışlardır. Bu incelemede “makalenin esas niyeti, Türkiye ortamına ilgi ve yönetim modelleri” boyutlarıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma kapsamında da örgütsel davranış çalışmalarının mevcut durumu analiz edilmiş ve seyri ortaya konulmuştur.

3.1. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da belli başlı kısıtları bulunmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın varsayımları ve kısıtlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Analiz kapsamına alınan tüm makaleler; yıllara ve konulara göre dağılımı, yazarların akademik unvanları, yazarların üniversiteleri, araştırma yöntemleri, araştırmanın örneklemi, veri toplama teknikleri ve analiz teknikleri faktörleri esas alınarak gerçekleştirilmiştir.

- Makalelerin bilimsel esaslara göre hazırlandığı kabul edilmiştir. Derginin önemli dergilerden biri olduğu, editöryal ekibin ve hakemlerin nitelikli değerlendirme yaptığı varsayılmıştır.

- Araştırmada yer alan makaleler; 2008-2018 yılları arasında yer alan derginin sayılarındaki örgütsel davranış alanındaki makalelerdir.

- Veri kaynağı olarak Amme İdaresi Dergisi arşivi kullanılmıştır. Bu veri kaynağı dışında bulunan dergiler araştırma kapsamına alınmamıştır.

• Araştırmanın 2008 yılının öncesini kapsamaması bir diğer kısıttır. Bunun nedeni araştırmanın devam ediyor olması ve öncelikle ilgili yıllardaki mevcut durumunun ortaya konulmak istenmesidir.

• Araştırma süresi 2019 Haziran-2019 Ağustos arasında gerçekleştirilmiştir. Bu süre zarfından sonra arşive yüklenecek olan makaleler araştırma kapsamı dışında kalmıştır.

3.2. Kullanılan Yöntem

Belirli akademik alanlar içinde yapılmış bilimsel çalışmaların incelenmesi, o alanın derinliği, yaygınlığı ve etkisi hakkında bilgi verebilmekte; araştırmaların kapsamı hakkında genel görünümü ortaya çıkarabilmektedir (Pekdemir vd., 2016: 82). Bu çalışmada yöntem olarak yazın ölçme ve değerlendirme kullanılmıştır. Yazın ölçme ve değerlendirme akademik yayınların çeşitli unsurlarının analizlere tabi tutulması ve incelenmesini ifade etmekte⁴ ve dokümanlardan yararlanmaktadır (Sığırı, 2018: 248-249; Yıldırım ve Şimşek, 2011: 187-189). Söz konusu incelemeler, yazında belirli bir kapsamdaki araştırmaları derlemek, karşılaştırmak, farklı bakış açılarını sentezlemek, zaman içindeki değişimi belirlemek amacı ile yapılmaktadır (Pekdemir vd., 2016: 82). Söz konusu yöntem kullanılarak bu çalışmada 2008-2018 yılları arasındaki Amme İdaresi Dergisi'nde yer alan makaleler çeşitli kriterler açısından incelenmiş ve mevcut durumun analizi yapılmıştır. Bu yöntem kullanılırken öncelikli olarak “örgütsel davranış” alanındaki konulara odaklanmak için alanda yer alan çeşitli kaynakların içeriğinden yararlanılmıştır. Bu kaynaklarla ilgili bilgiler aşağıda yer alan Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Yararlanılan İçeriklerin Kaynakları

Yazarlar	Kitap İsimleri
Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel	Örgütsel Davranış
Zeyyat Sabuncuoğlu (Edi.)	Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış
Salih Güney	Örgütsel Davranış
M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Tahir Akgemci ve Ahmet Diken	Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi
Hakan Vahit Erkutlu	Pozitif Örgütsel Davranış
Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk ve Güney Çetin Gürkan	Örgütsel Davranışta Güncel Konular
Soner Taslak ve Birgül Çiftçi (Edi.)	Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular Örnek Olay İncelemeli
Sema Polatçı ve Kubilay Özyer	21. Yüzyılda Örgütsel Davranış

⁴ Bilinen ismiyle “bibliyometrik analiz” kavramı bu çalışma boyunca “yazın ölçme ve değerlendirme analizi” olarak kullanılmıştır. Bu Türkçeleştirme önerisi 6. Örgütsel Davranış Kongresi’nde Doç. Dr. Gürcan Papatya tarafından özel oturumda önerilmiş ve sonrasında Papatya (2019) çalışmasında yazına geçirilmiştir. Bu öneri uygun ve yerinde bulunarak bu çalışmada ilgili şekilde kullanılmasına karar verilmiştir.

Yararlanılan içeriklerin kaynakları Tablo 1’de de görüldüğü üzere hem örgütsel davranışın ders kitaplarını hem de örgütsel davranışla ilgili güncel konuların yer aldığı kitapları dikkate almıştır. Dolayısıyla Tablo 1’de yer alan ilk üç kaynak ders kitaplarını, dördüncü kaynak hem ders kitabını hem de güncel konuları ve sonraki dört kaynak ise güncel konularla ilgili kitapları dikkate almaktadır. Ancak burada çalışmanın ulusal bir kongre için hazırlanmış olması ve incelenen derginin de ulusal nitelikte olmasından dolayı herhangi bir yabancı kaynak analizi yapılmamıştır.

4. Bulgular

Amme İdaresi Dergisi’nde yer alan makaleler öncelikli olarak yıllara ve konulara göre değerlendirilmiştir. Tablo 2’de 2008-2018 yılları arasındaki makalelerin yıllara ve konulara göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 2: Makalelerin Yıllara ve Konulara Göre Dağılımı

Yıllar	Makale Sayısı	Konular
2018	2	Yetenek Yönetimi Paradoksal Liderlik
2017	1	Agresif Tepkiler
2016	3	Örgütsel Adalet-İhbar Etme Dönüşümcü Liderlik-Örgütsel Bağlılık-Etkileşimsel Liderlik İş Yüğü
2015	3	Örgütsel Demokrasi Performans Yönetimi-Kişisel Faktörler Kültürel Değerler-Liderlik Özellikleri
2014	2	Örgütsel İklim Sessizlik
2013	2	Hatalardan Öğrenme-Örgütsel Değişim Performans
2012	4	Liderlik Davranışları Örgütsel Değişim Örgütsel İntikam-Affetme Örgütsel Psikolojik Sermaye
2011	3	Kültürel Değerler-Liderlik Adaletsizlik Kayırmacılık
2010	4	İşe İlişkin Tutumlar-İş Rolü Algıları-Algılanan Performans Çalışan Performansı-Sessizlik-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Politik Yeti Kontrol Odağı-Rol Çatışması-Rol Belirsizliği
2009	3	Örgütsel Adalet Psikolojik Taciz Güvenin Öncülleri
2008	3	İş Tatmini-Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Örgütsel Vatandaşlık-Adalet Yönetimsel Ahlak

Toplam	30	47
---------------	----	----

Makalelerin yıllara ve konulara göre dağılımı tablosunda görüldüğü üzere 2008-2018 yılları arasında Amme İdaresi Dergisi'nde 30 ayrı çalışma incelemeye tabi tutulmuş ancak bu 30 çalışmadan 47 farklı konunun ele alındığı görülmektedir. Bu durum yazındaki çalışmalarda da vurgulandığı gibi (Kaplan ve Bedük, 2019; Erçek, 2017, Armutlu ve Arı, 2010, Dedeoğlu, 2008; Ataman, 2002) konu çeşitliliğinin yüksek olduğu ve yönetim modalarının yaygın olduğu tespiti yapılabilir.

Tablo 3: Yazarların Akademik Unvanları

Unvanlar	Sayısı
Prof.	15
Doç.	13
DÖÜ	11
Dr.	14
Öğr. Gör.	1
Araş. Gör.	1
LÜÖ	5
Toplam	59

Yazarların akademik unvanlarına bakıldığında 59 unvanın kullanıldığı görülmektedir. 15 unvan ile profesörlük unvanı en fazla dağılımı olan unvandır (%25.42). Ancak bu unvana en yakın olan unvanlar ise 14 unvan (%23.73) ile doktorluk unvanı ve 13 unvan (%22.03) ile doçentlik unvanıdır. Öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi unvanlarında yer alan kişilerin bu dergide yayın yapmamaları ya da yapmamaları bilimsel gelişim açısından düşündürücü bir tespittir. Dolayısıyla doktora öncesi çalışmaların ağırlığı ve doktora sonrası çalışmaların ağırlığı farklı sonuçları içermektedir.

Tablo 4: Yazarların Üniversiteleri

Üniversiteler	Çalışma Sayısı
Milli Savunma Üniversitesi ⁵	12
Gebze Yüksek Teknik Enstitüsü	7
Başkent Üniversitesi	6
Sakarya Üniversitesi	4
TODAİE	3
Atatürk Üniversitesi	3
Marmara Üniversitesi	2
Yalova Üniversitesi	2
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	2
Üniversite Dışı	2
Gazi Üniversitesi	2
İstanbul Medipol Üniversitesi	1

⁵ Bu çalışmada Kara Harp Okulu, Genel Kurmay Başkanlığı gibi kurumlar yeni ismi ile Milli Savunma Üniversitesi adı altında değerlendirilmiştir.

İstanbul Medeniyet Üniversitesi	1
Necmettin Erbakan Üniversitesi	1
İnönü Üniversitesi	1
Bozok Üniversitesi	1
Erciyes Üniversitesi	1
Koç Üniversitesi	1
Yüksek İhtisas Üniversitesi	1
İstanbul Ticaret Üniversitesi	1
Bayburt Üniversitesi	1
Toros Üniversitesi	1
Sabancı Üniversitesi	1
Süleyman Demirel Üniversitesi	1
Toplam	58

Araştırma yazarlarının üniversiteleri incelendiğinde en fazla katkıyı Milli Savunma Üniversitesi'nin verdiği tespit edilmiştir. Milli Savunma Üniversitesi 12 çalışma (%20.69) ile tabloda yer almaktadır. Bu üniversiteyi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü 7 çalışma (%12.07) ile Başkent Üniversitesi ise 6 çalışma (%10.35) ile takip etmektedir. Bu tablodan bir başka tespit ise kamu üniversitelerinin ağırlığının vakıf üniversitelerine göre yüksek olduğudur. Toplam 24 üniversiteden 16 üniversite (%66.66) kamu üniversitesidir.

Tablo 5: Araştırma Yöntemleri

Araştırma Yöntemi	Sayısı
Nicel Araştırma	17
Nitel Araştırma	2
Kuramsal/Kavramsal	8
Ölçek Geliştirme/Uyarlama	3
Toplam	30

Araştırma yöntemleri açısından 30 makale de 17 çalışmanın nicel araştırma (%56.66) yöntemleri kullanılarak yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada da nicel araştırmaların ağırlığının yazındaki benzer çalışmalarda da olduğu gibi (Kaplan ve Bedük, 2019; Kızıldağ ve Özkara, 2016) devam ettiği görülmektedir.

Tablo 6: Araştırma Örneklemi

Örneklem	Sayısı
Kamu Sektörü	19
Özel Sektör	3
Toplam	22

Araştırma örneğine bakıldığı zaman kamu sektörünün (19 çalışma-%86.36) ağırlıklı olarak çalışıldığı görülmektedir. Bu derginin Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından çıkarılmaya başlandığı ve kurumun da kamu yöneticisi yetiştiren bir kurum olduğu göz önüne alındığında bu durumun beklenildiği gibi olduğu ifade edilebilir.

Tablo 7: Veri Toplama Tekniği

Veri Toplama Tekniği	Sayısı
Anket	17
Görüşme	3
Gözlem	1
Toplam	21

Veri toplama tekniği açısından makaleler değerlendirildiğinde araştırma yöntemi olarak nicel yöntemin sık kullanılmasından dolayı da anket tekniğinin 17 çalışmada (%80.96) yüksek olarak kullanıldığı görülmektedir.

Tablo 8: Analiz Tekniği

Analiz Yöntemi	Sayısı
Açıklayıcı Faktör Analizi	4
Doğrulayıcı Faktör Analizi	7
Regresyon Analizi	6
Anova Analizi	3
Korelasyon Analizi	9
Çoklu Uyum Analizi	1
İçerik Analizi	1
Alt Teori Yöntemi	1
Toplam	33

Araştırmaların analiz tekniği olarak 9 çalışma (%27.27) ile en fazla kullanılan tekniğin korelasyon analizi olduğu görülmektedir. Bu analizi 7 çalışma (%21.21) ile doğrulayıcı faktör analizi ve 6 çalışma (%18.18) ile regresyon analizi takip etmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma yazın ölçme ve değerlendirme çalışması olarak gerçekleştirilmiştir. Amme İdaresi Dergisi'nin 2008-2018 yıllarını ele alan çalışmada sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde konulara göre konu çeşitliliği ve yönetim modalarının olduğu görülmektedir. Yazındaki başka çalışmalarda da yönetim modalarının hakimiyeti içerisinde bir durumun oluştđu tespitleri bulunmaktadır. Sözelimi Kaplan ve Bedük (2019) "Lisansüstü İşletme Öğrencilerine" yönelik yaptıkları çalışmada benzer durumu tespiti etmişlerdir. Bir başka çalışmada Papatya (2019) örgütsel davranış alanında konuların moda kavramlar odaklı olduğunu ifade etmiştir. Yazarların akademik unvanlarının "profesör unvanı" ağırlığında yer aldığı ve üniversite olarak en çok yayın yapan üniversitenin Milli Savunma Üniversite'si olduğu görülmektedir. Makalelerde araştırma yöntemi olarak nicel yöntemin ağırlıklı olarak benimsendiği, örneklem olarak kamu sektörünün çalışıldığı, veri

toplama tekniği olarak anket tekniğinden yararlanıldığı ve son olarak analiz tekniği olarak korelasyondan yoğunlukla yararlanıldığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmadan hareketle bundan sonraki çalışmalara yönelik çeşitli önerilerde bulunulabilir. Bu çalışmadaki yazın leme ve değerlendirme Amme İdaresi Dergisinin tümüne birden yapılabilir, araştırma zaman dilimi daha da genişletilebilir. Ayrıca rgtsel davranış alanına yakın alanlarda da bu tarz bir çalışmalar yapılabilir. Derginin doğuşundan, gelişime ve yönetim alanlarına katkısını ele alan çalışmalar üretilebilir. Dergideki makalelerin yöntemlerini ve yöntem sorunlarını dikkate alan başka çalışmalar da yapılabilir.

Kaynakça

- Armutlu, C. & Ari, G. S. (2010). Yönetim modalarının yüksek lisans ve doktora tezlerine yansımaları: Bibliyometrik bir analiz. *METU Studies in Development*, 37(1), 1-23.
- Ataman, G. (2002). Yönetim ve organizasyonla ilgili tüm modaları benimsemeli mi?. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 115-125.
- Berkman, . & Kozan, K. (1979). Amme İdaresi Dergisi'nde yayımlanan makaleler üzerine bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 12(1), 9-26.
- Berkman, . (1987). Amme İdaresi Dergisi'nde yayımlanan makaleler ve Türk yönetim bilimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 20(4), 19-42.
- Coşkun, H. E. & Tabak, A. (2016). 1995-2015 yılları arasında örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında dünya ne çalıştı, biz ne çalıştık? Sorusunun izini sürmek. 4. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı. (s. 290-299), 4-5 Kasım, Adana.
- Dedeoğlu, A. O. (2008). Yönetim modaları ve yönetim modaları literatürüne yöneltilen eleştiriler. *Ege Academic Review*, 8(1), 33-51.
- Duygulu, E. & Sezgin, O. B. (2015). Türkiye'de örgütsel davranış yazını doktora tezlerine yönelik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 13-25.
- Erçek, M. (2017). Türkiye'de yönetim modalarının firma içi uyarlanma sürecini anlamak: Aktörler, moda etkileşimleri ve evre ülke konumu. *METU Studies in Development*, 43(3), 745-777.
- Erdem, F. (2009). Örgütsel davranış araştırmalarında niş alanlar nasıl belirleniyor? Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi yazını üzerine kısa bir değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 65-78.
- Erdemir, E. (2009). Türkiye'de yönetim/örgüt alanının gelişimi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 7-12.
- Erkutlu, H. V. (2015). *Pozitif rgtsel Davranış*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Güney, S. (2011). *rgtsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kaplan, M. & Bedük, A. (2019). Lisansüstü İşletme Araştırmaları Kongresi'nde Yönetim ve Organizasyon Alanında Neler Oluyor? Bibliyometrik Bir alışma. (Y. Durmaz ve Z. Özgüner), *İşletme Araştırmaları*. (s. 77-108). Ankara: İKSAD.
- Keleş Tayşir, N., lgen, B. & Yavuz, N. (2017). Örgütsel davranış yazınında ölçek geliştirme: Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildirilerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 283-295.
- Kızıldağ, D. & zkara, B. (2016). Türkiye'de örgütsel davranış araştırmalarındaki yönelimler: Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi rneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 611-631.
- Kingsley, D. 2007. The journal is dead, long live the journal. *On The Horizon-The Strategic Planning Resource for Education Professionals*, 15(4), 211-221.

- Küçükaltan, D., Tükeltürk, Ş. A. & Gürkan, G. Ç. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayın Dağıtım.
- Palakar Alkan, D. & Karamustafa, E. Y. (2018). Örgütsel davranış literatüründe bir inceleme: 2013-2017 yılları arasında uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler üzerine içerik analizi. 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, (s. 274-285), 2-3 Kasım, Isparta.
- Papatya, G. (2018). Özel Oturum. 6. Örgütsel Davranış Kongresi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2-3 Kasım.
- Papatya, G. (2019). Türkiye Örgütsel Davranış Disiplininde “Nitelik” Tartışması: Yazın Vizyon Hareketliliği ve Etiyolojik Bir Yaklaşım. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 578-595.
- Pekdemir, I. M., Sözüer, A., Yaşlıoğlu, T. D. & Ceran, E. B. (2016). Yönetim ve organizasyon yazını üzerine inceleme: Bir ana bilim dalı akademisyenlerinin 2005-2014 yılları arasındaki yayınları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 45, 81-93.
- Polatçı, S. & Özzyer, K. (Edi.) (2017). *21. Yüzyılda Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (Edi.). (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayınları.
- Samur, Y. & Kavruk, D. (2016). Türkiye’de örgütsel davranış alanında yazılan tezlerin bibliyometrik analizi. 4. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, (s. 600-604), 4-5 Kasım, Adana.
- Sığırı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Diken, A. (Edi.) (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Taslak, S. & Çiftçi, B. (Edi.). (2016). *Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular Örnek Olay İncelemesi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Üsdiken, B. & Pasadeos, Y. (1992). Türkiye’de yayınlanan yönetimle ilgili makalelerdeki atıflar üzerine bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(2), 107-134.
- Üsdiken, B. & Pasadeos, Y. (1993). Türkiye’de örgütler ve yönetim yazını. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(2), 73-93.
- Üsdiken, B., Selekler, N. & Çetin, D. (1998). Türkiye’de yönetim yazınına egemen anlayışın oluşumu: Sevk ve idare dergisi üzerine bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 31(1), 57-87.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Zincir, O. (2019). Türk yönetim organizasyon yazınında çevresel sürdürülebilirlik ve ilişkili kavramların yeri: süreli yayınlar üzerine bir inceleme. 27. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, (s. 1179-1191), 18-20 Nisan, Antalya.

Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetmel Yararııcılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama¹

Ali İhsan DURGUT²

Gülsevim YUMUK GÜNAY³

Öz

İşletme performansını etkileyen en önemli rekabet gücü insan kaynağıdır. Bu bağlamda birçok önemli etken gibi çalışanların üstlerini nasıl bir lider olarak algıladıkları, kendilerini işe adanmışlıkları ve ortaya koydukları yaratıcılıkları bu insan kaynağının gücünü artırması nedeni ile üzerinde durulması gereken konular arasındadır. Yapılan bu çalışmada; etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetmel yaratıcılık arasındaki ilişkinin açıklanması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında, yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmanın çalışanları ana kütlemini oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. 373 çalışanın katılım gösterdiği araştırmada etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetmel yaratıcılık arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Araştırma neticesinde etik liderlik ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki olduğu, etik liderlik ve yönetmel yaratıcılık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki olduğu, işe adanmışlık ve yönetmel yaratıcılık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Etik Liderlik, İşe Adanmışlık, Örgütsel Yaratıcılık, Yönetmel Yaratıcılık

The Relationship Between Ethical Leadership, Work Engagement and Administrative Creativity: An Application in Building Materials Sector

Abstract

The most important competitive power affecting business performance is resource of human. In this context, like many important factors, how employees perceive their superiors as a leader, their work engagement and creativity are among the topics that should be emphasized because this increases the power of this human resource. In this study, it is aimed to explain the relationship between ethical leadership, work engagement and administrative creativity. Within the scope of the research, the employees of a large-scale company operating in the building materials sector constitute our sample. The questionnaire technique, one of the quantitative research methods, was used as the data collection method. The relationship between ethical leadership, work engagement and administrative creativity was examined by correlation analysis. As a result of the research, it was found that there is a positive and moderate relationship between ethical leadership and work engagement, there is a positive and moderate relationship between ethical leadership and administrative creativity, and there is a positive and moderate relationship between work engagement and administrative creativity.

Keywords: Leadership, Ethical Leadership, Work Engagement, Organizational Creativity, Administrative Creativity

¹ Bu makale “Ali İhsan Durgut (2020), Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetmel Yararııcılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, EDİRNE” künyeli tezden üretilmiştir.

² Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon BD, ihsandurgut1@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8129-5538>

³ Doç. Dr., Trakya Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü, gulsevimyumuk@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6184-0714>

Giriş

İşletmelerin günümüz ağır rekabet koşulları altında hedefledikleri başarıya ulaşmak ve bu başarıyı sürdürülebilir kılmak için değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda işletmelerin temel kaynağı olan insan faktörü göz ardı edilemeyecek derecede önem taşımaktadır. İşletmelerin dış çevrede başarı sağlayabilmesi için öncelikle örgüt içindeki başarıyı hedeflemesi bunu en doğru şekilde yönetebilmesi gerekmektedir. Örgüt içerisindeki güven, mutluluk, huzur, çalışma isteği, işe olan tutkunluk, çalışanların yeni fikir ve yöntemler geliştirmeleri işletmelere küresel rekabet anlamında önemli yarar sağlayacak örgüt içi faktörlerdir. Dolayısıyla kitleleri peşinden sürükleyebilen liderin özellikleri bu durumda büyük önem kazanmaktadır.

Çalışanların liderlerine güvenmeleri, onun adaletli olduğuna, kendilerine ilham verdiğine inanmaları, kendileri ile ilgilendiğini hissetmeleri, doğru olanın yapılması gerektiği konusunda örnek olduğunu düşünmeleri, verdiği sözlerde duracağını bilmeleri örgüte karşı olumlu duygular beslemelerine neden olacaktır. Bu bahsedilen özellikler bir lideri etik bir lider yapan en önemli özelliklerdir. Dolayısıyla etik bir lider çalışanların örgüte karşı bakış açılarını olumlu yönde etkilemekle birlikte örgüt performanslarını da arttırıcı bir faktör olarak görülmektedir.

İyi bir lider-üye uyumu yakalandıktan sonra örgütsel başarının sağlanabilmesi için diğer etken çalışanların işe dair bakışlarıdır. İşlerine gönülden bağlı ve tutkulu olan, işini yaparken keyif alan, huzurlu hisseden, etrafındaki her şeyi görmezden gelen, çalışmaktan mutluluk duyan ve zamanı önemsemeyen çalışanlar örgütün başarısı için oldukça önemli yer tutmaktadır. Çalışanların bu tutumu da literatürde işe adanmışlık olarak ifade edilmektedir.

İşletmeler bu bütünlüğü sağladıktan sonra asıl kuruluş amaçları olan karlılık, varlıklarını sürdürme ve topluma dolaylı yoldan da olsa hizmet edebilme gibi faaliyetler için küresel rekabete uyum gösterme ve bu rekabet ortamında avantajlı konumda olmak istemektedirler. Değişimin her geçen gün daha da hızlandığı günümüz koşullarında işletmeler, bu hedeflerine ulaşabilmek ve sürdürülebilir başarıyı sağlamak için değişime ayak uydurmak durumundadır. Bu noktada yaratıcılık kavramı işletmeler için hayati önem taşıyabilmektedir. İşletmelerin yaratıcılığa verdikleri önem, piyasada rekabet avantajı sağlamaktan küresel olarak kurum itibarı geliştirmeye kadar işletmeye birçok katkı sağlamaktadır. Yaratıcılığı örgütsel boyutta başarılı bir şekilde sağlayan işletmeler sürdürülebilir başarı elde etmede rakiplerine göre daha iyi bir konumda yer almaktadır.

Örgütsel yaratıcılığın geliştirilebilmesi için yaratıcılığı anlayabilen, önemini kavrayabilen bir yönetimin olması gerekmektedir. Dolayısıyla örgütsel yaratıcılığın birey ve örgüt arasındaki yönetsel yaratıcılık becerisi örgütsel yaratıcılığın başarısında ya da başarısızlığında kilit rol oynamaktadır.

Çalışmada ilk olarak etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık kavramlarına ilişkin literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra yapı malzemeleri sektöründe bir firma çalışanlarının görüşlerinden elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Etik Liderlik

Lider, belirli bir grubu hedef ve amaçlar doğrultusunda bir araya getiren, onları harekete geçirme, yönlendirme yeteneğine sahip kişidir. Buradan hareketle lider kavramının temelini topluluğu etkileyebilme ve onlara harekete geçirme duygusunu aşılabilmenin oluşturduğunu söyleyebiliriz (Smircich ve Morgan, 1982: 258). Kısaca lider; topluluğa nereye, nasıl, hangi amaçlar doğrultusunda gidilebileceği konusunda önderlik eden, misyon ve hedefi belirleyen yani yol gösterici rehber niteliğindedir (Eraslan, 2004). Geçmişten günümüze kadar liderlik kavramına ilişkin yapılan çok sayıda çalışma sonucunda çeşitli liderlik tarzları ortaya konmuştur. Liderlik tarzı, lider tarafından örgütün amaçlarına ulaşılması için çalışan motivasyonu, örgütün çalışma ortamı ve örgütsel hedeflere göre belirlediği davranış şeklidir (Aronson, 2009: 245; Dulewicz ve Higgs, 2005: 106; Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001: 781). Bu liderlik tarzlarından bir tanesi olan etik liderlik, izleyenleri bireysel ve kişiler arası ilişkilerinde ahlak kurallarına uygun davranışları sergilemeye yönlendirir ve karar aşamasında izleyicileri ile iki yönlü iletişim kurup destek sağlayarak ahlak kurallarını ihlal etmemeye teşvik eden liderlik tipidir (Brown, Treviño ve Harrison, 2005: 120).

Etik kelimesinin kökeni incelendiğinde Yunanca “karakter” anlamına gelen “Ethos” kelimesine dayandığı görülmektedir. Temel anlamda ahlak sistemi diye tabir edilen etik, iyi ve kötü olarak ayrılan tanımlar üzerine yoğunlaşır ve bu kavramları tam anlamıyla tanımlayıp istenen iyiyi bulmayı hedeflemektedir (Kaplan, 2009: 344). Örgütte etik bir ortamın oluşması esnasında liderin rolü oldukça önemlidir. Liderin etik davranışlarda bulunması ve izleyicilerine bu konuda örnek olması gerekir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 112). Buradan hareketle etik bir liderin yalnızca ahlak kurallarına uygun davranışlar sergileyip kararları bu doğrultuda almakla kalmayıp, takipçilerini de ahlak kuralları

doğrultusunda kararlar vermeye, bu kurallara uygun tutumlarda bulunmaya teşvik edip örgüt içerisinde etik bir ortam yaratmaya yönelik yollar izlediği söylenebilir. Liderler, çalışanların örgütsel yaşamlarını şekillendirmede, verecekleri kararlarda ve yapacakları çalışmalarda onlara önemli bir rol model olmaktadır. Aynı zamanda liderlerin alacakları kararlar yalnızca çalışanları değil, tedarikçileri, hissedarları, müşterileri, ülkeyi, toplumu ve hatta bütün dünyayı etkileyebilecek düzeyde olabilir. Yani örgütün bütün paydaşlarını yakından veya uzaktan etkileyecektir. Bu yüzden lider, etik görüşünü gündelik kararlarında da göz önünde bulundurduğu takdirde, örgüt içi etkileşimde bu sürece dahil olan herkesin tutum ve davranışlarını etkileyecektir. Takipçilerine doğrudan bir örnek teşkil edecektir (Sims ve Brinkman, 2002: 328). Etik liderlik, liderlik süreci içerisinde liderlik yetenekleri ile etik değer ve normlar arasındaki dengenin sağlanması ve kişilerin karakterlerinden etkilenmeden, ön yargısız olarak kişisel inanç noktası ve farklılıklarını olduğu gibi kabullenmeyi kapsamaktadır (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes ve Salvador, 2009: 3-5). Etik liderlik, verilen kararlarda etik ilkelere ayrılmadan, sahip olunan etik değerleri oluşturulan sistemin yapısı ile bütünleştirme yeteneklerinin tümünü ifade etmektedir (Yılmaz, 2006: 29).

Etik lider, ahlak kuralları içerisinde tutumlar ortaya koyan, çalışanların kişisel ihtiyaçlarına önem veren, önyargı ve adaletsiz tavırlardan kaçınan, çalışan hakları konusunda duyarlı kişi olarak algılanmaktadır (Zhu, May ve Avolio, 2004: 18).

Etik liderlik, bağlılık, fedakârlık ve verilen sözlerin tamamını eksiksiz olarak yerine getirmeyi gerektirdiği için etik lider olabilmek kolay değildir (Hermond, 2005: 4). Etik liderler örgüt üzerinde payı olan tüm üyelerin haklarına saygı duyarak sahip oldukları yetki ve güçleri kötü amaçlara yönelik kullanmayıp çalışanları suistimal etmeyen liderlerdir. Bunlarla birlikte etik liderlik; liderin yalnızca davranış boyutundaki özelliklerini değil, etik ve ahlak noktasındaki değerlerinin yanı sıra karakter yapısını da kapsamaktadır. Bu sebeple etik liderliğin odağı davranış ve değerlerdir. Dikkatin sadece liderde değil, liderle birlikte tüm örgüt üyeleri, takipçileri, şartlar ve yapılarda da toplandığı liderlik türüdür. Etik liderler insanla olduğu kadar çevreyle de ilgilidirler, ödül ceza sistemini uygularken de etik ilkelerin dışına çıkmazlar. Etik değerlerin örgüt üyeleri tarafından anlaşılıp benimsenmesi de elbette güçlü ve sağlam bir örgüt kültürüyle yakından ilişkilidir. Böyle olması da etik liderliğin ayırt edici özelliklerinden birini meydana getirmektedir. Ancak etik liderlik kolayca sahip olunacak bir kazanım değildir. Çünkü etik liderlik çalışanlarla karşılıklı olarak fedakârlık, psikolojik destek ve astlara verilen sözlerin eksiksiz olarak tutulmasını gerektirir (İnce ve

Gül, 2014: 129). Etik liderler bütün bunların yanında çalışanları yönlendirirken belirli standartlar oluşturarak ya da cezalandırma yöntemlerinde belirli standartlar oluşturarak örgüt içerisinde adaleti sağlarlar ve davranışlarda olası bir sapma oluşmasına engel olurlar. Takipçilerinin kendi kişilik kavramlarına ve inançlarına etki eder ve onların çalışmalarını daha anlamlı hale getirip motive eder (Den Hartog ve Belschak, 2012: 35).

Günümüzde etik liderlik hiç olmadığı kadar önemli bir hale gelmiştir. Bunun sebebi, günümüz yöneticilerinin kendi çıkarları uğruna örgüt çıkarlarını gözetmeksizin gerçekleştirdikleri yanlış ve sorumsuz faaliyetler olarak görülmektedir. Bunlarla birlikte etik bir liderin önceliği, yanlış olanın karşısında durup engellemek olacaktır. Çünkü örgütler doğru olmayan faaliyetlerle doğru sonuca ulaşamayacaklardır (Aksoy, 2012: 27). Etik liderler, yapılacak en doğru şey nedir diye arayıp bu doğruyu uygulamanın peşindedirler (Göktaş Kulualp ve Erol, 2017: 1049). Bunlardan yola çıkarak, etik lider gerek yasal gerek ahlaki anlamdaki doğruluk dışı faaliyetleri engelleyici ana aktör olmaktadır. Etik liderlerin kişilerle empati kurması için karşı tarafın onunla aynı fikirde olması gerekmez. Farklı görüşte dahi olsa onunla bilgi ve fikir alışverişi yapar. Bu da bütün kişilere karşı olan sorumluluk bilincinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte etik olan bir lider bu sorumlulukta herhangi bir karşılık beklemez yani bu sorumluluğu tek taraflı olarak kabul etmiştir. Bu sorumluluk insan olmaktan gelen bir sorumluluktur. Etik liderlerin takipçileri ile olan ilişkisi bu yönde olduğundan, kendisini takipçilerine karşı sorumluluk sahibi olarak görür. Bu sebeple, etik lider oluşturduğu ortamda belirsizliği en aza indirip stres seviyesini düşürür. Çalışanlar adına huzurlu bir çalışma ortamı sağlar. Bu da verimliliği arttıran önemli etkenlerden biri olup hem çalışma ortamı hem de örgütün amaçlarına ulaşmasında sağlayacağı fayda açısından oldukça önemlidir (Aksoy, 2012: 28).

Etik liderlik uygulamaları ile örgütte oluşturulan pozitif hava çalışanların örgütsel adalet algılarına (Şantaş, Çıraklı, Uğurluoğlu ve Çelik, 2014: 53), örgütsel bağlılıklarına (Çıkgel, 2015: 37) ve iş tatmini düzeylerine (Dertli, 2014: 84) pozitif etki ederken iş karşıtı davranışlarına (Arıkök, 2017: 120), mobbinge (Akpınar, 2016: 57), örgütsel sinizme (Kılınç, 2017: 86) ve çalışanların tükenmişliklerine (Dertli, 2014: 83) negatif etki ettiği görülmektedir.

1.2. İşe Adanmışlık

Adanma, kişinin kendisini bir amaca ulaşmada ya da bir görevi yerine getirmede kararlı hissetmesi ve bu amaç ya da göreve yoğunlaşmasını ifade etmektedir (Büyükbeşe ve

Gökaslan, 2018: 138). İşe adanmışlık ise çalışanların kendisini yaptığı işle tanımlamasını da kapsamaktadır (Caymaz, Erenel ve Gürer, 2013: 133). Kişinin çalışırken zamanın nasıl geçtiğini fark etmeyecek derecede kendisini işine vermesini ifade etmektedir (Gill, 2007: 3-4).

İşe adanmışlık kavramı yabancı literatürde genellikle “work engagement” ve “employee engagement” olarak ifade edilirken (Gupta ve Shaheen, 2017; Ho Kim, Park ve Kwon, 2017; Mozammel ve Haan, 2016; Salanova, Agut ve Peiró, 2005; Stoyanova ve Iliev, 2017; Turgut, 2011), Türkçe literatürde ise araştırmacılar tarafından bir fikir birliğine varılamamış olmamakla birlikte en çok karşılaşılan kavramlar “işe tutkunluk”, “işe kapılma”, “işe cezbolma”, “işe angaje olma”, “işe gönülden adanma”, “çalışmaya tutkunluk” ve “işe adanmışlık” kavramlarıdır (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018: 138; Çalışkan, 2014: 370; İnce, 2016: 652).

Bireyin işine adandığını gösteren bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler; bireyin işinde genel olarak daha enerjik olması, işe gitmede istekli olması, işte karşılaştığı problem karşısında kolay kolay pes etmemesi, yaptığı işle gurur duyması, işlerine normal bireylere göre daha adapte olması, fazladan işlere dahil olma eğiliminde bulunması, çalışırken zamanın nasıl geçtiğinin farkına varmamaları ve işe geç kalma ve devamsızlık konusunda çok titiz olmaları olarak ifade edilebilir (Hatipoğlu ve Örucü, 2018; Othman ve Nasurdin, 2011; Özkalp ve Meydan, 2015; Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker, 2002; Turgut, 2011, 2013).

Bireylerin işlerine adanmışlıklarını etkileyen faktörler ele alındığında bu unsurlar, örgütsel ve bireysel faktörler olarak ifade edilebilir (Meriç, 2018: 38-39). Bu bağlamda işe adanmışlığa etki eden örgütsel faktörler işin özellikleri (Bakker ve Demerouti, 2008: 218), geribildirim (Bal, 2009: 17), örgütsel adalet (Doğan, 2018: 29), ödüllendirme ve sosyal destek (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414-415) olarak sıralanabilir. Bireysel özellikler değerlendirildiğinde ise öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık, duyguların yönetimi, örgütsel tabandaki benlik saygısı gibi özelliklerin işe adanmışlığı etkilediği görülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007: 309; Schaufeli, 2012: 5). Hallberg, Johansson ve Schaufeli (2007) tarafından yapılan çalışmada A tipi davranış özelliklerinden olan başarı yöneliminin işe adanmayı olumlu etkilediği görülmüştür.

İşine adanmış bireylerin özellikleri incelendiğinde kendileri ve işletmeleri adına oldukça faydalı sonuçlar ortaya çıkarabileceği görülmektedir. Bu bağlamda işe adanmışlığın

sonuçları bireysel düzeydeki ve örgütsel düzeydeki sonuçlar olarak ayrı ayrı ele alındığında bireysel düzeydeki sonuçlar; çalışanın beklentilerinin gerçekleşmesi, çalışan sağlığı, çalışan mutluluğu, performansta yükselişe bağlı olarak tatmin olduğu söylenebilir (Gupta ve Sharma, 2016: 57-59). Örgütsel düzeydeki sonuçlar ise pozitif işveren markası oluşturmada katkı sağlama, çalışanların örgüt adına pozitif konuşma eğiliminde olması ve örgütün dışarıya karşı savunulması, çalışanların üst düzey çaba göstermelerinden dolayı müşteri tatmini, satış ve karlılık üzerinde pozitif etkiler, müşteri sadakati (Hughes ve Rog, 2008: 749), çalışanların örgütte kalma eğiliminin artması (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018), dolayısıyla personel devir hızının düşmesi, çalışan performansında artış (Kartal, 2017) olarak aktarılabilir.

Örgütsel davranış literatüründe pozitif bir durumu ifade eden işe adanmışlığı arttırmak adına bazı stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejiler örgütsel düzey ve bireysel düzeyde işe adanma stratejileri olarak ayrı ayrı ele alınabilir. İşe adanmışlığı örgütsel düzeyde sağlama ve artırma stratejileri; iş yükünü eşit şekilde dağıtmak, adil bir ödüllendirme sistemi oluşturmak, takım çalışmalarını desteklemek, çalışanlara serbest karar verme olanağı tanımak, kariyer fırsatları yaratmak, sık sık pozitif geribildirim sağlamak, örgütte güven ortamı yaratma, iletişim olanaklarını etkin şekilde kullanma olarak sıralanabilir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 39; Bowles ve Cooper: 2012'den Akt. Çankır, 2016:33). Bireysel düzeyde işe adanmışlığı sağlayabilecek stratejiler; işe adanmaya dair bilgi sahibi olmak, bireyin kendini iyi tanımasını ve ihtiyaçlarını doğru belirleyebilmesi, kişisel hobi edinmek, işe ilişkin gerçekçi beklenti ve hedeflere sahip olmak, işin zorluk ve risklerini bilmek, kendini stresle başa çıkma konusunda geliştirmek, zaman yönetimi konusunda başarılı olmak ve tatile çıkmak olarak aktarılabilir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 40).

1.3. Yönetmel Yaraticılık

Yaraticılık ve yaratıcı düşünce 21.Yüzyılın en önemli kavramları arasında yer almaktadır. Yaratıcı düşünce, esnek düşünce ve yeni fikirlerle alışılmış olanın dışında çözüm ve yöntemler ortaya çıkarabilecek biçimde farklı organize edilebilen anlayış olarak tanımlanabilir (Çınardal ve Diri, 2013: 68). Türkçeye yaraticılık olarak geçmiş kavram İngilizce “creativity” kelimesinin karşılığıdır (Amabile, Barsade, Mueller ve Staw, 2005; Rhodes, 1961; Stein, 1953; Unsworth, 2001). Latince ise “creare” kelimesinden gelmektedir. Kelime anlamı ise oluşturmak, meydana getirmek, yaratmak olarak tanımlanmaktadır (Amabile ve Conti, 1999: 630-637).

Günümüz rekabetçi iş ortamı, küresel rekabetin içinde olan işletmeleri avantaj elde edebilmek için ürün ve hizmetlerinde iyileştirme yapmanın yollarını aramaya zorlamaktadır (Andriopoulos, 2001: 835). Değişimin de etkisiyle ortaya çıkabilecek sorunlarda en önemli çözümlerin başında yenilikçi çalışmalar yani yeniliğe açıklık gelmektedir. Günümüzde işletmelerin başarılarındaki büyük rolün, insan faktörünün geliştirilmesi ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılması ve bu fikirlerin yenilik süreci ile hayata geçirilmesi olduğu söylenebilir. Dolayısıyla yaratıcı düşüncenin ortaya çıkarılabilmesi günümüzde işletmelerin hayati fonksiyonları arasında bulunmaktadır (Kapu ve Baştürk, 2009: 524). Çağımızda değişimin hızlanması örgütlerde yaratıcılık, yenilik ve problem çözme konularına olan ilgiyi de arttırmaktadır (Göksel, 2003: 21).

Örgütsel yaratıcılık, çalışanların içinde bulunan potansiyellerini ortaya çıkarma ve yaratıcılık yeteneklerini bütün çalışanları kapsayacak biçimde örgütün geneline yayılması olarak tanımlanabilir (Gürüz ve Yaylacı, 2006: 366). Kabul edilen başka ortak bir tanımlamayla örgütsel yaratıcılık, çok yönlü ve sosyal örgütler bünyesinde çalışanlar tarafından ortaya çıkarılan değerli yeni ürün, hizmet, sistem, fikir ya da süreçlerin tamamı olarak tanımlanabilir. Bu tanımlamada vurgulanan temel durum, yaratıcı fikir sonucu ortaya çıkan ürünün örgüt ortamının dahilinde oluşturulacak olmasıdır (Çekmecelioğlu, 2002: 69). Örgütsel yaratıcılık literatürde üç alt boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar; bireysel yaratıcılık, toplumsal yaratıcılık ve yönetsel yaratıcılıktır (Balay, 2010: 59). Bireysel yaratıcılık; karşılaşılan sorunlar karşısında duyarlı olabilme, sorunları tanımlayabilme, öngörülerde bulunabilme, bunlara dair çözümler geliştirebilme, çözümleri uygulamaya koyabilme, yenileme ve bu süreçlerden sonra kesin sonucu ortaya çıkarabilmek olarak ifade edilebilir (Sungur, 1997: 60). Toplumsal yaratıcılık; yaratıcılığa etki eden ve motivasyon sağlayan mevcut iç ve dış çevrenin var olması olarak ifade edilebilir (Kwaśniewska ve Nęcka, 2004: 189; Amabile, 1997: 44). Yönetsel yaratıcılık; yaratıcılığın bireysel olarak başlayıp örgütsel anlamda anlaşılması için yönetim tarafından desteklenerek bu bağlamda çalışmalar yapılmasını ifade etmektedir (Kılınç, 2018: 62).

Yaratıcılığı anlayabilen, örgütün yapısını kademe farkı gözetmeksizin en üst düzeyden en alt düzey kadrolara kadar yaratıcılık yeteneklerini ortaya koyabilecek düzenlemeler yapan örgütler, işletmeye yeni değerler üretebilen ve bununla birlikte yeni yönetim yaklaşımları geliştirip uygulayabilen işletmeler rakiplerine göre çok daha fazla başarılı bir konumda olabilmektedir (Haşit, 2003: 5). Örgütsel yaratıcılık birey ve örgüt arasındaki etkileşimin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır (Koşar ve Ceylan, 2016: 26).

Dolayısıyla yönetsel boyut bu iki boyut arasında katalizör görevi görerek bireysel yaratıcılığın grup ve örgüt bünyesine yayılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle birey ve örgüt arasındaki etkileşimin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi ve yaratıcılığın örgütsel boyutta başarıya ulaşabilmesi için yaratıcılığın yönetsel boyutu büyük önem taşımaktadır (Fettahlıoğlu, 2016: 159).

Yöneticilerin, örgüt içerisinde gerçekleşen uygulamalarda bazı değişikliklere giderek örgütün yaratıcılığını çok yönlü olarak etkileyebilecekleri söylenebilir. Yönetsel yaratıcılığa etki eden bu uygulamaların eşlemeleri doğru yapmak, çalışanlara özgürlük tanımak, yeterli kaynakları ve zamanı sağlamak olduğu söylenebilir (Luecke, 2008: 100-101). Yaratıcılığın oluşumunda iletişim büyük önem taşımaktadır. Bunun yanında özellikle çalışanlarını destekleyen bir yönetimin olması yaratıcılığın başarılı şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Bunun tersine sürekli kontrol ve baskı altında olan sınırlandırıldığı hissedilen çalışanlar yaratıcılıklarını ortaya çıkaramayacaktır (Oldham ve Cummings, 1996: 611). Yönetim destekleyici olduğunda çalışanlar duygu ve ihtiyaçlarını önemli hisseder, kendi duygularını daha rahat ifade etme eğiliminde olurlar. Bunlarla birlikte yönetimin sağlıklı bir geri bildirim mekanizmasına sahip olması çalışanların yaratıcılıklarının gelişimine katkı sağlamaktadır (Deci ve Ryan, 1987: 1032). Yönetsel yaratıcılık düzeyinin artmasında örgütsel öğrenmenin de etkili olduğu düşünülmektedir. Temel olarak yöneticilerin yaratıcılığı, örgütsel öğrenme sürecinde elde ettikleri bilgileri örgüt için faydalı ve uygun olacak şekilde yeni bir sonuca ulaştırmaları ile ilişkili olduğu söylenebilir (Appuhami, 2019: 2207).

Yönetsel yaratıcılığın başarılı bir şekilde oluşturulmasının işletmelere sağlayacağı katkılar incelendiğinde bu faydaların; yeni ürün ve hizmetler ortaya çıkarma, mevcut ürün ve hizmetlerde değişimler meydana getirmek, üretimdeki süreç ve aşamaları iyileştirmek, yeni pazarlara dahil olmak, üretim ve pazarlama süreçlerinde maliyetlerin azalması, yeni teknolojiler ortaya çıkarmak, işletmenin karşılaştığı ya da karşılaşılabileceği problemleri öngörüp bunlara çözüm üretebilmek, örgüt içerisindeki çatışmaları minimuma indirmek, stratejik planlamalar yapabilmek gibi sonuçlar meydana getireceği söylenebilir (Haşit, 2003: 5-6).

2. Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik geçmiş araştırmalar incelendiğinde etik liderlik ve işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki olduğuna (Den Hartog ve Belschak,

2012: 35; Cheng, Chang, Kuo ve Cheung, 2014: 817; Engelbrecht, Heine ve Mahembe, 2017: 9), etik liderlik ile örgütsel yaratıcılığın yönetsel yaratıcılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğuna (Uğurlu ve Ceylan, 2014: 96) yönelik çalışmalar yapıldığı görülmüştür. İşe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamasıyla birlikte tükenmişlik ve yaratıcılık arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar (Akoğul ve Seçilmiş, 2018: 115; Ghonsooly ve Raeesi, 2012: 121) olduğu görülmüştür. Buradan hareketle tükenmişliğin zıttı olarak ifade edilebilen işe adanmışlık kavramı ile yönetsel yaratıcılık arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütteki çalışanlara güven ve ilham vermek, verdiği sözde durmak herhangi bir lideri etik lider yapan en önemli özelliklerdendir. Liderin etik olması, çalışanların liderlerini etik bir lider olarak görmeleri, ona güvenmeleri, çalışanların işine olan adanmışlığını ve bununla birlikte örgüt içerisindeki yaratıcı kişiliklerini de ortaya çıkarmada etkili olacaktır. İşletmelerin günümüz ağır rekabet koşulları altında başarılı bir işletme olup, varlığını geliştirerek devam ettirme konusunda, çalışanların işe adanmışlıkları olumlu anlamda kabul edilen örgütsel davranışlardan birisidir. Bunlarla birlikte yönetsel yaratıcılık kavramı da işletmelerin rekabet gücünün artırılması açısından önemli yer tutmaktadır. Doğru bir şekilde planlanıp çalışanların kişisel yaratıcılıklarını ortaya çıkarma imkânı sunulduğunda iş yaşamındaki yaratıcılık hem ilerlemeyi engellemeye yönelik olan sorunları ortadan kaldırmaya yarayan hem de özgün fikirlerin ortaya çıkmasında önemli bir araç olarak kullanılabilir. Buradan yola çıkarak, çalışanların yöneticilerini etik lider olarak görmeleri, işe adanmışlıkları ve yönetsel yaratıcılıkları arasındaki ilişkileri inceleyerek, hem iş hayatına öneriler sunmak hem de yönetim alanına katkı sağlamak çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

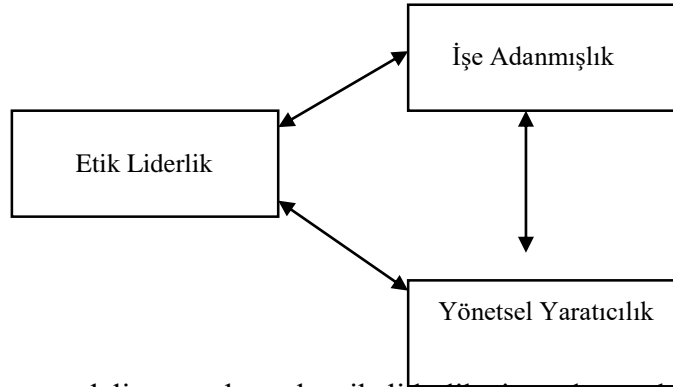
Günümüzde globalleşmenin etkisiyle sosyal, ekonomik, kültürel ve teknolojik anlamdaki değişim ve gelişimlerin hız kazanması ve yaygınlaşması iş gücünün en yoğun olarak görüldüğü sanayi, ticaret ve tarım gibi sektörlerde varlığını doğrudan hissettirmektedir. Üretim faaliyetlerinin eş zamanlı gerçekleştiği bu sektörlerde bütün bu etkilerle birlikte insan faktörünün üstlendiği rol göz ardı edilemez. Bu gelişmeler insanı yani çalışanları işletmeler için temel bir üretim faktörü konumuna getirmektedir. Bu bağlamda araştırma sonuçlarının, örgütsel davranışların (etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel

yaratıcılık) incelenmesi ve yönlendirilebilmesinin işletmelere rekabet üstünlüğü kazandıracak beklentisi ile önemli olduğu düşünülmektedir.

3.2. Araştırma Modeli

Derinlemesine yapılan literatür araştırması neticesinde etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de aktarılmaktadır.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Araştırma modeli esas alınarak etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayarak oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H₁: Etik liderlik ile işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Etik liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: İşe adanmışlık ile yönetsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada tarama yöntemi ile ulusal ve uluslararası literatürden yararlanılmıştır. Araştırmanın konusuna dair ulaşılmaması hedeflenen verilere nicel araştırma yöntemlerinden olan anket tekniği ile ulaşılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Formun birinci bölümünde; araştırmaya gönüllü olarak katılım gösteren firma çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yedi adet soru yer almaktadır. Formun ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde kullanılan yedili Likert tipindeki “Etik Liderlik Ölçeği”, “İşe Adanmışlık Ölçeği” ve “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği”nde ifadelerin değerlendirilmesi “1=Kesinlikle Katılmıyorum; 7=Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde belirlenmiştir. Çalışmada, çalışanların etik liderlik algılarını ölçmek için Brown, Treviño ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen, Türkçe kullanıma uygunluğu, geçerliliği ve güvenilirliği Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012) tarafından gerçekleştirilmiş “Etik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek orijinal haliyle 10 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Katılımcıların işe

adlanmışlıklarını ölçmek için Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker (2002) tarafından geliştirilen, Turgut (2011) tarafından Türkçe kullanımına uygunluğu, güvenilirliği ve geçerliliği gerçekleştirilmiş “İşe Adanmışlık Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Toplam 17 maddeden oluşan ölçeğin orijinal hali dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olmak üzere üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Ancak çalışmada araştırma amacımıza uygun olarak ölçek tek boyut halinde ele alınıp veriler bu bağlamda değerlendirilmiştir. Yönetmelik Yararlılığının ölçülmesi için Balay (2010) tarafından geliştirilen ve üç boyuttan (bireysel, toplumsal ve yönetmelik) oluşan “Örgütsel Yararlılık Ölçeğinin” 11 maddeden oluşan sadece “Yönetmelik Yararlılık” boyutu ele alınarak kullanılmıştır.

3.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmanın çalışanları oluşturmaktadır. Firmada görevlerini aktif olarak devam ettiren 2328 mavi yaka ve 528 beyaz yaka olmak üzere toplam 2856 çalışan sayısı üzerinden %95 güven aralığı ve %5 hata payı ile minimum örneklem sayısı 339 olarak hesaplanmıştır. 2019 Ağustos ayında çalışanlarla yüz yüze gerçekleştirilen anket çalışması neticesinde cevap verilmeyen soruların ve tutarsız cevapların olduğu 15 anket formu araştırmadan çıkarılarak, kullanılabilir 373 adet anket formu analiz için değerlendirmeye alınmıştır.

4. Araştırma Bulguları

4.1. Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlikleri ile Faktör Analizi Sonuçları

Güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Etik Liderlik ölçeğinin güvenilirliği 0,943, işe adanmışlık ölçeğinin güvenilirliği 0,957 ve yönetmelik yararlılık ölçeğinin ise 0,936'dır. Sonuç olarak katılımcılara uygulanan ve toplamda 38 maddeden oluşan araştırma ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,966 olup yüksek düzeyde güvenilir bir ölçek olduğu görülmektedir.

Etik liderlik ölçeğinin KMO ölçütü 0,955 olarak hesaplanmıştır. Yapılan Bartlett's Küresellik testi sonuçları ($\chi^2=2751,046$; $df=45$, $p=0,000$; $p<0,05$)'nin anlamlı olduğu ve değişkenler arasında yüksek korelasyona rastlanmıştır. Buradan hareketle veri setinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Analiz neticesinde bu iki şartın da sağlandığı özdeğerleri 1'den büyük olan ve toplam varyansın %66,4'ünü açıklayan tek boyuttan meydana geldiği görülmektedir. İşe adanmışlık ölçeğinin KMO ölçütü 0,956 olarak

hesaplanmıştır. Yapılan Barletts Küresellik testi sonuçları ($x^2=4889,072$; $df=136$; $p=0,000$; $p<0,05$)'nin anlamlı olduğu ve değişkenler arasında yüksek korelasyona rastlanmıştır. Analiz sonucunda araştırma amacına uygun olarak işe adanmışlık ölçeğinin tek boyuttan oluştuğu görülmüştür. Bu durum, bu sektördeki katılımcıların işe adanmışlığa ilişkin üç alt boyuttan oluşan önermeleri işe adanmışlık başlığı altında tek boyutta algıladıklarını göstermektedir. Özdeğerleri 1'den büyük olan ve toplam varyansın %59,69'unu açıklayan işe adanmışlık ölçeğinin tek boyuttan oluşmaktadır. Yönetsel yaratıcılık ölçeğinin KMO ölçütü 0,926 olarak hesaplanmıştır. Yapılan Barletts Küresellik testi sonuçları ($x^2=2969,635$; $df=55$; $p=0,000$; $p<0,05$)'nin anlamlı olduğu ve değişkenler arasında yüksek korelasyona rastlanmıştır. Buradan hareketle veri setinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yönetsel yaratıcılığın özdeğerleri 1'den büyük olan ve toplam varyansın %61,57'sini açıklayan tek boyuttan meydana geldiği görülmektedir.

4.2. Normallik İstatistikleri

Verilerin normal dağılımlarının kontrolü için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmıştır. Kuan (1998) verilerin normal dağılımının kabul edilebilmesi için basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 2 olmasının yeterli olduğunu belirtmiştir (Ünal ve Gürsoy, 2014: 306). Etik liderlik ölçeğine dair veriler (Çarpıklık: -,588 Basıklık: -,580) normallik varsayımını karşılamaktadır. İşe adanmışlık ölçeğine dair veriler (Çarpıklık: -,528 Basıklık: -,744) normallik varsayımını karşılamaktadır. Yönetsel yaratıcılık ölçeğine ilişkin veriler (Çarpıklık: -,340 Basıklık: -,679) normallik varsayımını karşılamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmadaki ölçek geneline ilişkin verilerin normal dağıldığı varsayılabilir.

4.3. Demografik Faktörler

Yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren işletmedeki çalışanların sosyo-demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mevcut işyerindeki çalışma süresi, iş hayatındaki çalışma süresi ve işyerindeki pozisyon) göre dağılımları incelenmiştir. Çalışmada 373 katılımcının değerlendirilmesi sonucu, çalışanların %65,4'ü (244 kişi) erkek, %34,6'sının (129 kişi) da kadın çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir. Çalışanların %75,6'sının (282 kişi) evli ve %24,4'ünün (91 kişi) de bekar olduğu görülmüştür. Çalışanlar yaş gruplarına göre incelendiğinde %7,7'sinin (29 kişi) 18-25 yaş aralığında, %38,1'inin (142 kişi) 26-35 yaş aralığında, %43,8'inin (162 kişi) 36-45 yaş aralığında, %10,4'ünün ise (39 kişi) 46 ve üzeri yaş aralığında yer aldığı görülmüştür.

Katılımcıların %20,1'i (75 kişi) ilköğretim, %50,9'u (190 kişi) lise, %16,1'i (60 kişi) ön lisans, %8,6 (32 kişi), %4,3'ünün (16 kişi) de lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir. Katılımcıların mevcut işletmedeki çalışma süreleri incelendiğinde %34,0 (127 kişi) 1-5 yıl, %27,9'u (104 kişi), 6-10 yıl, %16,6'sı (62 kişi) 11-15 yıl, %11,8'i (44 kişi) 16-20 yıl ve son olarak %9,7'si (36 kişi) 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlarda oluştuğu görülmüştür. Çalışanların iş hayatlarındaki çalışma süreleri incelendiğinde %16,1'i (60 kişi) 1-5 yıl, %23,6'sı (88 kişi) 6-10 yıl, %24,4'ü (91 kişi) 11-15 yıl, %15,8'i (59 kişi) 16-20 yıl ve son olarak %20,1'inin (75 kişi) de 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlar olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcılar işyerindeki pozisyonlarına göre değerlendirildiğinde %76,7'sinin (286 kişi) mavi yaka çalışan, %23,3'ünün (87 kişi) beyaz yaka çalışan olduğu tespit edilmiştir.

Yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli firmanın çalışanlarının çoğunluğunun erkek çalışanlardan oluştuğu, çalışanların büyük bölümünün evli olduğu görülmüştür. Çalışmaya katılan katılımcıların lisans ve lisansüstü mezunu olma oranının ilköğretim ve lise mezunu olma oranına göre düşük olduğu görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğunun %43,8 ile 36-45 yaş aralığında olduğu ve bunu %38,1 ile 26-35 yaş aralığındaki çalışanların takip ettiği görülmüştür. Çalışanların şu anki işletmede çalışma süreleri bakımından en yoğun olduğu aralık 1-5 yıl aralığındaki çalışanlardır. İş hayatlarındaki çalışma süreleri bağlamında değerlendirildiğinde ise %24,4 ile 11-15 yıl aralığındaki çalışanlardır. Katılımcıların işyerindeki pozisyonları incelendiğinde çoğunluğun mavi yaka çalışanlardan oluştuğu görülmüştür.

4.4. Korelasyon Analizi

Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişkenler	Ortalama (%)	Standart Sapma	Etik Liderlik	İşe Adanmışlık	Yönetsel Yaratıcılık
Etik Liderlik	4,55	1,60405	1		
İşe Adanmışlık	4,70	1,55748	,514**	1	
Yönetsel Yaratıcılık	4,16	1,53585	,644**	,573**	1

Korelasyon, iki değişkenin aralarındaki ilişkinin yönünü ve miktarını ifade etmektedir. Bu ilişkiyi ifade ederken “r” olarak tanımlanan korelasyon katsayı değeri baz alınır. Bu değer +1 ile -1 arasında bir değer almaktadır (Can, 2014: 347). Bu bilgiler ışığında Tablo 1’de görüldüğü üzere etik liderlik ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ($r=0,514$; $p<0,01$). Bu sonuçlara göre araştırmadaki “**H₁**: Etik liderlik ile işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **desteklenmiştir**. Etik liderlik ve yönetsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ($r=0,644$; $p<0,01$). Dolayısıyla araştırmadaki “**H₂**: Etik liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **desteklenmiştir**. İşe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ($r=0,573$; $p<0,01$). Buna göre araştırmadaki “**H₃**: İşe adanmışlık ile yönetsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” adlı hipotez **desteklenmiştir**.

4.5. Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetsel Yaratıcılığın Demografik Değişkenler Bağlamında Değişiklik Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre etik liderlik algılarının, işe adanmışlıklarının ve yönetsel yaratıcılıklarının farklılaşıp farklılaşmadığı T-Testi ve Anova istatistiksel yöntemleri ile açıklanmıştır. Yapılan T-Testleri ve Anova Testleri sonucunda cinsiyet, medeni durum, yaş, mevcut işyerinde çalışma süresi ve iş hayatındaki çalışma süreleri ile etik liderlik ölçeği arasında farklılık tespit edilemezken, eğitim durumu ($F=2,852$, $p=0,024$) ve iş yerindeki pozisyonları ($t=-4,948$, $p=0,000$) ile etik liderlik ölçeği arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır.

Çalışanların eğitim durumlarındaki farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını saptamak amacıyla Post-Hoc analizlerinden Games-Howell istatistikleri incelenmiştir. Games-Howell istatistikleri incelendiğinde; ilköğretim, lise ve lisans grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Buna göre lisans mezunu çalışanların ($\bar{X}= 5,28$, $SS= 1,03$) etik liderlik algıları ilköğretim ($\bar{X}= 4,27$, $SS= 1,55$) ve lise mezunu ($\bar{X}= 4,45$, $SS= 1,68$) çalışanlara oranla daha yüksektir.

Çalışanların etik liderlik algıları işyerindeki pozisyonlarına göre değerlendirildiğinde beyaz yaka çalışanların ($\bar{X}= 520$, $SS= 1,33$) mavi yaka çalışanlara ($\bar{X}= 4,35$, $SS= 1,62$) göre etik liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

İşe adanmışlık ölçeği ile işyerindeki pozisyon değişkeni dışında herhangi bir demografik özelliğe göre istatistiksel açıdan bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak işe

adanmışlık ölçeği ile işyerindeki pozisyon değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ($t= -5,182, p=0,000$).

T-Testi sonuçlarına göre beyaz yakalı çalışanların ($\bar{X}= 5,31, SS= 1,14$) mavi yaka çalışanlara ($\bar{X}= 4,50, SS= 1,61$) göre işe adanmışlıkları daha yüksektir.

Yönetmel yaratıcılık ölçeği ile işyerindeki pozisyon değişkeni dışında herhangi bir demografik özelliğe göre istatistiksel açıdan bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak yönetmel yaratıcılık ölçeği ile işyerindeki pozisyon değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ($t= -3,578, p=0,000$).

T-Testi sonuçlarına göre beyaz yaka çalışanların ($\bar{X}= 4,60, SS= 1,26$) mavi yaka çalışanlara ($\bar{X}= 4,01, SS= 1,58$) göre yönetmel yaratıcılık algıları daha yüksektir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firma çalışanlarının görüşlerinin yer aldığı 373 kişilik örneklem grubunda gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren firma çalışanlarının etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetmel yaratıcılık algılarının birbirleri ile ilişki içerisinde olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmada üç temel hipotez test edilmiştir. İlk olarak ölçeklerin güvenilirliklerine bakılmış ve anket formumuzun cronbah alfa değeri 0,966 olarak yüksek güvenilirlikte olduğu görülmüştür. Ardından KMO ve Barletts Küresellik Testlerinin uygunluğunun yanında faktör analizinin sonuçlarının ardından normallik testleri gerçekleştirilmiş ve verilerimizin normal dağıldığı görülmüştür.

Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetmel yaratıcılık arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada literatüre dayanarak oluşturulan H_1, H_2, H_3 hipotezleri Pearson Korelasyon Analizi ile test edilmiştir. Analiz neticesinde etik liderlik ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durumda “ H_1 : Etik Liderlik ile işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların liderlerini etik bir lider olarak algılamaları, ona güvenmeleri, liderlerinin kendilerine güvendiğini hissetmeleri, verdiği sözlerde duracağına inanmaları çalışanların işlerine olan gönülden bağlılığını, işlerini sahiplenmelerini, işi bir görev ya da zorunluluk olarak değil de bir eğlence ve mutluluk aracı olarak görmelerini yani işlerine olan adanmışlıklarını arttırmaktadır. Dolayısıyla çalışanların etik liderlik algıları arttıkça işe adanmışlık düzeyleri de artmaktadır.

Den Hartog ve Belschak (2012) yaptıkları çalışma neticesinde etik liderlik ve işe adanmışlık arasında ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Cheng, Chang, Kuo ve Cheung (2014) de çalışmalarının bulgularında etik liderlik ve işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu saptamışlardır. Aynı sonuçları ortaya koyan bir başka çalışma ise Engelbrecht, Heine ve Mahembe (2017) tarafından gerçekleştirilmiştir ve bu çalışmanın bulguları ile benzer çalışmaların bulguları paralellik göstermektedir. Taşlıyan ve diğerleri (2016) yaptıkları çalışmada etik liderlik ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ileri sürerek çalışmamızı destekler nitelikte bulgular ortaya koymuşlardır.

Gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonucunda etik liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Araştırmamızın ikinci hipotezi olan “H₂: Etik liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların liderlerini etik bir lider olarak algılamaları, ona güvenmeleri, liderlerinin kendilerine güvendiğini hissetmeleri, verdiği sözlerde duracağına inanmaları çalışanların yeni fikirler ortaya çıkarmalarını, mevcut fikirleri geliştirmeye yönelik adım atmalarını, bireysel anlamda yaratıcı kişiliklerini ortaya çıkarmalarını ve bunu iş hayatlarına entegre edip örgüt adına kullanmalarını ve yönetim tarafından desteklenerek yönetsel anlamda ifade edebilmelerini yani yönetsel yaratıcılıklarını arttırmaktadır. Dolayısıyla çalışanların etik liderlik algıları arttıkça yönetsel yaratıcılıkları da artmaktadır. Uğurlu ve Ceylan (2014) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada etik liderlik ile örgütsel yaratıcılığın yönetsel boyutu arasında olumlu yönde ilişki olduğunu belirtmiştir. Belirttikleri sonuçlar çalışmamızı destekler niteliktedir.

Gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonucunda işe adanmışlık ile yönetsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda üçüncü hipotezimiz olan “H₃: İşe adanmışlık ile yönetsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmiştir. İşlerine adanmış bireyler işlerini bir yük olarak görmedikleri için, işlerini bir tutkuyla yaptıkları için işlerini geliştirme, yeni fikirler ortaya koyma konusunda diğer bireylere göre daha isteklidir. İşlerini kendilerini ifade yöntemi olarak kabul eden bireyler kendilerini daha iyi ifade edebilmek adına işlerinde yaratıcı çalışmalarda bulunmaya daha heveslidir. Bu durumda yönetsel anlamdaki yaratıcılık bireylerin kendilerini işi ile ifade etme konusunda daha pozitif etkilerde bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışanların işlerine olan adanmışlık düzeyleri arttıkça yönetsel yaratıcılıkları da artmaktadır.

Çalışmada bunlarla birlikte, araştırma modelinde yer alan üç değişken için demografik değişkenler bağlamında farklılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Normal dağılıma

sahip olan veri setine parametrik testler kullanılarak T-Testi ve Anova Testi yapılmıştır. Bu kapsamda etik liderliğin “cinsiyet, medeni durum, yaş, mevcut işletmedeki çalışma süresi ve iş hayatındaki çalışma süresi” değişkenleri bağlamında istatistiki olarak anlamlı şekilde farklılaşmaların olmadığı görülürken “eğitim durumu ve işyerindeki pozisyon” değişkenleri açısından anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre lisans mezunu çalışanların etik liderlik algıları ilköğretim ve lise mezunu çalışanlara oranla daha yüksektir. Lisans mezunu çalışanların aldıkları eğitimle liderlerini etik bağlamda değerlendirirken daha olumlu yaklaştıkları görülmektedir. Bununla birlikte ilköğretim ve lise mezunu çalışanlar ise liderlerini etik bağlamda değerlendirirken daha olumsuz yaklaşmaktadır. Buradan hareketle çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık gösteren etik liderlik algılarının eğitimle iyileştirilebileceği sonucuna varılabilir. Yönetim tarafından düzenlenebilecek kurum içi eğitimler ve seminerler gibi uygulamalarla çalışanların etik liderlik alguları yükseltilebilir. İşyerindeki pozisyon değişkeni bağlamında değerlendirildiğinde ise beyaz yaka çalışanların mavi yaka çalışanlara göre etik liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Beyaz yaka çalışanların mesai saatleri içerisinde insan ilişkileri bağlamında daha aktif olmalarından dolayı liderlerini etik bağlamda değerlendirirken daha olumlu yaklaştıkları, mavi yaka çalışanların ise genellikle makine ve ürün grupları ile ilgilenmesinden dolayı insan ilişkilerinin daha dışında kalarak liderlerini etik bağlamda değerlendirirken daha olumsuz oldukları söylenebilir. İşe adanmışlığın “cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mevcut işyerindeki çalışma süresi ve iş hayatındaki çalışma süresi” değişkenleri bağlamında istatistiki olarak anlamlı şekilde farklılaşmaların olmadığı görülürken, “işyerindeki pozisyon” açısından anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre beyaz yakalı çalışanların mavi yaka çalışanlara göre işe adanmışlıkları daha yüksektir. Buradan hareketle beyaz yaka olarak çalışanların işletmede daha çok yönetimsel alanlarla ilgilendiğinden işe adanmışlıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Mavi yaka olarak çalışanların ise daha çok kas gücüne dayalı bir çalışma ortamı olduğundan işe adanmışlıklarının az olduğu söylenebilir. Yönetimsel yaratıcılık da “cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mevcut işyerindeki çalışma süresi ve iş hayatındaki çalışma süresi” değişkenleri bağlamında istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmazken, “işyerindeki pozisyon” açısından anlamlı şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Beyaz yaka çalışanların mavi yaka çalışanlara göre yönetimsel yaratıcılık algıları daha yüksektir. Bunun sebebinin ise beyaz yaka çalışanların tepe yönetime daha yakın olması ve günlük işlerinin daha çok yönetimsel konular ve değişebilen günlük işler olduğu söylenebilir. Mavi yaka çalışanların ise mesai

saatleri içerisinde sabit işlerle uğraşması (paketleme, üretim, bant başında işler, şekillendirme gibi) yönetsel yaratıcılıklarının düşük olmasının nedeni olarak gösterilebilir.

Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılığın birbirileri ile pozitif yönde ilişkide olması her bir değişkenin birbirini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Çalışanların etik liderlik algısı eğitim durumlarına göre değişmektedir. Bu durum uygulayıcılara çalışanların etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılığı artırıcı eğitsel faaliyetlerde bulunulmasının faydalı olacağı önerilebilir. İşletme yöneticileri kurum içi eğitimlerle, seminerlerle, etiğe dair bilinçlendirici faaliyetlerle çalışanların etik liderlik algılarını yükseltebilirler. Liderlerini etik bir lider olarak gören çalışanlar işlerine daha çok adanmakta ve yönetsel yaratıcılıkları artmaktadır. İşlerine adanmış çalışanlar ise liderlerini etik bağlamda daha olumlu değerlendirmekle birlikte yönetsel yaratıcılık algıları da yüksek olmaktadır. Bu da işletmenin karlılığını arttırmasına, olumlu imaj oluşturulmasına, sürdürülebilir başarı elde etmesine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla işletme yöneticilerine bu kavramların göz ardı edilmemesi gerektiği ve etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılığı artırıcı faaliyetlerde bulunmaları önerilebilir.

Bu araştırmanın en önemli kısıtı, yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli tek bir firma bünyesinde çalışan 373 çalışanın görüşleri ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Dolayısıyla sonuçların tek bir işletme üzerinden elde edilmiş olması sebebiyle sağlıklı bir genelleme yapılamayabilir. Ancak gerek örneklem sayımızın büyüklüğü gerekse elde ettiğimiz sonuçlar açısından üç değişken arasındaki etkileşimin ortaya konmasının hem iş hayatı hem de alanyazına olan katkısı sebebiyle önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda bu üç değişkenin kullanıldığı farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda, farklı örneklem grupları üzerinde çalışmalar yapılması yanında ayrıca yapı malzemeleri sektöründe işletmelerin rekabet gücünü etkileyecek yeni örgütsel davranış değişkenleri ile yeni çalışmalar yapılması öngörülmektedir.

Kaynakça

- Akoğul, E. ve Seçilmiş, C. (2018). Liderlik Tarzları, Tükenmişlik ve Yaratıcılık İlişkisinin Belirlenmesi: Ankara'da Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 99-117.
- Akpınar, F. (2016). *Etik Liderliğin ve Etik İklimin Mobbing (Yıldırma Davranışları) Üzerindeki Etkisi ve Ampirik Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksoy, S. (2012). *Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.

- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S. ve Staw, B. M. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Amabile, T. M. ve Conti, R. (1999). Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing. *Academy of management journal*, 42(6), 630-640.
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of Organisational Creativity: A literature Review. *Management Decision*, 39(10), 834-841.
- Appuhami, R. (2019). Exploring the Relationship Between Strategic Performance Measurement Systems and Managers' Creativity: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Organisational Learning. *Accounting & Finance*, 59, 2201-2233.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(32), 21-46.
- Arıkök, M. (2017). *Etik Liderlik ve Tükenmişliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri: Ankara Üretim Sektörü Üzerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli.
- Aronson, E. (2009). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-256.
- Arslandaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bal, E. A. (2009). *Gönülçelen Şirketler*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Balay, R. (2010). The Organizational Creativity Perceptions of Academic Staff. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43(1), 41-78.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Büyükebeşe, T. ve Gökaslan, M. O. (2018). İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *MUKADDİME*, 9(2), 135-154.
- Caymaz, E., Erenel, F. ve Gürer, B. (2013). Liderlik Karizması, Adanmışlık ve Gruba Aidiyetin Gönüllü Çalışma Performansına Etkileri: AKUT Arama Kurtarma Derneği Örneği. *Journal of Human Sciences*, 10(1), 129-147.
- Cheng, J.-W., Chang, S.-C., Kuo, J.-H. ve Cheung, Y.-H. (2014). Ethical Leadership, Work Engagement, and Voice Behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 817-831.
- Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.
- Çankır, B. (2016). *Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2002). *Bireysel, Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcılık İçin İş Çevresinin Düzenlenmesi: Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çıkgel, R. D. (2015). *İşgörenlerin Etik Liderlik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Bilişim Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çınardal, F. C. ve Diri, M. (2013). Yaratıcı Düşünme, Stratejik Düşünme ve Vahit Bademci: Paradigma Değişikliği ya da Bilimsel Devrim, Sıra Dışı Beyinlerin İşidir. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 63-78.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1987). The Support of Autonomy and The Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
- Den Hartog, D. N. ve Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47.
- Dertli, E. M. (2014). *Etik Liderlik Davranışlarının ve İş Tatmininin Çalışanların Tükenmişlik Duygularına Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, H. (2018). Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26-46.
- Dulewicz, V. ve Higgs, M. (2005). Assessing Leadership Styles and Organisational Context. *Journal of managerial psychology*, 20(2), 105-123.
- Eagly, A. H. ve Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G. ve Mahembe, B. (2017). Integrity, Ethical Leadership, Trust and Work Engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 1-17.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Fettahioğlu, Ö. O. (2016). *İşletmelerin Cam Kalkanı Olan Kurumsal İmaj ve İtibar Algısı Üzerinde Yaratıcılığın Etkisi*. Paper presented at the 3rd International Congress on Social Sciences, China to Adriatic Congress Book, Antalya.
- Ghonsooly, B. ve Raeesi, A. (2012). Exploring the relationship between creativity and burnout among Iranian EFL teachers. *International Journal of Linguistics*, 4(3), 121-134.
- Gill, D. S. (2007). *Employee Selection and Work Engagement: Do Recruitment and Selection Practices Influence Work Engagement?* (Doctor of Philosophy Dissertation), Kansas State University, Manhattan.
- Göksel, A. (2003). Personel Güçlendirme. In B. Bumin (Ed.), *Çağdaş İşletme Teknikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Göktaş Kulualp, H. ve Erol, S. (2017). Yöneticilerde Duygusal Zekanın Etik Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Journal of International Social Research*, 10(52), 1045-1057.
- Gupta, M. ve Shaheen, M. (2017). The Relationship Between Psychological Capital And Turnover Intention: Work Engagement As Mediator And Work Experience As Moderator. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 49, 117-126.
- Gupta, N. ve Sharma, V. (2016). Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance. *Global Business Review*, 17(3), 45-63.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Hallberg, U. E., Johansson, G. ve Schaufeli, W. B. (2007). Type A Behavior and Work Situation: Associations With Burnout and Work Engagement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(2), 135-142.
- Haşit, G. (2003). İşletme Başarısında Yönetimsel Yaratıcılığın Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(8), 1-11.
- Hatipoğlu, S. ve Örcü, E. (2018). Psikolojik Güçlendirmenin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 98-115.
- Hermond, D. (2005). Ethical Leadership is Not Optional: How LPPs Can Help. *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity-Electronic*, 8(1), 1-5.
- Ho Kim, W., Park, J. G. ve Kwon, B. (2017). Work Engagement in South Korea: Validation of the Korean Version 9-item Utrecht Work Engagement Scale. *Psychological Reports*, 120(3), 561-578.

- Hughes, J. C. ve Rog, E. (2008). Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention And Engagement Within Hospitality Organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- İnce, A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 649-660.
- İnce, M. ve Gül, H. (2014). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 127-150.
- Kaplan, Ç. (2009). Kamu Yönetiminde Etik ve Kamu Çalışanlarının Etik Kavramını Algılayışları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 343-355.
- Kapu, H. ve Baştürk, F. (2009). Yaratıcılık Tekniklerinin işletme Eğitimindeki Yeri ve Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 523-540.
- Kartal, N. (2017). *Sağlık Çalışanlarında İşe Cezbolma, İşe Yabancılaşma ve Performans Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Ankara.
- Kılınç, S. (2017). *Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Özdeşleşme, Sapkın Davranışlar ve Sinizme Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Kılınç, S. (2018). *Psikolojik Sermaye ve İşgören Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi* (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Koşar, D. ve Ceylan, Ö. Ö. (2016). Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 25-38.
- Kwaśniewska, J. ve Nečka, E. (2004). Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: The Role of the Level in the Organization and Gender. *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 187-196.
- Luecke, R. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık* (T. Parlak, Trans.). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. ve Salvador, R. B. (2009). How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 108, 1-13.
- Meriç, O. (2018). *Endüstriyel İşletmelerde Kişilik Özelliklerinin İşe Cezbolma Üzerindeki Etkileri ve Bir Otomotiv Firmasında Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Bahçeşehir Üniversitesi İstanbul.
- Mozammel, S. ve Haan, P. (2016). Transformational Leadership And Employee Engagement in The Banking Sector in Bangladesh. *The Journal of Developing Areas*, 50(6), 43-55.
- Oldham, G. R. ve Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Othman, N. ve Nasurdin, A. M. (2011). Work engagement of Malaysian nurses: Exploring the Impact of Hope and Resilience. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 5(12), 1990-1994.
- Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 1-19.
- Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305-310.
- Salanova, M., Agut, S. ve Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources And Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement: What Do We Know and Where Do We Go. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Sims, R. R. ve Brinkman, J. (2002). Leaders as Moral Role Models: The Case of John Gutfreund at Salomon Brothers. *Journal of Business Ethics*, 35(4), 327-339.
- Smircich, L. ve Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.
- Stein, M. I. (1953). Creativity and Culture. *The journal of psychology*, 36(2), 311-322.
- Stoyanova, T. ve Iliev, I. (2017). International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 10(1), 23-29.
- Sungur, N. (1997). *Yaratıcı Düşünce*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Şantaş, F., Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), 53-69.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Uğurlu, C. T. ve Ceylan, N. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 96-112.
- Unsworth, K. (2001). Unpacking Creativity. *Academy of Management review*, 26(2), 289-297.
- Ünal, O. ve Gürsoy, Y. E. (2014). Banka Reklamlarının Müşteri Tercihlerine Etkisi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 304.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Zhu, W., May, D. R. ve Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.

Crew Resource Management in Aviation: The Analysis of the Air France Flight 447 Crash

Seda ŞENOL¹

Aslı BEYHAN ACAR²

Abstract

01 June 2009, the Air France Flight 447 crashed into the Atlantic on a night flight from Rio to Paris. The aim of the research is to analyze and evaluate the Air France 447 Crash in the context of crew resource management practices. Crew resource management refers to the appropriate use of technical and non-technical skills and all available resources. In the research, the qualitative research case study method using the intensive description and analysis of a phenomenon or social unit was used. The case, Air France Flight 447, occurred in 2009 and accident report was completed in 2012. The accident report (BEA, 2012) and National Geographic - Air France Flight 447 Documentary HD were examined through document analysis. The data obtained from the documents were analyzed by content analysis method. The research examined with crew resource management skills, which is designated as the communication, situational awareness, team work, decision making, leadership, and personal limitations. As a result, the biggest share of the accident is seen as the "human factor".

Keywords: Crew Resource Management, Air France Flight 447, Aviation Psychology

Havacılıkta Ekip Kaynak Yönetimi: Air France 447 Kaza Analizi

Öz

Air France 447 kazası, 1 Haziran 2009'da, Rio'dan Paris'e bir gece uçuşu sırasında gerçekleşmiştir. Araştırmanın amacı Air France 447 kazasını ekip kaynak yönetimi uygulamaları bağlamında analiz etmek ve değerlendirmektir. Ekip kaynak yönetimi, teknik ve teknik olmayan tüm yetenek ve ulaşılabilir kaynakların kullanılmasıdır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi ile içerik analizi bağlamında incelenmiştir. Araştırmada temel olarak, 2012'de tamamlanan kaza raporu (BEA, 2012) ve National Geographic'in Air France 447 konulu uçuş belgeselinden yararlanılmıştır. Araştırma ekip kaynak yönetimi uygulamaları, iletişim, durumsal farkındalık, takım çalışması, karar alma, liderlik ve kişisel sınırlılıklar boyutları ile incelenmiştir. Araştırmada, kazanın en temel sebebinin "insan faktörü" olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ekip Kaynak Yönetimi, Air France 447 Uçuşu, Havacılık Psikolojisi

¹ Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, sedacekensenol@gmail.com, orcid.org/0000-0002-5870-2246

² Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, aslicar@istanbul.edu.tr, orcid.org/0000-0001-6824-6494

Introduction

Helmreich and Foushee (1993) expressed that flight accidents between 1950-1959 were mostly due to human error and miscommunication. According to authors, in the 1970s, Pan American World Airways wondered about crew training issues in pilot error accidents in the Pacific. NASA Ames Research Center has initiated a number of human factor-based research in aviation activities, and Charles Billings, John Lauber and George Cooper began to investigate pilot-based accidents in aviation accidents, with structured interview forms and first-hand information gathering (Kanki, 2019). At the same time, George Cooper and Maurice White examined jet transport accidents between 1968 and 1976 (Cooper et al., 1980). Then, In 1974, the Federal Aviation Administration (FAA) examined the entire flight crew training and numerous recommendations. Firstly, by using crew concept training, not only the development of single pilot's but also the coordination activities of the whole crew were taken into consideration in simulator trainings and controls. During the early 1980s, commercial aviation experienced human factors-related disasters. Thus, efforts have been made to improve flight-crew team working (Bennett, 2015). In addition, according to Harris (2014, 90-91), "*Human error is now the principal threat to flight safety: it is estimated that up to 75% of all aircraft accidents now have a major human factors component*".

Cooper, White, and Lauber (1980) mentioned that three basic human errors in air accidents: interpersonal communication failures, decision making and leadership. Crew resource management trainings positively affects performance by increasing coordination and group relations (Helmreich, 1980). Efficient crew resource management task analysis is effective by detecting threats for performing a flight mission safely, recognizing hazards and identifying risk. In addition, the captain pilot's attitudes and behaviors, leadership and command understanding, communication skills, and his predisposition to team work are decisive in the effective management of this process (Eyüboğlu, 2010).

Flin and Maran (2015) pointed out that pilots with non-technical skills better understand the importance of safety behavior and get opportunities in exercises and simulations. They listed these abilities as follows: situation awareness, decision making, teamwork, leadership, coping with stress, managing fatigue. Crew resource management refers to the appropriate use of technical and non-technical skills and all available resources. Many aviation accidents have occurred as a result of the inability to use the skills and

resources. The aim of the research is to analyze and evaluate the Air France 447 Crash in the context of crew resource management practices.

1. Literature Review

1.1. Crew Resource Management

The term originally used as *cockpit resource management* is recognized as a crew resource management in general use, with applicability for other aviation members, including cabin crews, flight dispatchers, and maintenance personnel (Helmreich and Foushee, 2010). Although the origin of the crew resource management is based on reducing pilot errors, over the years, it has been expanded in areas other than the cockpit, including the cabin, maintenance, and dispatch (Helmreich et al., 1999). In 1983-1999, Salas et al., (2001), examined 58 studies to evaluate the effectiveness of crew resource management training for cabin crews in commercial and civil aviation. According to research findings, the authors found that crew resource management training often led to positive responses (emotional and useful), strengthening learning (towards attitude change) and desired behavior change in the cockpit.

Resource management means effective coordination and availability of all available resources in flight services (Helmreich, 1987). Crew resource management are techniques applied for crew training in aviation and other sectors that require high risk and attention. The term was first used in practices in aviation industry, including aviation maintenance, cabin crew, and air traffic control. Currently, it is used in high-risk industries such as the fire service, emergency medicine, nuclear operator teams, and merchant marine (O'Connor et al., 2008). Although crew resource management training was voluntary in commercial flights in the early 1990s, it did not become mandatory in military aviation until 1998 (Salas et al., 2006).

Lauber (1984) described team resource management as the use of all available resources, such as information, equipment and people, to ensure safe and effective flight. Crew resource management provides pilots and cabin crew with the necessary abilities for a safe and efficient flight (Bennett, 2019). Thus, crew resource management training includes interpersonal communication, group processes, team decision making, leadership, conflict resolution, situational awareness, defining our behaviors and defining the behaviors of others (Jensen, 1997). The personal characteristics of crew members (including skills) increase or decrease possibility of accidents. Jensen (2017) described crew resource management is the

implementation of aviation decisions in multi-person teams. According to him, crew resource management adds a social dimension to decision making and requires strong emphasis on interpersonal communication. Helmreich and Merritt (2017) stated that safe flight will be provided when crew members implement crew resource management concepts such as briefings, positive leadership, monitoring, and standard operating procedure compliance. Crew resource management has a healing role not only in human-machine interaction and time savings, but also in interpersonal activities such as leadership, effective team building and maintaining, problem solving, decision making, and maintaining awareness of the situation (Kanki, 2019).

Helmreich et al., (1999) expressed the development of crew resource management in five phases. The authors called the first generation crew resource management the *cockpit resource management*. This phase includes focusing on training programs, applying psychological tests for leadership, describing the behaviors in the cockpit with many employed games and exercises, applying LOFT (Line Oriented Flight Training) training programs and applying interpersonal skills with simulators. In the second generation crew resource management, the concept of *cockpit resource management* has changed as a *crew resource management* by focusing on the studies on group dynamics. As basic trainings, seminars such as team building, briefing strategies, situation awareness and stress management were organized. In the third generation crew resource management, organizational culture training activities started in order to ensure safety since the early 1990s. At the same time, trainings for the flight crew started to be provided for flight attendants, dispatchers, and maintenance personnel. In the fourth generation crew resource management, FAA (Federal Aviation Administration) and AQP (Advance Qualification Program) developed for the improvement of the qualifications and training of flight crews. In order to provide flexibility in training, it was emphasized that CRM and LOFT programs in carriers should be provided for the entire flight crew and the CRM concept should be integrated into technical training. In the last phase, fifth generation crew resource management, studies to collect and report data on errors have been initiated in order to identify the root causes of errors in the context of error management. In this generation, it has been stated that stress factors such as fatigue, workload and emergencies that limit human performance may cause accidents with human error and should be in official training.

Musson and Helmreich (2004) mentioned that with the idea that mistakes caused by the human factor can be prevented by training, a number of training practices have been initiated to bring the attitudes, behaviors and beliefs to the cockpit crew. Civil and military organizations have developed flight crew resource management training programs, focusing on topics such as teamwork, leadership, communication, stress management and executive skills (Aktaş ve Tekarslan, 2013). Besides, Helmreich and Wilhelm (1991) expressed that crew resource management trainings have the following results: (1) trainings are useful, (2) changing organizational culture, (3) training and attitude change, (4) evaluation and attitude change. Authors emphasized that there was a positive change in team coordination and personal abilities and boomerang effect (negative change) in the attitudes of the participants sub-team.

Mearns et al. (2001) seperated the crew resource management into six main topics: communication (exchange of ideas, information and command with minimum confusion), situational awareness (understanding and interpretation of environmental factors), team work (crew members working efficiently and sharing), decision making (selecting a course of action, implementing the decision and evaluating the outcome), leadership (ability to influence ideas and behaviors in cockpit and interpersonal behavior), personal limitations (fatigue, time-pressure, difficult or unexpected situations). In addition, Kanki (2019) stated that there are some input factors related to the flight crew's performance model: individual (intelligence, motivation, personality, physical condition, emotional state), group (composition, climate, structure, norms), organizational (culture, norms, resources, dispatch, evaluation, process), regulatory (regulations, training requirements, evaluation standars, facilities), and environmental (aircraft condition, aircraft equipment, weather, operating). According to her, these factors affect team interaction singly and in combination.

Helmreich et al. (1999) seperated the threats that might occur during the flight into expected and unexpected threats. Expected threats consist of factors such as terrain, predicted air and airline conditions. On the other hand, unexpected threats include air traffic control commands, system error, and operational pressures. Crew resource management is used to manage some problems in teamwork and ensure safety of the flight. Helmreich (1999) expressed that in order to create a safety culture, the willingness to share information should increase in operational errors. In addition, according to him, improve the safety of operations, they must include wider system issues as well as training at the individual and

crew level. Also, Ford et al., (2014) found out that experience, team position, seniority, leadership role, team size and flight flow are the main determinants of flight candidates safety attitudes. Terzioğlu (2018), findings about the effect of crew resource management on flight safety culture showed that crew resource management statistically positive affected flight safety culture.

1.2. Crew Resource Management Skills

Mearns et al. (2001) separated the crew resource management into six main skills. In the context of these skills, Air France Flight 447 Crash will be examined. In this section will be given about the crew resource management skills, which is designated as the communication, situational awareness, team work, decision making, leadership, and personal limitations:

Communication: Communication in crew resource management is the exchange of ideas, information, and instructions to understand messages conveyed with other cabin crew members with minimal complexity. Communication provides support for crew resource management elements with verbal and nonverbal skills (Mearns et al., 2001). The Tenerife Air Disaster occurred because of lack communication and misinterpretation of verbal message (Flin et al., 1998). Foushee and Helmreich (1988) expressed that the aircrafts were designed in such way that they could make verbal communication compulsory, since they carry the limits and disabilities of each individual to the cockpit. When the accidents are examined, there are a lot of samples in the literature where co-pilots made numerous fatal accidents due to the communication channels in the cockpit.

Communication is a tool to achieve crew resource management goals: (1) communication conveys information, (2) communication creates interpersonal/team relationship, (3) communication creates predictable behavior and expectations, (4) communication maintains attention and situational awareness, (5) communication is a method tool (Kanki, 2019). Communication skills effectiveness plays an important role in success or failure in achieving goals. On January 25, 1990, Avianca Airlines Flight AVA 052 Flight B707B, which departs from Bogota to John F. Kennedy New York International Airport, run out of fuel and crashed on Long Island. When the plane crash records were examined, it was seen that even at the simplest level on NTSB, obvious mistakes were made in communication. Specially, communication errors were made while the flight crew was telling the air traffic controller how little fuel they had left and they had to land immediately.

When the conditions of the accident were examined, it was found that important critical communication connections were missing. The bad weather conditions caused the plane to be kept in the air three times, one hour and 17 minutes by the air traffic controller. Until the third air wait period, the flight crew did not convey to the air traffic controller that the aircraft would not be in the air for more than five minutes. They could not reach the Boston-Logan International Airport, which is reserve square. After passing the JFK Airport, four engines stopped and the plane crashed 16 miles from the airport. As a possible cause of accident, NTSB showed that the flight crew was unable to plan the fuel load properly and there was a lack of communication in informing the air traffic controller about the emergency fuel conditions before their fuels run out. Another reason, under these difficult conditions, the flight crew contacted the flight planning system of the airlines and did not call for help from flight operations specialists (Wiener et al., 1995).

Flight crews should be constantly aware of the obstacles in communication, not be shy on issues such as confirming, asking again, and defending ideas. It is possible to improve communication through good listening skills and transferring them. Professional aviators need to put aside rank and cultural issues in the cockpit to ensure the team coordinate level required in the modern aviation environment. Each crew member is both a speaker and listener. The person who wants to have a good communication should listen to others. (Terzioğlu, 2007).

Situational Awareness: The perception of the elements in the environment within a volume of time and space, the comprehension of their meaning, and the projection of their status in the near future (Endsley, 1988; 97). Situation awareness (SA) is a term that emerged from aviation psychology to describe the component of tactical flight operations that involves the pilot's understanding (Durso and Gronlund, 1999). Situational awareness was initially researched and developed to help pilots and air traffic controllers develop better situational awareness in the aviation industry (Jensen, 1997). To maintain maintain situational awareness (Reinhart, 2007):

- Being constantly alert to the current location, radio conversations, other traffic around, the weather and many other factors,
- Each flight crew has to adapt to many systems using constantly changing aircraft performance and a wide variety of tips, flight tools, their own observations and other data sources,

- Each pilot has awareness about what is happening around and inside the aircraft, in the airspace in which he/she flies and in him/her environment, that is *big picture* awareness,
- The flight crew should be able to evaluate all these parameters and have the ability to make the right decision before the current situation turns into a crisis.

Endsley (1995) explained situational awareness three-level model: (1) perception; it is the perception of situations that have occurred in the recent past and whose effect is still on the basis of clues, (2) comprehend; it is the correct creation of the current state, that is, the mental picture of the real situation by passing the perceived clues through the mental process, (3) foresee; based on the mental picture that is created and reflects the real situation, it is primarily the preparation of the appropriate ground for appropriate decision making by foreseeing what will happen in the near future.

Situational awareness errors are divided into three as first level, second level and third level. First level situational awareness errors occur when is imperceptible certain information that is important for situational awareness while performing the task assigned to it. Second level situational awareness errors can be caused even though the data is mostly perceived, by the pilot not being able to properly integrate this information or not to understand their meaning. For example, the pilot, whose system information for the aircraft she/he is flying is missing, cannot remembering/knowing what the warning she/he received or having more than one warning at the same time, having problems in prioritization. Third level situational awareness errors arise under conditions where it is difficult to predict the future dynamics of this situation without a high level of mental model, no matter how clearly a situation is understood (Endsley, 1995).

In order to fly safely, a pilot must be healthy and at the same time have a sense of personal awareness of protecting her/his own health. Self-Imposed Stresses negatively affects situational awareness and means stress that we voluntarily expose ourselves or impose on ourselves. The stresses that not only pilots, but all people voluntarily impose on them are: drug abuse, exhaustion, alcohol, tobacco, hypoglycemia (Bingöllü, 2019).

In the Air France Flight Crash, the aircraft disappeared over the mid-Atlantic without providing any clue about the cause of accident. The investigation which took over two years, revealed that the pilot was confused when the auto pilot was disengaged. Although the

copilot tried to take over, he was not successful in comprehending the situation. The pilots lost SA and control of the aircraft and it crashed in to the mid-Atlantic (Kilingaru et al., 2013).

Teamwork: Teams are often better equipped to accomplish such assignments because each member possesses the distinct skills and diverse experiences needed for the team to complete its tasks successfully (Katzenbach and Smith, 1993). Tjosvold (1990) investigated the behaviors of flight crews when faced with critical in-flight events. The author suggested that when faced with threats to the safety of the aircraft, in collective purposes, the crew could be sharing information and problem solving as a better crew. Tjosvold's hypothesis was supported in that crew members with cooperative goals indicated that they were able to work more effectively to find ways to mitigate safety threats. Common tasks and a shared purpose (the safety of the flight) had produced positive mutual interdependence (Ford and O'Hare, 2013). Before the official team coordination training programs, the aviation community realized the importance of this issue and it was investigated to provide better coordination among cabin crews. One approach was that certain cabin crews formed "fixed" or "battle-rostered" teams together (Leedom and Simon, 1995). Foushee et al. (1986) stated that better coordination would be achieved when they act together in the decisions and actions of commercial aviation teams.

Prince and Salas (1993) incorporated information from three different sources (i.e., a literature review, critical incident interviews with aviators, and a team task inventory form on which aviators rated team process behaviors for importance to training and importance to mission accomplishment and safety). Seven skills emerged from the data: communication, decision making, leadership, situation awareness, mission analysis, assertiveness, and adaptability/flexibility. Salas et al. (1999), concluded that trained teams demonstrated a greater number of teamwork skills than control teams when their behavior was evaluated over the course of a 45-min simulated mission; trained teams engaged in a significantly greater number of teamwork behaviors during the higher-workload flight segment.

As a result of the analysis made by analyzing 7518 aircraft accidents and incidents that occurred between 1958 and 1951 in the US Air Force in 1951, a study report called Poor Teamwork as a Cause of Aircraft Accidents was prepared as the cause of aircraft accidents (Terzioğlu, 2007).

In this study, it was stated that weak organizations, personnel errors, and weak teamwork are the main causes of aircraft accidents, and accident rates can be reduced by combining human element with effective teamwork. This study, which focused on the concept of teamwork, was ignored and neglected in those years. The issue came to the agenda again with the concept of team in preventing plane accidents after a long time (Terzioğlu, 2007). For aviation teams, given that team training-for example, in the form of Crew Resource Management (CRM) training-has become an accepted part of aviation culture in both military and commercial sectors (Stout et al., 1997). Hoermann and Goerke (2014) pointed out that airlines use diagnostic methods for their social skills and pilot's teamwork skills, especially during their selection process, because they are concerned about their tendency to team work.

Salas et al. (1999), in two studies with 96 naval aviators, reached the result of team training that concentrates on the critical skill competencies needed for effective performance. As a team, the qualities of the cockpit crew are defined by four features: 1) two or more pilots; 2) sharing a common safe flying goal; 3) task-interdependent; and 4) having a desired outcome, to be defined as a team (Baker et al., 2004).

Decision Making: Diehl (1992) stated that more than 50% of military and civil aviation accidents from 1987 to 1989 were caused by decision errors. When cabin crews have had collaboration mistakes, often the decision-making process and tragically many things went wrong in a few aircraft crashes. For example, In 1983, 23 people died from smoke and fire in Air Canada Flight 797, as communication between the cabin and cockpit crews was not controlled. Due to incomplete information and misunderstandings, pilots had underestimated the risk posed by the smoke whereupon they delayed the decision, losing vital time (Bienefeld and Grote, 2011). Most cockpit decisions are made outside of normal conditions, such as a warning lamp flashing, an indicator falling or rising to the yellow or red warning level, and a vibration in the aircraft. These symptoms are sometimes in a situation that is not easily detected, and can be clearly seen as in the digital cockpit aircraft (Terzioğlu, 2007).

Jensen (1997) concluded that there are five major components of expert aviator decision making expected by passengers of their pilots both in General Aviation (GA) and in the airlines: (1) experience, (2) risk management, (3) dynamic problem solving, (4) crew resource management, and (5) attention control. Moiser, Skitka, Heers, and Burdick (1998)

designed to investigate automation bias, a recently documented factor in the use of automated aids and decision support systems. They found out that those pilots who reported an internalized perception of "accountability" for their performance and strategies of interaction with the automation were significantly more likely to double-check automated functioning against other cues and less likely to commit errors than those who did not share this perception. Pilots were also likely to erroneously "remember" the presence of expected cues when describing their decision-making processes.

In a study by the Federal Aviation Agency (FAA), five dangerous behaviors were identified when making risks in aviation (El Kitabı, 2011):

- **Anti-authority (Don't tell me what I can do):** Some people do not like anyone telling them what to do. There are probably times when we all feel this way. The person who constantly acts in this behavior is someone who resists the rules and instructions as a personal policy.
- **Impulsivity (Overeagerness):** This behavior refers to those who react without thinking about anything. They never analyze a situation or think of alternatives. They never give them time.
- **Invulnerability (That will never happen to me):** To some extent everyone can think that there will be no accidents. If it is not thought so, the plane will never be boarded. If we are afraid, we cannot do our job. There is a fine line between complete trust and common sense. Pilots who lacking common sense are unacceptable. Such pilots tend to take more risks.
- **Machoizm (I can do it):** Some pilots treat each flight as a new need to prove their abilities. They accept each task as a competition and engage in additional risks to prove themselves.
- **Resignation (Give up):** This is sometimes a cultural problem. Some people have strong beliefs like luck and fate. In order to protect itself against malfunction or failure, trained pilots should not despair and evaluate different alternatives.

The pilot decision is the process of recognizing, analyzing and evaluating information about what she/he, the aircraft and other team members are doing, depending on the flight environment in which they are located. Reasoning often requires decision making based on data and experience at hand when events are not complete and clear. For

example, if the air traffic controller frees you from take-off under low visibility conditions, you agree that the take-off runway is clean. If the air traffic controller is asked if the runway is clean before departure, a good example of judgment is given. If you have a question in your mind and you ask the air traffic controller and start taking off suspiciously without answering, you will show a weak example of reasoning (Terzioğlu, 2007).

Leadership: It is expressed as a skill that must be gained in management understanding and task planning of today, which includes leadership, command and cooperation issues that form the basis and most important skills of crew resource management (Baltaş, 2003). According to the Aircrew Coordination Training Case Study Development Handbook, there are critical elements such as delegation, directing, coordination, which a leader who is thought to have leadership qualities must comply with when using this authority (Kern, 2001). Bienefeld and Grote (2011) found that formal and informal leaders played an important role in decision making. Also authors pointed out that leadership was a significant predictor for crew performance, but only in crews who had reached the appropriate decision. This effect was insignificant in crews with erroneous decision making. The leadership work onboard a passenger airplane is very unique in many ways. At the same time, it is shaped by several principles that also apply in other professional environments, in which the essence is effective leadership and the cooperation of people: clarity and honesty. In addition communication, respect and mutual trust as well as adhering to standard operational procedures, so called SOP's (Standard Operating Procedure) (Gelmi, 2019). Helmreich et al. (1986) stated that the good performance of the crew was due to the captains who allowed communication in the cockpit and gave importance to good interpersonal relationships among team members. Followership is one of the essential skills for a successful crew resource management. If there are no supporters and followers, it is impossible to talk about leadership (Kern, 2001).

Leaders must be empowering. The captain, who had a heart attack, was ecstatic and continued to keep him hands in control, informally. The co-pilot did not notice the incident and the plane crashed to the ground during the final approach. When the accident was examined, it was concluded that the captain pilot was known to be very authoritative and did not create an environment permitting delegation, and at the same time that his second pilot did not find the courage to interfere with the controls due to the stress he caused during his trial period in that company (Terzioğlu, 2007). Many studies show that shared leadership

positively affects performance in teams. If the leadership process shared in the cabin crew teams is supported by the formal leader, the team will have higher achievement of the goal (Bienefeld and Grote, 2014). In addition, the authors found that shared leadership in their study on cockpit and cabin crews positively affected the achievement of goals and success of multi-team systems in the context of dual leadership.

It is important to learn to be a leader in that position, not in what position within the team. There are principles that a leader must comply with in order for a safe flight to take place: (1) organize the flow of information, (2) guiding and coordinating the crew's duties, (3) motivating to crew, (4) decision making (Şentürk, 2003). It seemed reasonable to expect a team leader to (Ginnett, 2019):

- Discuss the task to be accomplished by the group.
- Discuss the relevant team boundaries. Since this was a team that had never worked together before, I expected the leader to build a tight-knit working group.
- Discuss relevant norms for the group's effective performance.

Personal Limitations: This component consists of reasons such as fatigue, time pressure, stress, fatigue, workload, condition reasoning ability or disorientation. Crew resource management and non-technical skills result from work-related stress or fatigue (Helmreich, 2003). The NASA Ames Fatigue Countermeasure Program has done some work on pilot fatigue. As a result of these studies, the most important danger of pilot fatigue was indifference and indifference to apathy. The same studies showed that a person who was sleepless for 18-20 hours experienced the same effects as a person who drank 2-3 beers. Control ability is also reduced inversely proportional to the level of fatigue (Şentürk, 2003). Stress also may affect crew communication, which can interfere with building situation models, sharing information, contingency planning, and error trapping (Orasanu-Engel and Mosier, 2019).

Sources of stress in aviation can be cited as medicines, illnesses, discussions, fear of flight, timelines, passengers, noise and vibration, temperature and humidity, diet, water loss, altitude changes, limited range of motion, low vision conditions, fatigue. The stress and mistakes made by the pilot are parallel. The most striking phase in flight is the approach and landing phase in terms of workload, external threats and potential for making mistakes. At this phase, where the stress load is high and the physical endurance capacity is low, pilots

should reduce these threats with methods to increase their condition. Disorientation is a condition in which a person perceives movement and position incorrectly relative to the earth's surface, but also needs a correct orientation perception to control position and movement. In other words, any of the flight parameters in aircraft control and performance instruments are detected incorrectly. The pilot's inability to perceive the correct flight conditions according to a reference is his / her spatial disorientation. The pilot's distraction, the piloting of the pilot, her inexperience are factors of loss of reasoning. These eliminate the attention to instruments and flight duty in limited visibility conditions, thereby increasing the disorientation trend. It causes the pilot to transfer control of the plane to the subconscious and fly unaware of the actual flight situation (Üçgöz, 2006). Effective resource management recognizes that under some circumstances, such as 'night-workload situations, human error is likely; steps must be taken to reduce the probability of error (Hamman, 2010).

1.3. Crew Resource Management and Civil Aviation Accidents Case Studies

On December 29, 1972, Lockheed L-1011, with its 163 passengers and 13 flight crew, fell 19 miles to Miami International Airport and 99 passengers and 5 flight crew died. It is explained that the accident happened as a result of the flight crew not controlling the flight equipment adequately in the last 4 minutes of the flight and noticing a slight unexpected lowering. In the statement made as a result of the related accident, it was reported that the accident happened as a result of the failure of the lamp indicating the status of the nose landing gear to turn on this lamp and the flight crew did not notice the lowering of the aircraft (Mengenci, 2014).

On March 27 1977, The Tenerife Air Disaster occurred as a result of a collision of KLM 747 and Pan Am 747 aircraft. The collision was largely caused by lack of communication. Before the accident, KLM landed first at 1:38 PM, followed by Pan Am which landed at 2:15 PM. The weather was very cloudy and foggy. When the flight time approached, the KLM captain seemed a little absent from all that was heard in the cockpit. He inquired several times and after the confirmed to co-pilot order to backtrack, he asked the tower if he should leave the runway by C-1, and subsequently asked his co-pilot if he should do so by C-4. After that, co-pilot repeated the ATC clearance and the captain opened the throttle and started takeoff. Co-pilot, instead of asking for clearance or asking advice, he added "We are now at takeoff." The tower was not expecting the aircraft takeoff because no clearance was given. The tower added "We are now at takeoff position." (When the Spanish,

American and Dutch investigating teams heard the tower recording together and no one understood that transmission meant that they were taking off.) Meanwhile, the Pan Am told the tower that they have not yet emptied the runway and are still taxiing down the runway. The controller: “OK.. stand by for takeoff.. I will call you.” However, because of causing a whistling sound in the tower transmission only “OK” part was heard by KLM. In the cockpit of the KLM, nobody at first confirmed receiving these communications until Pam Am responded to the tower’s request: “OK. We’ll report when we’re clear.” Hearing this, the KLM flight engineer asked to captain “Is he not clear then?” The captain didn’t reply and he repeated “Is he not clear that Pam Am?” The captain replied “Yes.” The collision occurred 13 seconds later at 5:06 PM. 583 people died in total. In the context of crew resource management, an accident occurred due to lack of communication, hierarchical distortions, lack of necessary and procedures, and control operations (Weick, 1990).

United Airlines Flight 232, departed from Denver on July 19, 1989. After taking off, the right engine of the plane exploded. After the explosion, primary and spare hydraulic systems were separated and 70 shrapnel were sent to the tail of the aircraft. For a crash landing, the crew successfully took care of the jet. Despite a situation that could not survive, the flight crew was saved 184 out of 296 passengers thanks to their creative behavior. Despite the deaths, the accident is considered a prime example of successful crew resource management. The reason for this, the crew coped with the emergency, providing cooperation, interaction and adequate communication (Mckinney et al., 2005).

On 4 November 2010, Qantas Flight 32 departed from London to Sydney. The aircraft suffered an uncontained failure in one of its four Trent 900 engines. Although the aircraft's controls were weakened, the control was still in the hands of pilots. The pilots did not want to manoeuvre the aircraft hard, otherwise the damaged aircraft would be destroyed. In this process, the pilots decided to activate the engines for control. The engines on the left of the aircraft were turning to the right when too much power was given, and when the right ones were given too much power, the aircraft was turning to the left. At the same time, the aircraft rises when it powers all of them, and then lowers when the power goes off. The pilots succeed to return to Singapore by performing delicate manoeuvres on the aircraft. In this accident, there were no injuries reported. The cabin members, who implemented crew resource management with status awareness, efficient communication, and active monitoring, successfully survived the accident (Rosenkrans, 2013).

On 20 August 2011, First Air Flight 6560 departed from Yellowknife Airport. A malfunctioning compass gave the crew an incorrect heading, although the Instrument Landing System and Global Positioning System indicated they were off course. The first officer tried to show the problem to the captain and suggested making a go around several times during the approach. However, failure to comply with airline procedures and not establishing a standard communication channel to indicate a problem caused the captain not to listen to the first officer. Both pilots were also overburdened with making preparations to land. 12 of 15 people died as a result of the accident (Aviation Safety Network, 2020).

2. Method

2.1. Sample and Measurement

This research aims to examine how crew resource management is related with to an important sample case in aviation sector. In the research, the qualitative research case study method (Merriam, 2015) using the intensive description and analysis of a phenomenon or social unit was used. The case, Air France Flight 447, occurred in 2009 and accident report (BEA, 2012) was completed in 2012. The accident report (BEA, 2012) and National Geographic - Air France Flight 447 Documentary HD (2016) were examined through document analysis. Document analysis is qualitative research method that examines and evaluates records and documents (Sığrı, 2018). The data obtained from the documents were analyzed by content analysis method. Downe-Wamboldt (1992) stated that the goal of content analysis is “to provide knowledge and understanding of the phenomenon under study”. Content analysis examines the relationship between data through coding with an inductive approach. The codes obtained are classified, and themes are created with their classification. In content analysis, the following steps are applied to the data: (1) conceptualization of data, (2) organizing data in the context of concepts, (3) determination of the themes and codes explaining the data (Sığrı, 2018).

Mearns et al. (2001) seperated the crew resource management into six main skills. In the context of these skills, Air France Flight 447 Crash will be examined. In Table 1, will be given about the crew resource management skills, which is designated as the communication, situational awareness, team work, decision making, leadership, and personal limitations:

Table 1: Crew Resource Management Skills

Communication	Exchange of ideas, information, or instructions, so that other members of the crew understand a message with minimum confusion. It involves both verbal and nonverbal skills and underpins all the other CRM elements. Using effective and unambiguous words; the ability to defend the idea and express potential risks and dangers.
Situational Awareness	The perception of the elements in the environment within a volume of time space, the comprehension of their meaning and the projection of their status in the future; making decisions before possible dangers turn into a crisis; perception, comprehension, interpretation.
Teamwork	Efficient and sharing work of the whole team; coordination and collaboration among team members; sharing among team members for safe flight.
Decision Making	Choosing the appropriate one by evaluating each criterion; to make decision based on experience.
Leadership	Ability to influence behavior and thoughts in the cockpit and interpersonal relations; having the power to make decisions; being in an authoritative position.
Personal Limitations	Ability to manage factors such as fatigue, stress, time pressure, workload, condition judgment, passengers, noise, temperature, light, humidity.

Reference: Kathryn Mearns, Rhona Flin & Paul O'Connor (2001). Sharing "Worlds of Risk"; Improving Communication with Crew Resource Management. *Journal of Risk Research*, 4:4, 377-392.

2.2. Air France Flight 447 Crash

The research was examined on the basis of the Air France 447 Flight accident report. In order to the better understand the findings, in this section will be given about Air France 447 Flight crash (Bottyan and Palık, 2010; Wise et al., 2011; BEA, 2012; National Geographic - Air France Flight 447 Documentary HD, 2016; Oliver, Calvard and Potocnik, 2020):

01 June 2009, the Air France Flight 447 crashed into the Atlantic on a night flight from Rio to Paris. On Sunday 31 May 2009, the departure was planned for an 11-hour direct flight from Rio to Paris. There were twelve crew members (3 flight crew, 9 cabin crew) and 216 passengers were on board. The captain, Marc Dubois, 58 aged, 10,988 flight hours, and he was one of the most senior captains of Air France. Co-pilot in left seat, David Robert (FO-B), 37 aged, 6,547 flight hours as a first officer. Co-pilot in right seat, Pierre-Cedric Bonin (FO-A), 32 aged, 2,936 flight hours, and he was flying with the A-330 for about a year. Air France 447 left Rio at 22:29 UTC. At the beginning of the flight, the FO-B was resting. While the aircraft was crossing the Inter-Tropical Convergence Zone (ITCZ), there was a strong thunderstorm. The BEA's final report released that speed indications disabled because of icing of the pitot tubes. The captain and FO-A noticed that they were entering the cloud layer and discussed the strategy to adopt. To avoid flying in the cloud layer while crossing the ITCZ and therefore to limit flight in the turbulent conditions that he mentioned several times, the FO-A wanted to change flight level and fly above the cloud cover. The

final report released that the captain “very unresponsive” about the FO-A’s concerns about the ITCZ. After FO-B backed to the flight deck, he took to Captain’s place and Captain left for his break. After eight minutes, FO-A asked about a strange odour and FO-B answered what caused it. The first and second speed disruptions occurred at 2:10:04, and the autopilot was disabled. The pilots did not detect the cause of these disturbances and speedometer problems. The reason for this was the icing of the pitot tubes of the plane. The pilots reacted with the normal and took over manual control.

02:10:06: FO-A (Bonin):

I have the controls.

02:10:07: FO-B (Robert):

Okay.

FO-A pulled back on his stick and putting the aircraft into a climb. Pitot tubes blocked and this situation indicated of slight loss of altitude. The pilots try to understand the situation while voice announcing “stall, stall” sounded three times. Within 10 seconds of the disconnection, the pilots called out the loss of airspeed indication.

02:10:07 FO-B (Robert):

What’s this?

02:10:15 FO-A (Bonin):

There’s no good.. there’s no good speed indication.

02:10:16 FO-B (Robert):

We’ve lost the, the, the speeds, then?

02:10:27 FO-B (Robert):

Pay attention to your speed. Pay attention to your speed.

02:10:28 FO-A (Bonin):

Okay, okay, I’m descending.

02:10:30 FO-B (Robert):

Stabilize..

02:10:31 FO-A (Bonin):

Yeah.

02:10:31 FO-B (Robert):

Descend.. It says we're going up.. It says we're going up, so descend.

02:10:35 FO-A (Bonin):

Okay.

FO-A unaware of the climb. Control of the flight path does not correspond to what is expected. Despite the FO-B's warnings, FO-A continued to pull back on his sidestick. Air France Flight 447 had climbed to nearly 38,000 feet. At the same time, thanks to the effects of the anti-icing system, one of the pitot tubes began to work again. STALL 2 warning was triggered and a few seconds later buffet started. FO-B recalled Captain to the flight deck. Despite FO-B made at least six calls to crew rest area within about 30 seconds.

02:10:49 FO-B (Robert):

Damn it, where is he?

02:10:55 FO-A (Bonin)

I'm in TOGA, huh?

TOGA is means Take Off, Go Around. The BEA report expressed that called out stall a total of 75 times. FO-A thought that would disappear when his speed increased the danger.

02:11:32 FO-A (Bonin):

Damn it, I don't have control of the plane, I don't have control of the plane at all!!

02:11:37 (Robert):

Left seat taking control!

FO-B was not aware that FO-A was pulling the sidestick in the wrong direction, and were at the stalled. The captain returned to the cockpit at 02:11:42 while aircraft was passing out through 35,000 feet. When the captain returned to cockpit, the stall alarm was continuing to sound.

02:11:43 Captain (Dubois):

What the hell are you doing?

02:11:45 FO-A (Bonin):

We've lost control of the plane!

02:11:47 FO-B (Robert):

We've totally lost control of the plane. We don't understand at all.. We've tried everything.

Captain needed to question of the co-pilots about the sequence of events. The start of the stall warnings caused pilots get confused. The captain focused on the parameters and indicators.

02:12:14 FO-B (Robert):

What do you think? What do you think? What should we do?

02:12:15 Captain (Dubois):

Well, I don't know.

02:13:40 FO-B (Robert):

Climb.. climb..climb.. climb..

02:13:40 FO-A (Bonin):

But I have had a stick back the whole time!

02:13:42 Captain (Dubois):

No, no, no.. Don't climb.. no, no.

02:13:43 FO-B (Robert):

Descend then.. Give me the controls.. Give me the controls!

02:14:23 FO-B (Robert):

Damn it, we're going to crash.. This can't be happening!

02:14:25 FO-A (Bonin):

But what's happening?

02:14:27 Captain (Dubois):

Ten degrees of pitch..

The cockpit voice recording ended at 02:14:28 hours.

After the accident, a research team was formed under the leadership of a 20-year-old pilot and aircraft engineer. Two of the most important evidences were the FVR (Flight Voice Recorder) device, and the FDR (Flight Data Recorder) devices. The most concrete evidence found was “ACARS” (Aircraft Communications Adressing Reporting System) data, which is communication and transmission of messages between aircraft and ground stations. Afterwards, experts detected to block because of the pitot tubes icing. Two other devices were found as a result of 2 years of long and costly researchs. There was a loud warning during the auto pilot’s deactivation. The researcher stated that this warning caused the pilots to stress and caused the reaction of the pilots to this warning. In the training, pilots were told that the pitot tubes would be removed from the ice after 1 minutes. It was understood that the tubes were blocked for 56 seconds due to icing on the plane. In order for the problem to disappear, the pilot only had to keep the plane in balance during this time. However, the pilot FO-A did not try to keep the plane in the balance, incomprehensibly he pulled the side stick and raised the nose of the plane. He changed the angle of the plane. As the pilot lifted the nose of the plane at high altitude, the plane went into stall situation. Wise et al. (2011) expressed that the speed sensors were freezing due to thunderstorms, and the autopilot was deactivated. Pilots reacted incorrectly, losing control of the plane because the events were confusioned and pilots did not understand the real problem. As a result, caused an accident because of simple mistake on the part of one of the pilots, not due to bad weather or complex chain of error.

3. Results

Table 2: Content Analysis

	Air France Flight 447 Crash	Content Analysis	CRM Skills
1	The Captain did not express his position clearly. He had a good experience with ITCZ, but did not express his concern about it. The captain reported the situation as “normal” while crossing through ITCZ.	The captain did not use her ability to communicate correctly by not expressing his opinion about turbulence.	Communication
2	FO-A did not try to keep the plane in the balance, incomprehensibly he pulled the side stick and raised the nose of the plane. FO-A changed the angle of the plane. As the pilot lifted the nose of the plane at high altitude, the plane went into stall situation.	It was determined that the FO-A was confused and unable to provide situational control.	Situational Awareness
3	The FOs identified that speed information was lost. However, this was not enough to create a plan. The FO-B read hesitantly on ECAM messages, which had a negative effect on FO-A’s attention. With the	It was determined that the FOs hesitated while acting together and	Teamwork

	exception of the FO-B's intervention on the control of the flight path, pilots did not communicate correctly about clear objectives related to their mission.	could not provide cooperation correctly.	
4	FO-A wanted to change flight level and fly above the cloud cover. The final report released that the captain "very unresponsive" to the concerns expressed by the FO-A about the ITCZ.	The captain did not make the right decision against the request of the FO-A and remained unresponsive.	Decision Making
5	The pilots was not able to make a clear division of jobs before and during the crisis. The captain did not give any guidance before leaving the cockpit, so it may be possible to state that the captain's leadership role was also effective here. On the other hand, it was understood that the senior pilot FO-B did not do any division of jobs.	The captain did not take the necessary measures for possible crises before leaving the cockpit.	Leadership
6	When you listened to the FVR recordings, after 3 hours of flight, when the captain returned to the cockpit he asked to FO-B "could you sleep?" and FO-B replied as "so-so". After captain asked the same question FO-A and he replied as FO-B. It was noted that the captain then left the cockpit to rest.	FO-B did not rest enough and returned to the cockpit.	Personal Limitations
7	Whether the FO-A's nose-up inputs were deliberate or not, there was no verbal expression of this to the FO-B. At no time did the FO-A indicate his intentions or objectives with respect to the control and stabilisation of the flight path.	FO-A did not express his actions verbally to the FO-B.	Communication
8	As the researchers stated in the documentary, it is understood that two FOs were stressed together with the first warning announcement as a result of blockage of the pitot tubes and exit from the autopilot while the plane was 35,000 feet.	FOs were stressed because of blockage of the pitot tubes and did not take the necessary measures.	Situational Awareness
9	According to the FVR records, it was observed that the two pilots' inability to understand what was happening caused them to stress seriously.	The pilots did not perceive the situation clearly because of under the stress.	Personal Limitations
10	The rapid increase in crew workload in an unusual and unexpected situation led to the degradation of the quality of communication and coordination between the pilots.	Because of workload, cooperation as a team was not achieved.	Teamwork

In Table 2, Holsti (1968)'s tabulation method was used for content analysis of the accident. In the table, the events that took place in the accident were explained by content analysis and classified according to CRM skills.

In the 1st and 7th rows, the lack of communication ability was detected in the accident. Verbal and non-verbal expressions did not report of possible dangers and there were disabilities and limits within the cockpit. The communication ability did not use correctly because of sufficient information did not provide on time.

In the 2nd and 8th rows, it was found that right decisions were not made just in time due to confusion and stress. Situational awareness would be provided if the FO-A could

correctly control the situation when the stall alert began to come. Also, if the first warning about the pitot tubes was responded correctly, subsequent errors would not occur. In particular, stress prevented pilots from forecast correctly.

In the 3rd and 10th rows, coordination as a team could not be achieved due to the hesitation of the crew members and the workload. Collaboration among crew members as a team affected performance. If the information was shared and the crew members acted together to solve the problem, different results would come out.

In the 6th and 9th rows, fatigue and stress were not managed correctly. One of the pilots did not get enough sleep and started flying tired. Also, the pilots did not perceive the instructions correctly because they were under stress. These factors caused pilots personal limitations in the crew resource management.

In the 4th row, the captain remained unresponsive in case of an important decision. The captain did not manage the risk and was unable to make the right decision just in time. The captain unable to use his decision making skills, one of the most important factors correctly. Finally, in the 5th row, as a leader, the captain did not take action against possible dangers and the left the cockpit. If the captain had given the correct instructions before leaving the cockpit and after returning to the cockpit, the pilots could act differently. The captain did not use his leadership skills properly in the crew resource management. FOs were stressed because of blockage of the pitot tubes and did not take the necessary measures.

4. Discussion and Conclusion

Crew resource management is used as a way to focus on teamwork capabilities that minimize errors, detect errors early, and minimize results from CRM errors. Air France Flight 447, which was largely due to human error, was examined in the context of crew resource management. The first conclusion about the research was about the communication between the pilots. Verbal and non-verbal expressions did not report of possible dangers and there were disabilities and limits within the cockpit. It was determined that pilots did not understand each other at the right time due to lack of communication. The Tenerife Air Disaster occurred because of lack communication and misinterpretation of verbal message (Flin et al., 1998). Also, Avianca Airlines Flight AVA 052 Flight B707B occurred because of communication errors (Wiener et al., 1995). The most important communication error was that the pilot did not inform about the movement the caused the accident. Second conclusion about the research was about the situational awareness in the pilots. It was found

that pilots did not maintain their situational control due to stress and confusion and did not act properly. Similarly, Kilingaru et. al. (2013) expressed that in the Air France 447 Flight, revealed that the pilot was confused when the auto pilot was diengaged. Although the copilot take over he was not successful in comprehending the situation. The pilots lost situation awareness and control of the aircraft and it crashed in to the mid-Atlantic. Situational awareness loss may also develop due to fatigue and stress. As a matter of fact, there is a lot of news that the captain was sleepless the day before the flight. Third conclusion about the research was about the teamwork in the cockpit. In the accident, teamwork ability was not applied because pilots hesitated, did not cooperate and did not act together. As a team, the qualities of the cockpit crew are defined by four features: 1) two or more pilots; 2) sharing a common safe flying goal; 3) task-interdependent; and 4) having a desired outcome, to be defined as a team (Baker et al., 2004). Pilots did not apply these factors correctly. Fourth conclusion about the research was about the decision making between pilots. The captain did not make the right decision against the request of the FO-A and remained unresponsive. In 1983, 23 people died from smoke and fire in Air Canada Flight 797, as communication between the cabin and cockpit crews was not controlled. Due to incomplete information and misunderstandings, pilots had underestimated the risk posed by the smoke whereupon they delayed the decision, losing vital time (Bienefeld and Grote, 2011). In addition, Jensen (1997) concluded that there are five major components of expert aviator decision making expected by passengers of their pilots both in General Aviation (GA) and in the airlines: (1) experience, (2) risk management, (3) dynamic problem solving, (4) crew resource management, and (5) attention control. The captain did not apply these factors correctly as a decision maker. Fifth conclusion about the research was about the leadership in the cockpit. The captain did not take the necessary measures for possible crises before leaving the cockpit. The captain did not give any guidance before leaving the cockpit, so it may be possible to state that the captain's leadership role was also effective here. Helmreich et al. (1986) stated that the good performance of the crew was due to the captains who allowed communication in the cockpit and gave importance to good interpersonal relationships among team members. Finally, sixth conclusion about the research was about the personal limitations between the pilots. In the research, FO-B did not rest enough and returned to the cockpit. Also, the pilots did not perceive the situation clearly because of under the stress. When considered in terms of workload and fatigue management, although the FO-B had sufficient experience in Airbus, it was seen that the Captain had a break when approaching

an important stage of flight, such as a severe turbulence. It took 90 seconds the captain returned to the cockpit after the aircraft's adverse situation, despite the emergency calls of the pilots in the cockpit, This situation made us think that the captain might have had problems with fatigue management before the flight, and more research specific to this accident has been done in this field (Fanjoy et al., 2010). Fatigue and stress factors had personal limitations in pilots crew resource management skills. Gross (2014) expressed that stress caused personal limitations and physical difficulties. Also, author emphasized that strategies to cope with will reduce stress. In addition, Şentürk (2003) stated that control ability is reduced inversely proportional to the level of fatigue.

The investigators have repeatedly stated in their explanations that it is very difficult falling an airplane from 35,000 feet. Clogging of pitot tubes is also not considered a fatal failure and had been found that they had returned to normal in 56 seconds in this case. As a result, the biggest share of the accident is seen as the “human factor”. According to some sources, there are reports that the root cause of this accident is fatigue management (ECA, 2013). In academic publications related to the accident, it is emphasized that the accident is due to the human factor, and especially among these factors, reference is made to fatigue management.

In the future research, it is hoped that crew resource management skills will be examined on different aviation accidents. In addition to the content analysis used in the research, the use of interview (maybe with accident investigation team), can expand the scope of research.

References

- Aktas, H., & Tekarslan, E. (2013). Uçuş ekibi kaynak yönetimi: Pilotların uçuş ekibi kaynak yönetimi tutumları ile kişilik yapıları arasındaki ilişki*/Crew resource management: The relationships between personality types and crew resource management attitudes of pilots. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 276.
- Aviation Safety Network (2020). First Air Flight 6550 Database. (<https://aviation-safety.net/database/record.php?id=20110820-0>) Received: 27.03.2020
- Baker, D.P., Horvath, L., Champion, M., Offermann, L., Salas, E., (2004). *Teamwork Framework*. Adult Literacy & Lifeskills Survey. ETS.
- Baltaş, A. (2003). Başarı için pasaport: Profesyonel davranış. *Kaynak Dergisi*, Nisan-Eylül, 14.
- BEA (2012). Final report on the accident on 1st June 2009 to the Airbus A330-203 registered F-GZCP operated by Air France flight AF 447 Rio de Janeiro–Paris. Paris: BEA.
- Bennett, S. (2015). Aviation safety and security: the importance of teamwork, leadership, creative thinking and active learning. *Libri Publishing*.

- Bennett, S. A. (2019). The training and practice of crew resource management: recommendations from an inductive in vivo study of the flight deck. *Ergonomics*, 62(2), 219-232.
- Bienefeld, N., & Grote, G. (2011). Emergency at 35'000 ft.: How cockpit and cabin crews lead each other to safety. *In 16th International Symposium on Aviation Psychology* (p. 130).
- Bienefeld, N., & Grote, G. (2014). Shared leadership in multiteam systems: How cockpit and cabin crews lead each other to safety. *Human factors*, 56(2), 270-286.
- Bingöllü, K. M. (2019). *Pilotlardaki Durumsal Farkındalık Kaybı İle Uzaysal Uyumsuzluk Arasındaki Kavramsal Bağın İncelenmesi*. Unpublished Master's Thesis. Eskişehir Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Bottyán, Z., & Palık, M. (2010). The accident of AF-447 flight—analysis and reconstruction of weather situation along the flight path. *Technology*, 9(2), 217-227.
- Cooper, G. E., White, M. D., & Lauber, J. K. (1980). Resource management on the flightdeck: Proceedings of a NASA/Industry workshop (NASA CP-2120). *Moffett Field, CA: NASA-Ames Research Center*.
- Diehl, E. W. (1992). *Effects of feedback structure on dynamic decision making* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- ECA (2013). *Fatigue Again In the Spotlight*. European Cockpit Association. https://www.eurocockpit.be/sites/default/files/eca_barometer_on_pilot_fatigue_12_1107_f.pdf. Received: 10.06.2020
- El Kitabı, E. Y. (2011). Safety Management Manual SMM. *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları Hava Alanları Daire Başkanlığı*, Aralık,(2-1).
- Endsley, M. R. (1988). Design and evaluation for situation awareness enhancement. *In Proceedings of the Human Factors Society annual meeting* (Vol. 32, No. 2, pp. 97-101). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Endsley, M. R. (1995). Measurement of situation awareness in dynamic systems. *Human factors*, 37(1), 65-84.
- Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: method, applications, and issues. *Health care for women international*, 13(3), 313-321.
- Durso, F. T., & Gronlund, S. D. (1999). Situation awareness. *Handbook of applied cognition*, 283-314.
- Eyüboğlu, F. (2010). *Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme*. Sistem Yayıncılık.
- Fanjoy, R. O., Harriman, S. L., & DeMik, R. J. (2010). Individual and environmental predictors of burnout among regional airline pilots. *International Journal of Applied Aviation Studies*, 10(1), 15-30.
- Flin, R., & Maran, N. (2015). Basic concepts for crew resource management and non-technical skills. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 29(1), 27-39.
- Flin, R., O'Connor, P., Mearns, K., & Gordon, R. (1998, January). Crew resource management for offshore teams: Lessons from aviation. *In SPE International Conference on Health, Safety, and Environment in Oil and Gas Exploration and Production*. Society of Petroleum Engineers.
- Ford, J., Henderson, R., & O'Hare, D. (2014). The effects of Crew Resource Management (CRM) training on flight attendants' safety attitudes. *Journal of safety research*, 48, 49-56.
- Foushee, H. C., Lauber, J. K., Baetge, M. M., & Acomb, D. B. (1986). Crew factors in flight operations: III. *The operational significance of exposure to short-haul air transport operations*. *NASA Technical Memorandum*, 88322, 99-136.
- Foushee, H. C., & Helmreich, R. L. (1988). Group interaction and flight crew performance. *In Human factors in aviation* (pp. 189-227). Academic Press.
- Gelmi, T. (2019). *Breakthrough: What Cabin Crew Can Teach You about Leadership, Teamwork and Customer Contact*. iUniverse.

- Ginnett, R. C. (2019). Crews as groups: Their formation and their leadership. *In Crew resource management* (pp. 73-102). Academic Press.
- Gross, B. (2014). Crew Resource Management – A Concept for Teams in Critical Situations, *Conference: 5th International Conference of Integrated Natural Disaster Management*.p. 4.
- Hamman, W. R. (2010). Line Oriented Flight Training (LOFT): The Intersection of Technical and Human Factor Crew Resource Management (CRM) Team Skills. *In Crew Resource Management* (pp. 233-263). Academic Press.
- Harris, B. W. (2014). *Fiber optics for flight control systems* (Doctoral dissertation, University of Dayton).
- Helmreich, R. L. (1980). Social psychology on the flight deck.
- Helmreich, R. L., Foushee, H. C., Benson, R., & Russini, W. (1986). Cockpit resource management: exploring the attitude-performance linkage. *Aviation, Space, and Environmental Medicine*.
- Helmreich, R. L. (1987). Theory underlying CRM training: Psychological issues in flight crew performance and crew coordination.
- Helmreich, R. L. (1999). Building safety on the three cultures of aviation. *In Proceedings of the IATA human factors seminar* (pp. 39-43).
- Helmreich, R. L., & Foushee, H. C. (1993). Why crew resource management? Empirical and theoretical bases of human factors training in aviation. In E. L. Wiener, B. G. Kanki, & R. L. Helmreich (Eds.), *Cockpit resource management* (p. 3–45). Academic Press.
- Helmreich, R. L. (2003). Threat and error in aviation and medicine: similar and different. *Innovation and Consolidation in Aviation*, 99-108.
- Helmreich, R. L., & Foushee, H. C. (2010). Why CRM? Empirical and theoretical bases of human factors training. *In Crew resource management* (pp. 3-57). Academic Press.
- Helmreich, R. L., Klinect, J. R., & Wilhelm, J. A. (1999, May). Models of threat, error, and CRM in flight operations. *In Proceedings of the tenth international symposium on aviation psychology* (pp. 677-682).
- Helmreich, R. L., & Merritt, A. C. (2017). 11 Safety and error management: The role of crew resource management. *In Aviation Resource Management: Proceedings of the Fourth Australian Aviation Psychology Symposium: v. 1: Proceedings of the Fourth Australian Aviation Psychology Symposium*. Routledge.
- Helmreich, R. L., Merritt, A. C., & Wilhelm, J. A. (1999). The evolution of crew resource management training in commercial aviation. *The International Journal of Aviation Psychology*, 9(1), 19-32.
- Helmreich, R. L., & Wilhelm, J. A. (1991). Outcomes of crew resource management training. *The International Journal of Aviation Psychology*, 1(4), 287-300.
- Hoermann, H. J., & Goerke, P. (2014). Assessment of social competence for pilot selection. *The International Journal of Aviation Psychology*, 24(1), 6-28.
- Holsti, O. R. (1968). Content analysis. *The handbook of social psychology*, 2, 596-692.
- Kanki, B. G. (2019). Communication and crew resource management. *In Crew resource management* (pp. 103-137). Academic Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*. New York: HarperBusiness.
- Kern, T. (2001). *Culture, environment, and CRM*. McGraw-Hill.
- Kilingaru, K., Tweedale, J. W., Thatcher, S., & Jain, L. C. (2013). Monitoring pilot “situation awareness”. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 24(3), 457-466.
- Lauber, J. K. (1984). Resource management in the cockpit. *Air line Pilot*, 53, 20-23.

- Leedom, D. K., & Simon, R. (1995). Improving team coordination: A case for behavior-based training. *Military Psychology*, 7(2), 109-122.
- Jensen, R. S. (1997). The boundaries of aviation psychology, human factors, aeronautical decision making, situation awareness, and crew resource management. *The international journal of aviation psychology*, 7(4), 259-267.
- Jensen, R. S. (2017). *Pilot judgment and crew resource management*. Routledge.
- Mearns, K., Flin, R., & O'Connor, P. (2001). Sharing 'worlds of risk'; improving communication with crew resource management. *Journal of Risk Research*, 4(4), 377-392.
- Merriam, S. B. (2015). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. Ankara: Nobel.
- Mckinney Jr, E. H., Barker, J. R., Davis, K. J., & Smith, D. (2005). How swift starting action teams get off the ground: What United flight 232 and airline flight crews can tell us about team communication. *Management Communication Quarterly*, 19(2), 198-237.
- Mengenci, C. (2014). Ekip Kaynak Yönetimi ve Sivil Havayolu Kazaları: Türkiye Örneği. *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 1(2), 44-61.
- Musson, D. M., & Helmreich, R. L. (2004). Team training and resource management in health care: current issues and future directions. *Harvard Health Policy Review*, 5(1), 25-35.
- National Geographic - Air France Flight 447 Documentary HD (2016). *Uçak Kazası Raporu Kaybolan Uçak Air France 447*. <https://www.dailymotion.com/video/x563y1u>. Received: 14.05.2020
- O'Connor, P., Campbell, J., Newon, J., Melton, J., Salas, E., & Wilson, K. A. (2008). Crew resource management training effectiveness: a meta-analysis and some critical needs. *The international journal of aviation psychology*, 18(4), 353-368.
- Oliver, N., Calvard, T., & Potočník, K. (2017). Cognition, technology, and organizational limits: Lessons from the Air France 447 disaster. *Organization Science*, 28(4), 729-743.
- Orasanu-Engel, J., & Mosier, K. L. (2019). Flight Crew Decision-Making. In *Crew Resource Management* (pp. 139-183). Academic Press.
- Prince, C., & Salas, E. (1993). Training and research for teamwork in the military aircrew. In E. L. Wiener, B. G. Kanki, & R. L. Helmreich (Eds.), *Cockpit resource management* (p. 337-366). Academic Press.
- Reinhart, R. (2007). *Basic flight physiology*. McGraw Hill Professional.
- Rosenkrans, W. (2013). Presence of mind: the Qantas Flight 32 accident fully engaged the cabin crew's skills and judgment. *AeroSafety world*.
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The effect of team building on performance: An integration. *Small group research*, 30(3), 309-329.
- Salas, E., Burke, C. S., Bowers, C. A., & Wilson, K. A. (2001). Team training in the skies: does crew resource management (CRM) training work?. *Human factors*, 43(4), 641-674.
- Salas, E., Wilson, K. A., Burke, C. S., & Wightman, D. C. (2006). Does crew resource management training work? An update, an extension, and some critical needs. *Human Factors*, 48(2), 392-412.
- Sıgırı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta.
- Stout, R. J., Salas, E., & Kraiger, K. (1997). The role of trainee knowledge structures in aviation team environments. *The International Journal of Aviation Psychology*, 7(3), 235-250.
- Şentürk, S. (2003). *Türk Kara Havacılığında Uçuş Ekibi Kaynakları Yönetimi*. Unpublished Master's Thesis. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Terzioğlu, M. (2007). *Uçak Kazalarının Nedeni Olarak İnsan Hatalarını Azaltmada Ekip Kaynak Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İstanbul.

- Terzioğlu, M. (2018). *Ekip Kaynak Yönetimi'nin Uçuş Emniyet Kültürüne Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Tjosvold, D. (1990). Flight crew collaboration to manage safety risks. *Group & Organization Studies*, 15(2), 177-191.
- Üçgöz R.A. (2006)“Oryantasyon bozukluğunun genç pilotlara tanıtılması”,*Hv.K.K.lığı Uçuş ve Yer Emniyet Semineri*, Ankara.
- Weick, K. E. (1990). The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of management*, 16(3), 571-593.
- Wiener, E. L., Kanki, B. G., & Helmreich, R. L. (Eds.). (1995). *Cockpit resource management*. Gulf Professional Publishing.
- Wise, J., Rio, A., & Fedouach, M. (2011). What really happened aboard Air France 447. *Popular Mechanics*, 6, 35-36.

Çalışan Memnuniyet Ölçümüne Yönelik Bir Model Önerisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü Örneği¹

Mustafa Kemal TOPCU²

Öz

Bu çalışmada işletmelerde uygulanmak üzere tasarlanan memnuniyet anketlerinin oluşturulması ve uygulanmasına yönelik bir model öngörülmüş ve test edilmiştir. Kamu iktisadi teşekkülünün stratejik plan takvimine uygun bir şekilde yürütülen çalışmada motivasyon kuramları, iş özellikleri kuramı, iş gerekleri-iş kaynakları teorisi, içsel pazarlama yaklaşımı, psikolojik sözleşme kuramı çerçevesinde yapılan inceleme sonrasında oluşturulan anket formuna pilot uygulamada keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve ölçme modeli oluşturulmuştur. Esas uygulamada kullanılan model sonucunda işin niteliğini belirleyen faktörler tespit edilmiştir. Model çerçevesinde elde edilen doğrudan ve dolaylı etkiler göz önünde bulundurularak işletmeye iletişimi güçlendirici eylem ve projelere yer verilmesi gerektiği, Ankara dışındaki illerde yönetici becerilerinin geliştirilmesinin ve fiziksel çalışma ortamında iyileştirmeler yapılmasının uygun olacağı yönünde önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Memnuniyeti, İşin Niteliği, Yönetim Tarzı, İletişim, Çalışma Koşulları

A Model Proposal on Measuring Employee Satisfaction: The Case of a State-Run Enterprise

Abstract

A model proposal for designing and conducting satisfaction measurements in enterprises is predicted and tested in this study. In compliance with strategic plan schedule of State-run enterprise, exploratory and confirmatory factor analyses in the pilot phase apply the questionnaire form which is designed following investigating motivation theories, job characteristics theory, job demands-job resources theory, internal marketing approach, and psychological contract theory, and measurement model is created. Determinant factors of job quality are identified in the mains phase by means of the model. Towards the fact that the direct and indirect effects of management style, work environment, and communication on job quality, the enterprise is recommended that activities and projects to improve communication be required, managerial skills at workplaces in the cities other than Ankara be developed, and improvements in work environment be made.

Keywords: Employee Satisfaction, Job Quality, Management Style, Communication, Work Environment

¹ 7. Örgütsel Davranış Kongresinde sunulan bildirinin gözden geçirilmiş halidir.

² Dr., ST Strateji ve teknoloji Geliştirme Ltd. Şti, Ankara, Kıdemli danışman, mktopcu@ststrateji.com
<https://orcid.org/0000-0002-3298-1283>

1. Giriş

Kamu iktisadi teşekkülleri çağdaş kamu yönetimi uygulamaları kapsamında stratejik planlama yapmaktadır. Bu çalışmanın örneklemini oluşturan kamu iktisadi teşekkülü vizyonunu faaliyet alanında dünyanın en büyük on aktörü arasında yer almak şeklinde belirlemiştir. Bu çerçevede misyonunu tariflerken de hizmet alanlarındaki fiziksel altyapısına ve yetişmiş işgücünün desteğine vurgu yapmıştır. Bu doğrultuda stratejik amaçlarından birisini işgücünün niteliğini artırmak şeklinde ifade ederek insan kaynakları kapasitesini geliştirmek için hedefler öngörmüş, muhtelif faaliyet ve projeler planlamıştır. İşletmenin stratejik hedeflerden birisi de kurumsal aidiyetin geliştirilmesi yönünde belirlenmiş ve bu maksatla faaliyetlerin içerisinde çalışan memnuniyet anketi yapılması düşünülmüştür. Bu çerçevede çalışan memnuniyeti anketi oluşturmak için yapılan araştırmada motivasyon kuramları başta olmak üzere iş gerekleri-iş kaynakları kuramı, iş özellikleri kuramı, psikolojik sözleşme kuramı ve içsel pazarlama yaklaşımı kuramsal altyapıyı oluşturmuş ve bu yönde 32 ifadeden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı çalışan memnuniyetini ölçmek üzere bir model geliştirmek olarak belirlenmiştir. Anket uygulaması için bir pilot bir de esas uygulama yapılmıştır.

Çalışan memnuniyeti farklı isim ve farklı yaklaşımlarla çok araştırılan konular içerisinde sürekli yer almıştır. Ancak yapılan çalışmaların çoğunun örgütsel davranış bağlamında bireyin algı, duygu, tutum ve davranışlarını ölçmeye yönelik olduğu görülmektedir. Örneğin; yakın zamanda Ünal (2016), Şengün ve Şengün (2016), Davras ve Gülmez (2013), İbiş ve Batman (2017), Aksan (2019), Demirsel ve Erat (2019), Göral ve Çağlıyan (2019) Tanrıverdi, Koçaslan ve Eğriboz (2019), Cop ve Çalış (2020), Meriç ve Babür (2020) tarafından yapılan çalışmalarda çalışan memnuniyetinin farklı sayılarda ve farklı konulardaki ifadelerle ölçülmüştür.

Son dönem yapılan çalışmalar incelenmesi neticesinde; örgüt kültürü, yapısı ve politikaları, yönetim ve liderlik tarzı, yönetimin kültürü ve üslubu, işin kendisi (kimliği), rol açıklığı, çalışma şartları, iş arkadaşları ve arkadaşlık ortamı, ücret ve ücret adaleti, yükselme imkânları, takdir edilme, işte farklı yetenekleri kullanabilme, otonomi ve yetkilendirme, yapılan işin önem algısı ve iş dizaynı, “iş güvencesi”, çalışanların kararlara katılımı, yapılan iş hakkında geri besleme alma, otonom grupların varlığı ve müşteriler gibi muhtelif faktörlerin çalışan memnuniyetini etkilediği ortaya çıkmaktadır (Ünal, 2016).

Buradan da anlaşılacağı üzere, çalışan memnuniyeti motivasyon kuramları kapsamında ele alınmakla birlikte iş özellikleri kuramı, iş gerekleri-iş kaynakları teorisi, içsel pazarlama yaklaşımı ve psikolojik sözleşme kuramı çerçevesinde de incelenmektedir.

Çalışan memnuniyetini oluşturan faktörler ile yapısal model kurgulanmış ve test edilmiştir. Bu doğrultuda çalışmada öncelikle kavramsal çerçeve ele alınmış ve kuramlar incelenmiştir. Akabinde araştırma yöntemi açıklanmış ve analizler yapılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda işletmeye bazı uygulama önerilerinde bulunulmuştur.

2. Kavramsal Çerçeve

Çalışan memnuniyeti farklı isim ve farklı yaklaşımlarla çok araştırılan konular içerisinde sürekli yer almıştır. Ancak yapılan çalışmaların çoğunun örgütsel davranış bağlamında bireyin algı, duygu, tutum ve davranışlarını ölçmeye yönelik olduğu görülmektedir. Çalışan memnuniyeti motivasyon kuramları kapsamında ele alınmakla birlikte iş özellikleri kuramı, iş gerekleri-iş kaynakları teorisi, içsel pazarlama yaklaşımı ve psikolojik sözleşme kuramı çerçevesinde de incelenebilir. Çalışan memnuniyetini açıklamakta yararlanılan motivasyon kuramları; Herzberg'in iki etken kuramı, Adams'ın eşitlik kuramı, Alderfer'in ERG teorisi ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıdır (Şengün ve Şengün, 2016; Demirsel ve Erat, 2019).

Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen iş özellikleri kuramı çalışan memnuniyeti çalışmalarına ışık tutmuştur. Araştırmacılara göre beceri çeşitliliği, iş tanımı, işin önemi, özerklik ve geribildirim olmak üzere beş bileşen iş özelliklerini oluşturmaktadır. İşin niteliğini belirlerken ve işi tasarlarlarken kurumsal ve bireysel hedeflerle uyumlu zorlayıcı görevler içermesi ve iş yapış tarzında serbestlik tanınması göz önünde tutulmalıdır (Csikszentmihalyi, 2013). Zira tasarımı uygun olan işler çalışan memnuniyetini ve görev performansını daha olumlu etkilemektedir (Luthans, 1994). Nitekim Csikszentmihalyi (2000) akış olarak nitelendirdiği iş yapış tarzını işyerindeki mutluluğun, odaklanmanın ve bağlanmanın en üst seviyesi olarak görmektedir. Hackman ve Oldham'a (1976) göre çalışan herhangi bir yönlendirme almadan işini yapmak isterken Csikszentmihalyi'ye (2000) göre de çalışan işine başkaları tarafından müdahale edilmesini hoş karşılamaz. Kısacası Csikszentmihalyi tarafından literatüre kazandırılan akış kavramı işin niteliğinin çalışanın mutluluğunu artıracak şekilde belirlenebileceğine vurgu yapmıştır.

İş gerekleri-iş kaynakları teorisi; çalışma ortamının çalışanların gereksinimlerini bir bütün olarak karşılayacak şekilde getirilmesine yönelik oluşturulmuştur. Bir çalışanın işine

bağlanması açısından işin gereği olan fiziksel, duygusal ve psikolojik araçların her an hazır olması, çalışma ortamının güven vermesi ve işin çalışana bir anlam ifade etmesi önemlidir (Turner vd., 2002:715).Çalışanın pozitif örgütsel tutum ve davranış sergileyebilmesi için işletmelerin ve vizyoner yöneticilerin çalışanları desteklemesi gerekmektedir (İnce & Topcu, 2017).

Çalışanı bir paydaş şeklinde görüp müşteri gibi davranılması gerektiğine değinen içsel pazarlamada ise şirket içi ihtiyaçlar, motive edici unsurlar ile fayda ve maliyetler net olarak bilindiği için daha sistematik bir yönlendirme söz konusudur (Ahmed & Rafiq, 2003). Süreç yaklaşımı çerçevesinde birimler, yöneticiler ve çalışanlar birbirlerinin müşterisi haline gelebilmektedir (Pekmezci vd., 2008). Esasen içsel pazarlama anlayışı süreç yaklaşımından daha çok şirketlerin çalışanların cezbetmelerine ve elde tutmalarına vurgu yapmaktadır. Gerçekten de çalışanın psiko-sosyo duygularının tatmin edilmesi ve değer atfedilmesi giderek ağırlık kazanan bir faktör olmaya başlamıştır. Nitekim Luthans (1994) iç müşteri memnuniyetinin duygusal bir yanıt olduğunu belirtmiştir. Ulusal ve uluslararası alanyazında yapılan çalışmalar, işyerindeki memnuniyetin ilk sırasında çalışanların kendilerine değer verildiğinin hissetmeleri olduğunu göstermektedir (Topcu & Cabbar, 2015). Ayrıca, memnuniyeti yüksek seviyedeki çalışanlar dış müşterilerin memnuniyetini artırarak kurumsal performansa olumlu katkı sağlayacaktır (Cop & Çalış, 2019).

Benzer şekilde Rousseau (1989) tarafından kavramsallaştırılan psikolojik sözleşme yaklaşımı da işgören ve işveren arasındaki ilişkileri beklenti ve yükümlülükler çerçevesinde değerlendirilmektedir. Çalışanlardan tanımlı ve gönüllü davranışları yapması ve yüksek performans sergilemesi beklenirken, işverenden ekonomik, psikososyal ve kariyer gelişimi tatmini yaratması istenmektedir (Topcu & Basım, 2015). Çalışan ile işverenin beklentileri ve yükümlülüklerinin dengede olduğu durumda memnuniyet yaratılabilmektedir. Zira çalışan memnuniyeti çalışanın işinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama durumudur (Tanrıverdi vd., 2019: 1605).

Bu çerçevede çalışan memnuniyeti ölçümünde çok farklı faktörlerin ele alındığı ifade edilebilir. Nitekim Saruhan ve Yıldız (2012) çalışan memnuniyetini etkileyen faktörleri; işin kendisi, çalışma koşulları, ücret, yönetim, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, ast ve üstlerle olan iletişim, adil terfi imkanları, çalışanların takdir edilip ödüllendirilmesi ve eğitim imkanları olarak sıralamıştır.

Ulusal alanyazındaki son dönem çalışmalar incelendiğinde de doğal olarak farklı faktörlerin incelendiği görülmektedir. Örneğin; Ünal (2016) çalışan memnuniyetini iş güvencesi, iş ve çevresi, dışsal ödül ve yönetim boyutlarıyla ele almıştır. Şengün ve Şengün (2016) çalışan memnuniyetini ücret, yöneticiler, ek imkanlar, olası ödüller, çalışma ortamı ve iletişim ile ilişkilendirmiştir.

Davras ve Gülmez (2013), İbiş ve Batman (2017) ve Meriç ve Babür (2020) konaklama sektöründe çalışan memnuniyetini etkileyen koşullar olarak ücret ve sosyal güvenlik politikası, fiziksel ortam, demografik faktörler, yönetim tarzı, iş arkadaşları, iletişim, çalışma saatleri ve tatil imkanları, terfi, ek imkanlar, işin doğası ve ödülleri belirlemiştir. Aksan (2019) kargo sektöründeki çalışan memnuniyetini açıklayan faktörler olarak sosyal haklar ve ücret, yönetici, liderlik, motivasyon, kaynak, çalışma ortamı ve şirket misyonunu tespit etmiştir. Demirsel ve Erat (2019) çalışan memnuniyetini içsel doyum ve dışsal doyum olarak iki yapıda ele almıştır. Cop ve Çalış (2020) çalışan memnuniyetini yönetim ve ilişkiler, çalışan eğitimi, iletişim, çalışma hayatı kalitesi, tesis ve hizmetler, takım çalışması, motivasyon, ücret ve çalışanın işten memnuniyeti olarak dokuz faktör olarak ele almıştır. Tanrıverdi ve diğ. (2019) çalışan memnuniyetini iletişim, karar alma, misyon ve politika, yapılan iş, kariyer ve eğitim olarak değerlendirmiştir. Göral ve Çağlıyan (2019) iş, ücret, terfi, iş arkadaşları ve yöneticiye ilişkin ifadelerle yer vermiştir.

Bu çalışmada da literatür incelemesi ve işletme ile yapılan görüşmeler sonucunda bu işletme açısından çalışan memnuniyeti kapsamında iş özelliklerinin, vizyoner lider yaklaşımının ve iletişimin daha ön planda tutulabileceği değerlendirilmiştir. Ayrıca regülasyonlara uyum bağlamında iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarını da içerecek şekilde lojistik hizmetlerin de memnuniyeti etkileyebileceği dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda literatür analizi sonucunda araştırmacı tarafından belirlenen 32 ifade ile bir anket formu oluşturulmuş, pilot uygulaması işletmenin Ankara'daki işyerlerinde ve esas uygulaması ulusal çapta tüm işyerlerinde yapılmıştır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evreni hisselerinin tamamı devlete ait bir kamu iktisadi teşekkülündeki çalışanlar olarak belirlenmiş ve tüm çalışanlara ulaşmak hedeflenmiştir. Çalışmada 465'ü Ankara'da olmak üzere 5000 çalışan anketi doldurmuştur. İki bölümden oluşan anket formunda cinsiyet, kıdem, statü ve birimin sorulduğu demografik kısım ile fiziksel çalışma ortamı, işin niteliği, yönetici tarzı ve iletişime ilişkin 32 ifadenin yer aldığı ikinci kısım

bulunmaktadır. Anket formunda yer alacak konulara araştırmacı işletme temsilcileri ile birlikte kurum stratejik planını, faaliyet raporlarını, kurum kültürü analizini inceleyerek karar vermiştir. Daha sonra araştırmacı tarafından bu konularda 35 ifade hazırlanmış ve işletme onayına sunulmuştur. İşletme tarafından değerlendirme sonucunda 32 ifadenin kullanılması uygun bulunmuştur. İfadelerden bir kısmı işletmenin hizmet alanlarına ve çalışanların algılarına uygun hale getirilmiştir.

Anket formu beşli derecelendirmeli (1=Hi Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Biraz Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum) olup katılımcılar kendilerine uygun olan seçeneği işaretlemelemi istenmiştir. Araştırmanın pilot uygulamasında keşfedici faktör analizi, güvenirlik analizi ve doğrulamalı faktör analizi kullanılmıştır. Kurumun genelinde yapılan esas uygulamada ise yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak bir lme modeli tasarlanmıştır.

4. Bulgular

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular pilot uygulama ve esas uygulama olmak üzere iki kısım şeklinde aşağıda açıklanmıştır.

a. Pilot Uygulama Bulguları

Pilot uygulamaya katılanlara ilişkin demografik veriler Tablo 1’de gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun 6 yıldan daha fazla kıdeme sahip kadrolu erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 1: Pilot Uygulamaya Katılanlara İlişkin Demografik Veriler

Cinsiyet		Kıdem		Pozisyon	
Kadın	193 (%41,5)	0-1 yıl	64 (%13,8)	Birim Yöneticisi	68 (%14,6)
Erkek	272 (%58,5)	2-5 yıl	100 (%21,5)	Kurum Büro Personeli	320 (%68,8)
		6-10 yıl	144 (%31,0)	Saha Personeli	4 (%0,9)
		11-20 yıl	89 (%19,1)	Kurum İşçisi	7 (%1,5)
		20 yıl ve zeri	68 (%14,6)	Kurum İştiraklerindeki alışanlar	19 (%4,1)
				Güvenlik Firması alışanı	20 (%4,3)
				Alt Yüklenici Firma alışanı	10 (%2,2)
				Temizlik Firması alışanı	17 (%3,7)

Pilot uygulamada katılımcıların verdikleri cevaplar üzerinden 32 ifadeden oluşan ölçeğe keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Temel bileşenler analizi yöntemi kullanılarak varimax döndürme yöntemi uygulanan anket formunun faktör yapısı, faktör yükleri ve faktörlerin güvenirlik analizi sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Keşfedici faktör analizinin KMO değeri 0,961 ve Barlett küresellik değeri 1851,041 ($p < 0,001$) olduğundan örneklemin evreni temsil kabiliyeti olduğu belirlenmiş ve analize devam edilmiştir. Bileşenlerin açıklanan toplam varyansı %70,38 olarak hesaplanmıştır. Faktörlerin ortalama değerleri incelendiğinde işi niteliğinin 4,26 ile en yüksek, yönetim tarzının 3,83 ile ikinci en yüksek, 3,62 ile iletişimin üçüncü sırada ve 3,42 ile fiziksel çalışma ortamının sonuncu sırada olduğu anlaşılmaktadır. Field (2005) KMO değerinin 0,50'den fazla, Barlett küresellik değerinin anlamlılık derecesinin 0,05'den daha küçük ve faktör yük değerlerinin 0,40'dan daha fazla olmasının keşfedici faktör analizi için uygun olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, esas uygulamada kullanılacak soru formunun faktör yükleri 0,40 ve daha yüksek değere sahip 24 maddeden oluşmasının yeterli olacağı değerlendirilmiştir.

Tablo 2: Keşfedici Faktör Analizi Bulguları

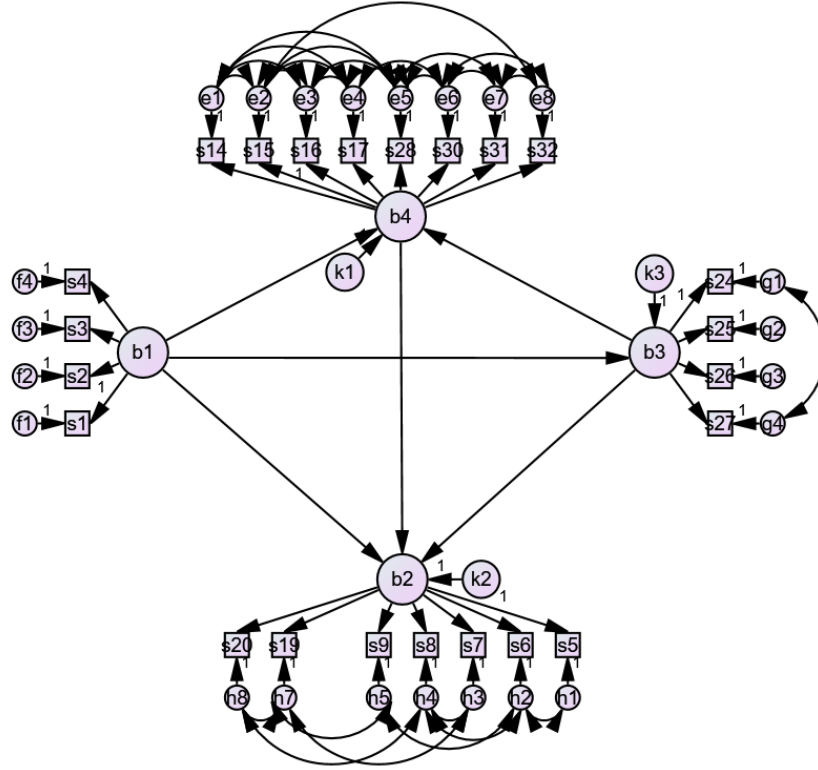
Faktör İsmi	Soru Adedi	Açıklanan Varyans	Güvenirlilik Analizi	Ortalama	Standart Sapma
Fiziksel Çalışma Ortamı	4	%28,89	0,861	3,42	1,01
İşin Niteliği	8	%15,87	0,904	4,26	0,67
Yönetim Tarzı	4	%13,93	0,819	3,83	0,82
İletişim	8	%11,69	0,962	3,62	1,03

Güvenirlilik katsayıları 0,70'den fazla olduğu için ölçeklerin güvenilir olduğu değerlendirilmiştir (Nunnally, 1967; Murphy & Davidshoper, 1988). Bu nedenle faktörlere ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçeklerin yapısal geçerliliği sınanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktörler modifiye edilmiş ve işin niteliği isimli faktörden bir soru çıkarılmıştır. Böylelikle esas uygulamada kullanılacak anket formunda 23 ifadenin yer almasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Faktörlerin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Fiziksel Çalışma Ortamı						
	CMIN	X ²	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Test	0,161	0,081	0,04	1,000	1,000	0,000
İşin Niteliği						
	CMIN	X ²	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Test	327,326	16,366	0,074	0,845	0,858	0,182
Modifiye	20,827	1,736	0,021	0,989	0,996	0,04
Yönetim Tarzı						
	CMIN	X ²	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Test	17,728	8,864	0,027	0,981	0,982	0,13
Modifiye	1,022	1,022	0,004	0,999	1,000	0,007
İletişim						
	CMIN	X ²	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Test	251,316	9,308	0,042	0,889	0,951	0,134
Modifiye	17,024	1,216	0,012	0,992	0,999	0,022

Ölçeklerin doğrulanmış yapıları ile oluşturulan ölçme modeli aşağıdaki şekilde yer aldığı gibi kurgulanmış ve test edilmiştir.



Şekil 1: Ölçme Modeli (Pilot Uygulama)

b1: Fiziksel Çalışma Ortamı; b2: İşin Niteliği b3: Yönetim Tarzı; b4: İletişim

Uyum indeks değerlerinin incelenmesi neticesinde yapılan modifikasyonlar sonucunda modelin uygun olduğu belirlenmiştir. Uyum indeks değerleri Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Yapısal Model Uyum İndeks Değerleri

	CMIN	X ²	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Test	748,18	3,029	0,088	0,890	0,949	0,066
Modifiye	492,60	2,488	0,079	0,916	0,965	0,057

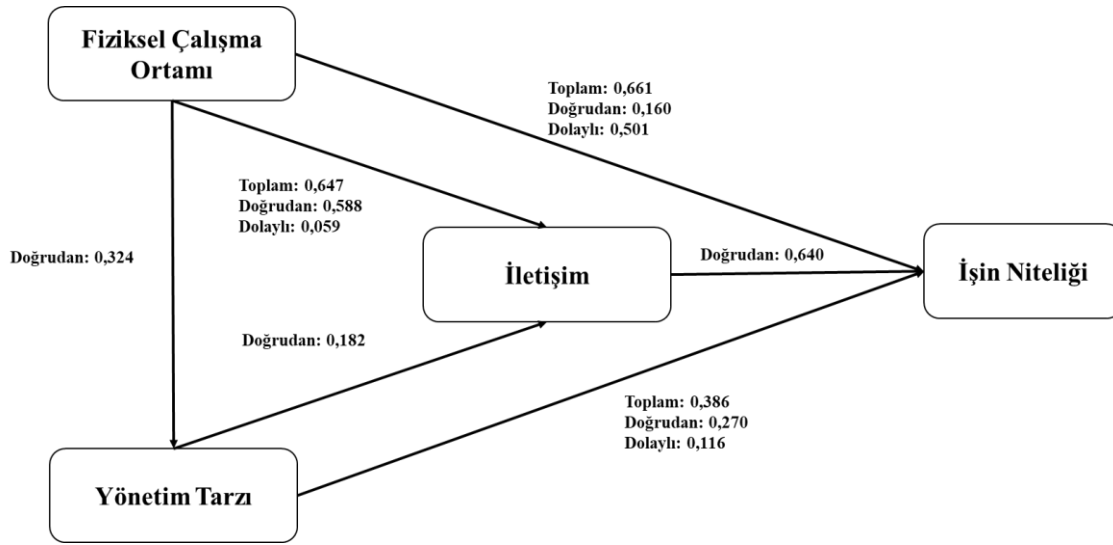
Ölçme modeli üzerinden analiz yapılmış ve faktörlerin birbirlerine olan etkileri belirlenmiştir. Ayrıca doğrudan etkilerle birlikte dolaylı etkiler de hesaplanmıştır. Etkilere ilişkin bulgular Tablo 5'te gösterilmiştir. Pilot uygulama kapsamında değişkenlerin toplam, doğrudan ve dolaylı etkileri Şekil 1'de model üzerinde gösterilmiştir. Fiziksel çalışma ortamının işin niteliği üzerindeki toplam etkisi 0,661 iken bu etkinin 0,501'i dolaylı yollardan yönetim tarzı ve iletişim üzerinden oluşmaktadır. Ancak iletişimin işin niteliği

üzerindeki etkisi tamamen doğrudan olacak şekilde 0,64 iken yönetim tarzının doğrudan etkisi 0,27 ve dolaylı etkisi 0,116'dır.

Tablo 5: Standardize Edilmiş Etki Katsayıları

	Fiziksel Çalışma Ortamı			İşin Niteliği			Yönetim Tarzı			İletişim		
	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı
İşin Niteliği	0,661	0,16	0,501	0	0	0	0,386	0,27	0,116	0,64	0,64	0
Yönetim Tarzı	0,324	0,324	0	0	0	0	0,182	0	0	0	0	0
İletişim	0,647	0,588	0,059	0	0	0	0	0,182	0	0	0	0

Bunlarla birlikte fiziksel çalışma ortamı iletişimi ve yönetim tarzını da etkilemektedir. İletişim üzerindeki 0,647 değerindeki toplam etkinin 0,588'i doğrudan 0,059'u dolaylıdır. Yönetim tarzı üzerindeki etkinin tamamı doğrudan olup değeri 0,324'tür.



Şekil 2: Pilot Uygulama Sonuçları

b. Esas Uygulama Bulguları

Esas uygulamaya katılanlara ilişkin demografik veriler Tablo 6'da gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların çoğunluğu 6 yıldan daha fazla kıdeme sahip kadrolu erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Pilot uygulama katılımcılarına kıyasla erkeklerin oranının daha fazla olduğu ve saha personeli oranında artış olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Esas Uygulamaya Katılanlara İlişkin Demografik Veriler

Cinsiyet		Kıdem		Pozisyon	
Kadın	1224 (%27)	0-1 yıl	699 (%15,4)	Birim Yöneticisi	234 (%5,2)
Erkek	3311 (%73)	2-5 yıl	843 (%18,6)	Kurum Büro Personeli	1919 (%42,3)
		6-10 yıl	1399 (%30,8)	Saha Personeli	920 (%20,3)
		11-20 yıl	998 (%22,0)	Kurum İşçisi	300 (%6,6)
		20 yıl ve üzeri	596 (%13,1)	Kurum İştiraklerindeki Çalışanlar	125 (%2,8)
				Güvenlik Firması Çalışanı	709 (%15,6)
				Alt Yüklenici Firma Çalışanı	236 (%5,2)
				Temizlik Firması Çalışanı	92 (%2,0)

Ölçeklerin doğrulanmış yapıları kullanılarak esas uygulama verileri üzerinden etkiler değerlendirilmiştir. Uyum indeks değerlerinin incelenmesi neticesinde yapılan modifikasyonlar sonucunda modelin uygun olduğu belirlenmiştir. Uyum indeks değerleri Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7: Yapısal Model Uyum İndeks Değerleri

	CMIN	X ²	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Test	4490,693	22,68	0,117	0,920	0,957	0,069
Modifiye	868,23	4,99	0,03	0,984	0,993	0,03

Faktörler için güvenilirlik analizi tekrarlanmış, ortalama değerler ile standart sapma değerleri hesaplanmış ve Tablo 8’de gösterilmiştir. Faktörlerin ortalama değerleri incelendiğinde yönetim tarzının 4,04 ile en yüksek, işin niteliğinin 3,45 ile ikinci en yüksek, 3,12 ile iletişimin üçüncü sırada ve 2,90 ile fiziksel çalışma ortamının sonuncu sırada olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 8: Güvenirlik Analizi ve Betimleyici İstatistikler

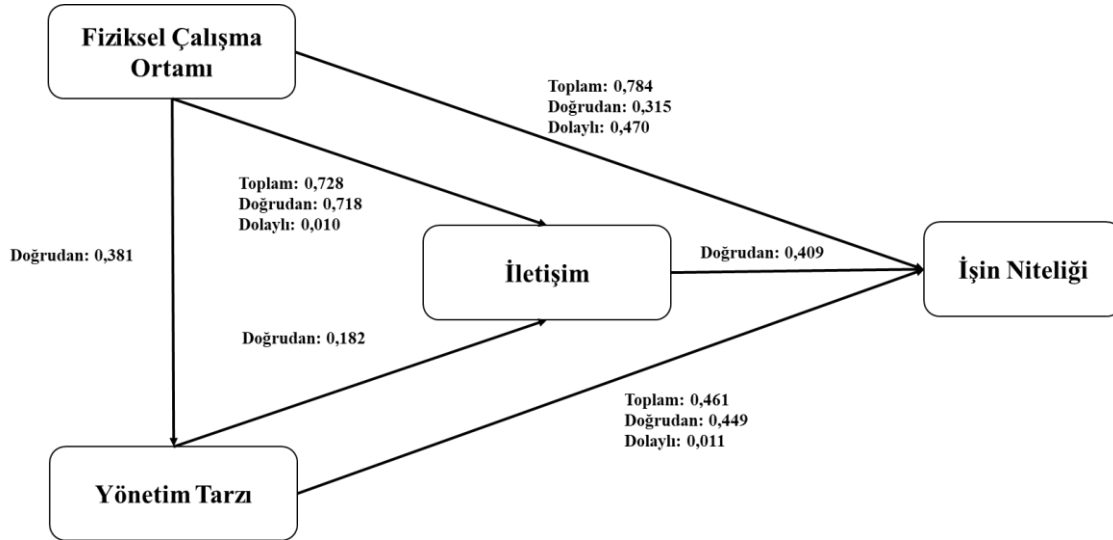
	Güvenirlik Analizi	Ortalama	Standart Sapma
Fiziksel Çalışma Ortamı	0,892	2,90	1,21
İşin Niteliği	0,897	3,45	1,04
Yönetim Tarzı	0,911	4,04	1,01
İletişim	0,967	3,12	1,25

Ölçme modeli üzerinden analiz yapılmış ve faktörlerin birbirlerine olan etkileri belirlenmiştir. Ayrıca doğrudan etkilerle birlikte dolaylı etkiler de hesaplanmıştır. Etkilere ilişkin bulgular Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Standardize Edilmiş Etki Katsayıları

	Fiziksel Çalışma Ortamı			İşin Niteliği			Yönetim Tarzı			İletişim		
	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı
İşin Niteliği	0,784	0,315	0,47	0	0	0	0,461	0,449	0,011	0,409	0,409	0
Yönetim Tarzı	0,382	0,382	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
İletişim	0,728	0,718	0,01	0	0	0	0,028	0,028	0	0	0	0

Esas uygulama kapsamında değişkenlerin toplam, doğrudan ve dolaylı etkileri Şekil 2’de model üzerinde gösterilmiştir. Fiziksel çalışma ortamının işin niteliği üzerindeki toplam etkisi 0,784 iken bu etkinin 0,470’i yönetim tarzı ve iletişim üzerinden dolaylı yollardan oluşmaktadır. Ancak iletişimin işin niteliği üzerindeki etkisi tamamen doğrudan olacak şekilde 0,409 iken yönetim tarzının doğrudan etkisi 0,449 ve dolaylı etkisi 0,011’dir. Bunlarla birlikte fiziksel çalışma ortamı iletişimi ve yönetim tarzını da etkilemektedir. İletişim üzerinde oluşturduğu 0,728 değerindeki toplam etkinin 0,718’i doğrudan 0,01’i dolaylıdır. Yönetim tarzı üzerindeki etkinin tamamı doğrudan ve değeri 0,382’dir.

**Şekil 3:** Esas Uygulama Sonuçları

5. Sonuç ve Tartışma

Kamu iktisadi teşekkülü vizyonunu faaliyet alanında dünyanın en büyük on aktörü arasında yer almak şeklinde belirlemiştir. Bu çerçevede misyonunu tariflerken hizmet alanlarındaki fiziksel altyapısına ve yetişmiş işgücünün desteğine vurgu yapmıştır. Bu doğrultuda stratejik amaçlarından birisini işgücünün niteliğini artırmak şeklinde ifade ederek

insan kaynakları kapasitesini geliştirmek için 3 hedef, 10 eylem ve 31 proje öngörmüştür. Stratejik hedeflerden birisi kurumsal aidiyetin geliştirilmesi yönünde kurgulanmış ve bu maksatla çalışan memnuniyet anketi yapılması planlanmıştır. Bu çerçevede çalışan memnuniyeti anketi oluşturmak için yapılan araştırmada motivasyon kuramları başta olmak üzere iş gerekleri-iş kaynakları kuramı, iş özellikleri kuramı, psikolojik sözleşme kuramı ve içsel pazarlama yaklaşımı kuramsal altyapıyı oluşturmuş ve bu yönde yapılan literatür analizi ile birlikte işletme ile yapılan görüşmeler sonucunda 32 ifadeden oluşan bir soru formu araştırmacı tarafından tasarlanmıştır. Anket uygulaması için bir pilot bir de esas uygulama yapılmıştır. İşletmenin kültürü de dikkate alınarak yapılan pilot uygulama kapsamında gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi ve doğrulamalı faktör analizi sonucunda fiziksel çalışma ortamı, işin niteliği, yönetim tarzı ve iletişim olmak üzere 23 ifadeden oluşan dört bileşenli bir yapı ortaya çıkmıştır. Doğrulan bu yapı üzerinden faktörlerin birbirlerine olan doğrudan ve dolaylı etkileri hesaplanmıştır. Ulusal çapta yapılan esas uygulama devam etmekle birlikte hâlihazırda yaklaşık 5000 kişiden alınan veri doğrultusunda tasarlanan modelin uygun olduğu tespit edilmiştir.

Pilot ve esas uygulama sonuçları incelendiğinde Ankara'da çalışanlarla diğer illerde çalışanların memnuniyet düzeyleri öncelik açasından fark etmez iken etki açasından Ankara'da çalışanların ortalama memnuniyet düzeyleri daha yüksektir.

Yönetim tarzı her iki katılımcı grubu açasından en yüksek çıkmıştır. Ankara'da çalışanların ortalama değeri (4,26) diğer illerde çalışanların ortalama değerinden (4,04) daha yüksektir. Ankara dışında çalışanların iş yapış tarzlarına yöneticilerin daha fazla müdahale etme ihtimali bu sonucu doğurmuş olabilir. Ankara dışında çalışanların yöneticiler ile etkileşimleri daha az olurken, işlerin daha rutin seyretmesi yöneticilere daha fazla müdahale etme fırsatı tanımaktadır. Hackman ve Oldham'a (1976) göre çalışan herhangi bir yönlendirme almadan işini yapmak isterken Csikszentmihalyi'ye (2000) göre de çalışan işine başkaları tarafından müdahale edilmesini hoş karşılamaz. Ayrıca yönetici ve çalışanların beklenti ve yükümlölükleri daha net olur ise rol ve sorumluluklara da olumlu yansıtacağı için görevlerin netleşmesi, hedeflerin belirlenmesi hem iş gerekleri-iş kaynakları hem de psikolojik sözleşme kuramları bağlamında memnuniyete daha fazla olumlu etki yapacaktır. Bu nedenlerle Ankara dışındaki illerde yönetim becerilerinin geliştirilmesi daha uygun olabilir.

İşin niteliği her iki katılımcı grup açısından ikinci sırada iken Ankara'da çalışanlar için ortalama değeri (3,83) daha yüksektir (Ankara dışı için ort.=3,45). Ankara dışındaki illerden katılımcıların yaptıkları işlerin Ankara'da çalışanlara kıyasla daha rutin olması, hizmet standartlarına uygun şekilde yürütülmesi gerekliliği gibi nedenlerle işin niteliğinin Ankara'da yüksek çıkması doğal bir sonuç olabilir. Bu açıdan işlerin yeniden tasarlanması düşünülebilir. Çünkü Hackman ve Oldham (1976), Luthans, (1994), Csikszentmihalyi (2000, 2013) tasarımı uygun olan işlerin memnuniyeti artıracığını ifade etmektedir. Burada özellikle çalışanların tam iyilik hali gözetilerek yapılan iş tasarımları diğer insan kaynakları uygulamalarına da temel teşkil edeceği için daha önem kazanmaktadır.

İletişim her iki katılımcı grubu açısından da yüksek çıkmıştır. Ankara'da çalışanlar için ortalama değer 3,62 iken diğer illerde çalışanlar için 3,12 olmuştur. Bu durumun öziletişim, bireyler arası iletişim, birimler arası iletişim ve kurumsal iletişim şeklinde üzerinde çalışılması gereken bir konu olduğu görülmektedir. Birleşmiş Milletler tarafından deklare edilen 21. Yüzyıl becerileri ve Dünya Ekonomik Forumu tarafından 2022 iş dünyasında öne çıkan yetkinlikler bağlamında iletişimin ilk sıralarda yer alması da iletişimin öneminin birer göstergesidir. İletişimin yönetim tarzı ve fiziksel çalışma ortamının toplam etkisi içerisindeki dolaylı payı da örgütsel müdahale uygulamalarının iletişim ekseninden yapılmasının daha uygun olacağına işaret etmektedir. Yapılacak ekip çalışmaları, birimler arası etkinlikler, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri memnuniyeti daha olumlu etkileyebilecektir.

Memnuniyet düzeyi en düşük faktör ise çalışma ortamı olmuştur. Ankara'daki çalışanlar için ortalama değer 3,42 iken diğer illerde çalışanlar için 2,90'dur. İşletme toplumsal ve kültürel mirasın korunmasını önemseydiği için genellikle hizmet binalarında değişiklik yapmamaktadır. Bununla beraber lojistik hizmetlerin sunumunda yapılacak iyileştirmeler memnuniyetin artmasına katkı sağlayabilir. Mesleki yeterlilik standartlarının oluşturulması ve bu çerçevede uygulamaların yapılması stratejik planda yer alan hususlardır. Güvenlik iklimine olumlu katkıları olacağı mesleki yeterlilik uygulamaları görevlerin yerine getirilmesi için daha uygun imkanlar yaratılmasına da zemin oluşturabilir. Ayrıca çalışanın psiko-sosyo duygularının tatmin edilmesi ve değer atfedilmesi giderek ağırlık kazanan bir faktör olmaya başlamıştır (Luthans, 1994; Topcu ve Cabbar, 2015). Çalışanların temel beklentileri arasında psiko-sosyal duygusal tatmini yaşamak araştırmalarda ilk sıralarda çıkmaktadır (Rousseau, 1989; Topcu ve Basım, 2015; Topcu & Cabbar, 2015). Bu

doğrultuda cinsiyet gibi demografik faktörler başta olmak üzere farklılıkların gözetilmesi ve başta çalışma ortamı olmak üzere uygulamaların farklılıkları yönetecek tarzda yapılması memnuniyeti daha fazla artırabilir. Nitekim Çınar (2018) tarafından da yapılan lojistik regresyon analizi sektör ve statünün çalışan memnuniyetini etkilediğini ortaya koymuştur.

Buradan hareketle çalışan memnuniyetinin ölçülmesi işyerlerine olumlu katkılar sağlayacağı ifade edilebilir. Ancak çalışan memnuniyeti ölçülmesi için işletmelerde oluşturulacak modelin işletmeye özgü olması önemlidir. Literatürde çok fazla ölçüm aracı bulunmaktadır (örneğin; Ünal, 2016; Şengün & Şengün, 2016; Davras & Gülmez, 2013; İbiş & Batman, 2017; Aksan, 2019; Demirsel & Erat, 2019; Göral & Çağlıyan, 2019; Tanrıverdi vd., 2019; Cop & Çalış, 2020; Meriç & Babür, 2020). Uygulamanın yapılacağı işletmenin vizyonu, misyonu ve temel değerleri doğrultusunda belirlenen yetkinlik çerçevesi çalışan memnuniyeti için hangi faktörlerin ölçümleneceğine ışık tutacaktır. Bu nedenle literatür araştırması sonucu karar verilecek soruların ilk önce pilot uygulamasının yapılarak işletme için uygun hale getirilmesi ve daha sonra işletme geneline uygulanması gerekmektedir. Ayrıca farklılıkların tespit edilebilmesi için mümkün olduğu kadar demografik bilgilere de yer verilmelidir. İşletmelerde kimliği açığa çıkarıcı bir etkisi olduğu düşünüldüğü için demografik sorulara yer verilmemektedir. İnsan kaynakları alanındaki analizler kurum kültürünün bir parçası haline geldikçe bu yönde iyileştirmeler yapmak uygun olabilir. Bunlarla birlikte ölçüm ve analizlerin periyodik olarak tekrarlanması gelişimin takip ve izlenmesi için önemlidir. Sıklığı işletme tarafından belirlenmek üzere yılda en az bir defa uygulanması yeterli olabilir.

Bu çalışma açısından anket uygulamasının hala devam ediyor olması örnekleme ve farklılık analizlerinin yapılmasını sınırlayıcı etki yaratmıştır. Ayrıca anketin işletme bünyesinde geniş kapsamlı ilk defa uygulanıyor olması katılımcılar açısından sosyal beğenirlik etkisini artırmış olabilir. Anket çalışmasında verilerin toplanması aşaması tamamlandığında demografik faktörlere, özellikle işyerinin bulunduğu yere göre farklılaşmanın analiz edilmesi işletmenin çalışmalarında yönlendirici olabilir. Bunun yanı sıra bu hali ile kesitsel bir tasarıma sahip olan çalışma ilerleyen yıllarda boylamsal bir çalışmaya dönüştürülebilir.

Kaynakça

- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Aksan, A. (2019). *Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin incelenmesi ve kargo sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Management Psychology*, 22(3), 309-328.
- Cop, R. & Çalış, M. (2020), İç Müşteri Memnuniyeti Faktörlerinin Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışanlar Açısından Karşılaştırılması: Bir Uygulama, *BMIJ*, 8(1): 164-180 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1424>
- Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety*. Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (2013). *Flow: The psychology of happiness*. Random House.
- Çınar, M. (2018). Çalışanın Memnuniyetini Etkileyen Faktörler: Bursa Örneği, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 11, Sayı 1, 39-62.
- Davras, Ö. (2019). İşveren Markasının Marka Bağlılığı, Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkileri: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (4), 3088-3107. DOI: 10.21325/jotags.2019.517
- Davras, Ö. & Gülmez, M. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-LaraBelek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:24, Sayı:2 Güz, ss. 167-184.
- Demirsel, M. T. & Erat, L. (2019). Algılanan İşyeri Nezaketsizliğinin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Prof. Dr. Fuat Sezgin Özel Sayısı*, 209-221.
- Göral, R. & Çağlıyan, V. (2019). Kano model ile çalışan memnuniyetine etki eden iş faktörlerinin önem düzeylerinin belirlenmesi ve otel işletmelerine yönelik bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (42), 88-99.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics. Using SPSS*. London: SAGE.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16, 250- 279.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- İbiş, S. & Batman, O. (2017). Otel işletmelerinde çalışanların memnuniyetine etki eden faktörler üzerine bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(4), 264- 279.
- İnce, A. R. & Topcu, M. K. (2017). Girişimcilik yöneliminin işe bağlanma üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin rolü. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 27(2), 1-27.
- Luthans, F. (1994). *Organizational behaviour*. New York: Mc Graw Hill International Editions.
- Meriç, S., & Babür, Y. (2020). Çalışan memnuniyetine etki eden faktörler: Otelere yönelik bir araştırma. *Electronic Journal of Social Sciences*, 19(74), 812-827.
- Murphy, K. R. & Davidshofer, C. O. (1998). *Psychological testing* (4th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pekmezci, T., Demireli, C. & Batman, G. (2008). İç müşteri memnuniyeti: Konya un fabrikalarında bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 143-156.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Salanova, M., Bakker, A. B. & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.
- Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Şengün, B., & Şengün, G. (2016). Çalışan memnuniyet ölçeği geliştirme çalışması. Maltepe Üniversitesi İİBF Ekonomik, *Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, Sayı 7, 74-93.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. & Eğriboz, N. (2019). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki. *Journal of International Social Research*, 12(62), 1604-1614.
- Ünal, Ö. (2016). Hizmet sektöründe çalışan memnuniyeti: Şirketler grubuna bağlı kargo şirketi ve kırtasiye mağazalar zinciri üzerine ampirik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 161-176.
- Topcu, M. K. & Basım, H. N. (2015). Kavramsal bağlamı ve olası tartışma alanlarıyla psikolojik sözleşme: Bir gözden geçirme çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 83-104.
- Topcu, M. K. & Cabbar, Y. (2015). Çalışanların Beklenti ve Yükümlülüklerinin İşgücü Verimliliğine Etkilerinin Psikolojik Sözleşme Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi: Ankara Sanayi Odası Üyeleri Örneğinde Bir Araştırma. 5. *Verimlilik Kongresi*, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ankara.
- Turner, N., Barling, J. & Zacharatos, A. (2002). Positive Psychology at Work. İçinde C. Snyder & S. Lopez (Eds.), *The Handbook of Positive Psychology* (ss. 715-730). Oxford: Oxford University Press.

Adil Dünya İnancı ile İş Performansı Arasındaki Etkileşim: Aracı Değişken Olarak Yaşam Tatmini¹

Sema POLATCI²

Elif BAYGIN³

Fatih SOBACI⁴

Öz

Bu çalışmada adil dünya inancının iş performansı üzerindeki etkisinde yaşam tatmininin aracılık rolünün olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada veriler, Trabzon'daki bir çağrı merkezinde çalışan 167 müşteri temsilcisinden kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Elde edilen veriler, araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan yapısal modeli test etmek için aracılık analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre yaşam tatmininin, adil dünya inancı ve performans etkileşiminde "tam aracılık rolü" üstlendiği tespit edilmiştir. Mevcut bulgular yazın ışığında tartışılmış ve gelecek araştırmalar için öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Adil Dünya İnancı, İş Performansı, Yaşam Tatmini.

The Interaction Between Belief in a Just World and Job Performance: Life Satisfaction as a Mediating Variable

Abstract

This study was conducted to determine the effect of belief in a just world on job performance and whether life satisfaction is a mediating role in this interaction. The data were collected from 167 customer representatives at a private GSM operator company in Trabzon by convenience sampling method. The data obtained were subjected to mediation analysis to test the structural model created within the scope of the research. According to the results of the analysis, it has been determined that life satisfaction plays a "full mediating role" in belief in a just world and job performance interaction. Current findings are discussed in the light of literature and suggestions for future study are developed.

Keywords: Belief in a Just World, Job Performance, Life Satisfaction.

¹ Bu çalışma, 28. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmak üzere kabul edilen "Adil Dünya İnancının İş Performansı Üzerine Etkisi: Yaşam Tatmininin Aracılık Rolü" başlıklı bildiri genişletilerek hazırlanmıştır.

² Doç. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, sema.polatci@gop.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4671-1356>

³ Psikolog, Yüksek Lisans Öğrencisi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, elif008@windowslive.com, <https://orcid.org/0000-0001-8037-5811>

⁴ Öğr. Gör., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Niksar Meslek Yüksekokulu, fatih.sobaci@gop.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2261-5079>

Giriş

Maslow, Motivasyon Teorisi'nde insanların belirli gereksinimlerini hiyerarşik bir sıra ile karşılama noktasında motive olduklarını öne sürmektedir. Ona göre güvenlik ihtiyacı, karşılanması gereken temel motivasyonel ihtiyaçlar arasında yer almaktadır. Bu kapsamda bireyler öngörülebilir ve düzenli bir dünyada, korkularından arınmış bir şekilde yaşamak istemektedir (Maslow, 1943: 374). Benzer şekilde mevcut çalışmanın amacı kapsamında incelenen Adil Dünya İnancı Teorisi (Lerner, 1975) de, bireylerin kendilerini güvende hissetmelerinin önemine vurgu yapmaktadır. Teoriye göre birey olası fiziksel, düşünsel tehditlerle baş edebilmek ve geleceğe ön görülebilir şekilde bakabilmek için dünyanın adil bir yer olduğuna yönelik inancını sürdürmektedir (Kılınç & Torun, 2011: 1).

Buraya kadar ifade edilenler bağlamında bireyin doğrudan ya da dolaylı olarak maruz kaldığı olaylara adil dünya inancıyla yaklaşmasının bir sonucu olarak kendini daha güvende hissetmesiyle birlikte, yaşamdan duyacağı memnuniyetin de artacağı düşünülmektedir. Öte yandan günümüzde hızlı bir dönüşüm içinde olan dünyada yaşanan gelişmeler sosyal bir canlı olan örgütleri etkilerken, örgütlerin varlıklarını koruyabilmeleri, gelişimlerini sürdürebilmeleri için insan kaynağının sergilediği performansı da ön plana çıkarmaktadır. Bu kapsamda adil bir dünyaya yönelik inancının sonucu kendini güvende hisseden, yaşamdan duyduğu tatmini artan bir bireyin, daha etkili iş performansı sergileyebileceği ve örgütsel sürdürülebilirliği destekleyebileceği öngörülmektedir.

Çalışmanın amacı, bireylerin adil dünya inancının, iş performansları üzerindeki etkisinde yaşam tatminlerinin aracı bir rol üstlenip üstlenmeyeceğini belirlemektir. Yazına yönelik yapılan incelemede, söz konusu üç değişkeni birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olmasının, araştırmayı özgün kıldığı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma, örgütler için kritik bir öneme sahip olan iş performansındaki değişimin, neden ve nasıl meydana geldiğinin anlaşılmasına yardımcı olması bakımından da önem taşımaktadır. Buna ek olarak adil dünya inancı, yaşam tatmini ve iş performansı yüksek bir çalışanın örgütü için yapabileceği muhtemel kazanımlar, mevcut çalışmanın örgütlere insan kaynağı uygulamalarının kapsamını belirlemek ve genişletmek adına kısmen referans oluşturabileceğini düşündürmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın gerek yazına gerekse uygulayıcılara katkı sağlaması hedeflenmektedir.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Adil Dünya İnancı

Lerner'in Adil Dünya İnancı Teorisi'ne göre (1965 ve 1975) insanlar genellikle herkesin hak ettiğini elde ettiği, iyilerin ödüllendirilip kötülerin cezalandırıldığı adil bir dünyada yaşadığına inanma ihtiyacındadır. Bu inancın bir sonucu olarak insanlar, neyi hak ediyorsa onu elde ettiğine ya da elde ettiği her ne ise onu hak ettiğine inandıkları "adil bir dünyada" yaşadıklarını varsaymaktadır. Lerner, bu inancın bireylerin çevrelerini adil, yordanabilir ve kontrol edilebilir görmelerini kolaylaştırdığını ve -bir yanılsama olsa dahi- kendilerini güvende hissetmesi için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Böylece bireyler geleceğe güvenle bakabilmekte ve uzun vadeli amaçlarına ulaşmak için çabalayabilmektedir (Montada & Lerner, 1998: 9; Akgün, 2019: 2227). Çünkü herkesin hak ettiğini aldığı adil bir dünyada yaşadıklarına inanmak, bireylerin amaçlarına ulaşma çabalarını anlamlı kılacak ve bu güven içinde geleceklerine yatırım yapmaları daha mümkün olabilecektir (Öcel & Aydın, 2010: 74).

Dünyanın adil olduğuna ilişkin inancı koruma ihtiyacı, oluşturduğu olumlu etkilerin yanı sıra ortada bir adaletsizliğin olduğunu reddetmeye, adaletsizliğe uğrayan bireye (kurbana) karşı olumsuz tutumlara, kurbanı suçlamaya ve statükoyu desteklemeye yol açabilen toplumsal çıktılara da neden olabilmektedir (Akgün, 2019: 2241). Bu tür bir adil dünya inancının kaçınmacı ve teslimiyetçi bir yaklaşımdan beslendiği, rasyonel bir adaleti temsil etmediği; aksine bazen adaletsizliği perdelediği söylenebilir. Buna karşı rasyonel adil dünya inancı ise, yaşananların olduğu gibi değerlendirilmesine ve bu sayede dünyanın gerçekçi bir biçimde adil olarak algılanmasına ilişkin inanç olarak nitelenebilir.

Adil dünya inancının iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki olan kişisel adil dünya inancı, kişilerin "bireysel olarak" hak ettikleri şeye sahip olduklarına inanma derecesini ifade etmektedir. Genel adil dünya inancında ise birey, genel anlamda insanların hak ettikleri durumların karşılıklarını aldıklarına yönelik inanç geliştirmektedir (Alves ve Correia, 2010: 222).

1.2. Adil Dünya İnancı ile İş Performansı İlişkisi

Performans, geçmişten itibaren tanımına ilişkin kolaylıkla uzlaşa sağlanamayan, çok yönlü ve gelişen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Thomas, 2006: 19). Bu durum ise, yazında kavrama ilişkin farklı tanımlamaların bulunmasına zemin hazırlamıştır. Örneğin, Bingöl (2003: 273) performansı "belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi

veya çalışanın davranış biçimi” olarak tanımlamaktadır. İlgili kavram bir başka tanımda ise bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o işe yönelik hedeflediklerine ne ölçüde ulaşabildiğini nicel ve nitel açılardan belirten bir özellik olarak ifade edilmektedir (Benligiray, 2004: 141).

Yazında pek çok açıdan (işgören, yönetim ve örgüt gibi) farklı anlamlar yüklenebildiği görülen performans (Demir, 2015: 60) kavramı, mevcut çalışmada “iş performansı” kapsamında ele alınmıştır. İş performansı, Viswesvaran ve Ones’e (2000: 216) göre çalışanların örgütsel amaçlara katkı sağlamak için sergiledikleri ölçülebilir davranışlarla ve bu bağlamda ortaya çıkardıkları sonuçlarla ilgilenmektedir. Başka bir ifadeyle iş performansı, çalışanların hedeflerine yönelik sarf ettikleri çabaların ve yaptıkları eylemlerin neticeye ulaşma derecesini içermektedir (Çekmecelioğlu, 2014: 25). Bununla birlikte kavram, örgütsel hedeflere doğrudan ve dolaylı yoldan katkı sağlayan (Rich vd., 2010: 619); belirli bir zaman dilimi içinde sergilenen ve kurumsal açıdan beklenen bir değer olma özelliği taşıyan çoklu, ayrık davranışlar şeklinde de ele alınmaktadır. Burada iş performansının, örgütler için beklenen niteliğe atıfta bulunan bir davranış özelliği olarak değerlendirilmesi dikkat çekmektedir (Motowidlo & Kell, 2012: 92).

Genel anlamda örgütsel verimliliği, etkililiği arttırmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için çalışanların iş performansını yükseltmek, gittikçe önemi artan bir konu haline gelmektedir (Johari & Yahya, 2009: 145; Çelik & Turunç, 2010: 23). Öte yandan iş performansı, örgütler kadar bireylerin gelişimi açısından da değer taşımaktadır. Çalışanların görevlerini yerine getirmeleri ve üst düzey iş performansı sergilemeleri; yetkinlik, gurur ve memnuniyet gibi bireysel anlamda istedik duygular hissetmelerine olanak vermektedir. Bu durum da çalışanın işinden daha fazla tatmin olmasının, kariyer gelişimi sağlamanın ve işgücü piyasasında itibar kazanmasının önünü açmaktadır (Sonnentag & Frese, 2002: 4).

Yapılan yazın incelemesinde adil dünya inancı ve iş performansı kavramlarını birlikte inceleyen az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. İlgili çalışmalar, adil dünya inancının performansı pozitif yönde etkilediğine işaret etmektedir (Ball vd., 1994; Otto & Schmidt, 2007). Diğer bir ifadeyle adil dünya inancı yüksek olan çalışanlar, daha yüksek seviyede performans sergileyebilmektedir. Bilgiler ışığında araştırmanın kurulan ilk hipotezi şu şekildedir:

H₁: Adil dünya inancı iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.

1.3. Aracı Değişken Olarak Yaşam Tatmini

Bireyin işte ve iş dışında geçirdiği zamanın tamamını ifade eden “yaşam”la (Polatçı, 2015: 30) ilgili memnuniyetini içeren ve bu anlamda geniş bir içeriğe sahip olan yaşam tatmini kavramının yazındaki temelleri 1961 yılına (Life Satisfaction Index, Neugarten vd.) kadar uzanmaktadır (Diener vd., 1985: 71). Eski bir kavram olmakla birlikte yaşam tatmininin ‘yaşamın içinden’ bir kavram olarak önemini halen koruduğu söylenebilir.

Yaşam kavramının derinliği ve karmaşıklığı, yaşam tatminine ilişkin tanımlama yapmayı ve onu etkileyen etmenleri net olarak ortaya koymayı güçleştirmektedir. Bireyin genel anlamda yaşamdan duyduğu memnuniyeti ifade eden yaşam tatmini, duygusal temele dayanan (Polatçı, 2015: 30) ve bireyin kendi yaşam kalitesini kendi kıstaslarına göre değerlendirdiği yargısal bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Mert & Bekmezci, 2016: 50). Yaşamda elde ettikleri ile yaşamdan beklentileri arasındaki uyum düzeyi arttıkça, bireyin yaşam tatmininin de artacağı beklenmektedir. Bu değerlendirmeler ışığında yaşam tatmini, yaşamdan beklenenler ile yaşamın getirdikleri arasındaki paralellik sonucu ortaya çıkan pozitif duygulanım durumu şeklinde açıklanabilir.

Adil bir dünyaya yönelik inancının da etkisiyle kendisini daha güvende hissedebilen bireyin, yaşamla ilgili duyacağı memnuniyetin de artacağı düşünülmektedir. Nitekim yazında, adil dünya inancının yaşam tatminini pozitif yönde etkilediğini (Correia vd., 2009; Keller & Siegrist, 2010; Ceyhan & Gürses, 2016) gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H₂: Adil dünya inancı yaşam tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

Yaşam kalitesini kendi açısından pozitif şekilde değerlendiren; iş ve iş dışındaki yaşamından genel olarak memnun olan bireylerin, yüksek düzeyde iş performansı sergilemeleri de beklenmektedir. Bu bağlamda yazına yönelik yapılan incelemede, yaşam tatmininin performans üzerinde pozitif bir etkisi (Jones, 2006; Kale, 2015; Çınar & Özyılmaz, 2018) olduğu görülmektedir. Bilgiler doğrultusunda tasarlanan hipotez aşağıdaki gibidir:

H₃: Yaşam tatmini iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.

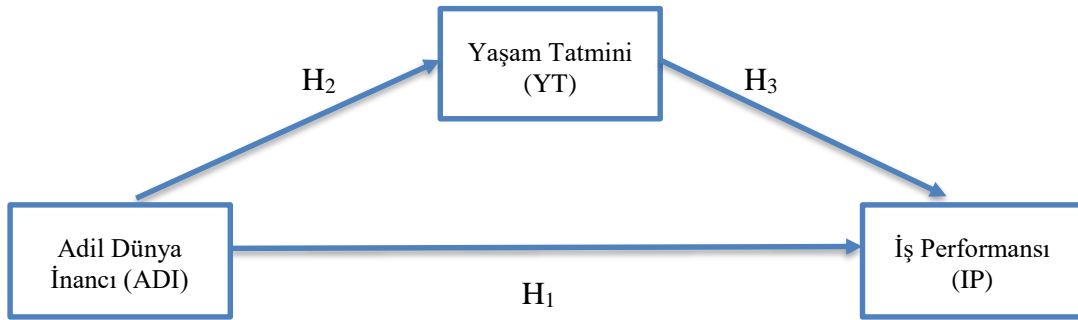
Önceki araştırmalar adil dünya inancı yüksek olan bireylerin yüksek performans sergilediklerine (Ball vd., 1994; Otto & Schmidt, 2007) işaret ederken; bu çalışma ile söz konusu etkileşimin “nasıl ve neden” (Gürbüz ve Şahin, 2018: 79) meydana geldiğini yaşam

tatmininin aracılığıyla daha iyi açıklayabilmek hedeflenmiştir. Bu kapsamda yapılan yazın incelemesinde, söz konusu üç değişkeni birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bunun yanı sıra yukarıda verilen araştırma sonuçları, adil dünya inancının iş performansı üzerindeki etkisinde yaşam tatmininin muhtemel aracı rolünü incelemeye değer kılmaktadır. Bulgular ve araştırmanın amacı ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H4: Adil dünya inancının iş performansı üzerindeki etkisinde yaşam tatmini aracılık rolü üstlenmektedir.

Yukarıda kurulan hipotezler doğrultusunda araştırmanın tahmini modeli Şekil 1'deki gibi oluşturulmuştur.

Şekil 1: Araştırmanın Tahmini Modeli



2. Araştırmanın Yöntemi

2.1. Araştırmanın Ana kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini Trabzon'daki bir çağrı merkezinde çalışan yaklaşık 300 müşteri temsilcisi oluşturmaktadır. Araştırmada zaman ve maliyet kısıtlılıkları nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Çalışma kapsamında elektronik ortamda 210 müşteri temsilcisine anket ulaştırılmış, 181 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Eksik ve hatalı olan 14 anketin çıkarılmasıyla birlikte toplamda 167 çalışana ilişkin veri analizlere tabi tutulmuştur. Gürbüz ve Şahin'e (2018: 130) göre evreni %95 güven aralığında temsil etme yeteneğine sahip örneklem sayısına ulaşılmıştır.

Araştırmada verileri analiz edilen 167 müşteri temsilcisinin demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, yaşlarının 19 ila 28 arasında değiştiği ve yaş ortalamalarının 23 olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların %64'ünü (n = 107) kadınlar, %53'ünü (n = 88) ön lisans mezunları ve %45'ini (n = 75) bir yıllık iş tecrübesine sahip bireyler oluşturmaktadır.

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri anket tekniğiyle toplanmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölüm değişkenlere (adil dünya inancı, iş performansı, yaşam tatmini) ilişkin ölçekleri; dördüncü bölüm ise katılımcıların demografik özelliklerine yönelik soruları içermektedir. Örneklemden, ölçeklerdeki ifadelerle katılım düzeylerini belirlemek amacıyla 5'li Likert derecelemesine (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) göre cevap vermeleri istenmiştir.

Adil Dünya İnancı Ölçeği: Çalışanların adil bir dünyaya ilişkin inançlarının ölçümünde, Dalbert (1999: 84) tarafından geliştirilen 6 ifadeli Genel ADI Ölçeği ile 7 ifadeli Kişisel ADI Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerde ters ifade bulunmamaktadır. Ölçekler “Bana karşı genellikle adil davranılmıştır”, “Dünyanın aslında adil bir yer olduğunu düşünürüm” gibi ifadelerden oluşmaktadır. Orijinal ölçekler için Cronbach Alfa değerleri sırasıyla .78 ve .86 şeklindedir. Ölçeklerin Türkiye örnekleminde geçerliliği Göregenli (2003) tarafından yapılmıştır (Çakır & Şen, 2012: 63; Uğur & Akgün, 2015: 107).

İş Performansı Ölçeği: Katılımcıların iş performanslarının ölçülmesinde, önce Kirkman ve Rosen (1999: 66) ardından Sigler ve Pearson (2000: 34) tarafından kullanılan dört maddelik İş Performansı Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Orijinal ölçekte ters ifade bulunmamaktadır. Ölçekte “Görevlerimi zamanında tamamlarım”, “İşimle ilgili hedeflerime ulaşırım ya da hedeflerimi aşarım” gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı, her iki çalışma için de .70'in üzerinde sonuç vermiştir. Ölçeğin Türkçe geçerleme çalışması Çöl (2008: 42) tarafından yapılmıştır.

Yaşam Tatmini Ölçeği: Çalışanların yaşam tatmini düzeylerini ölçümlemek amacıyla Diener ve diğerleri (1985: 72) tarafından geliştirilen beş maddeli Yaşam Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte ters ifade bulunmamaktadır. Ölçek “Birçok açıdan hayatım ideallerimle yakındır”, “Hayat şartlarımın mükemmel olduğuna inanırım” gibi ifadeler içermektedir. Orijinal ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı .87 şeklinde belirlenmiştir. Ölçeğe ilişkin Türkçe geçerleme çalışması Köker (1991: 42) tarafından yapılmıştır.

Kontrol Değişkenleri: Örnekleme karakterize edecek olan demografik özellikler (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve iş tecrübesi) araştırmaya kontrol değişkeni olarak dâhil edilmiştir. Kontrol değişkenleri; cinsiyet için kadın (1), erkek (2) ve eğitim düzeyi için lise

(1), ön lisans (2), lisans (3) şeklinde kodlanmıştır. Yaş ve iş yerindeki tecrübe süresine ilişkin bilgi katılımcılardan açık uçlu olarak ve yıl şeklinde istenmiştir.

2.3. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Araştırma verileri, SPSS ve LISREL programları aracılığıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılarak analizlere tabi tutulmuştur. Bu yöntemler kullanılmadan önce elde edilen verilerde, uç değer ve kayıp verilerin temizlenmesi işlemleri gerçekleştirilmiş, sonrasında verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu tespit edebilmek amacıyla çarpıklık ile basıklık değerleri incelenmiş ve ilgili değerlerin -2 ile +2 arasında değişim göstermesine dikkat edilmiştir (Tabachnick ve Linda, 2001: 73). Analizler sonucunda elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla ADI için -.457, -.138; YT için -.471, -.507 ve IP için -.482, -.333 şeklindedir. Buradan hareketle verilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmek mümkündür. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test edebilmek amacıyla ölçeğin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayısı'ndan yararlanılmıştır (Tablo 1). Elde edilen değerler yeterli güvenilirlik düzeyine ($.60 < \alpha < .80$) sahiptir (İslamoğlu, 2011: 139).

3. Bulgular

3.1. Betimsel Bulgular

Analiz sürecinde öncelikle değişkenlerle ilgili ortalama, standart sapma ve korelasyon değerlerine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur. Korelasyon analizinden elde edilen katsayılara göre ADI, YT ile orta ($r = .379$; $p < 0.01$) ve IP ile düşük düzeyde ($r = .207$; $p < 0.01$) pozitif bir ilişkiye sahiptir. Ayrıca IP ile YT arasında pozitif ve yüksek düzeyde ($r = .763$; $p < 0.01$) bir ilişki bulunmaktadır. Kontrol değişkenlerinden yalnızca cinsiyet ile IP arasında bir korelasyona rastlanmıştır. Cinsiyetin diğer değişkenlerle ilişkisi bulunmadığı için, ilgili sonuç hipotez testlerine taşınmamıştır.

Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayısı Değerleri

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1.Adil Dünya İnancı (ADI)	4.02	.47	(.70)						
2.Yaşam Tatmini (YT)	4.13	.61	.379**	(.65)					
3.İş Performansı (IP)	4.20	.58	.207**	.763**	(.67)				
4.Cinsiyet	1.35	.48	-.122	-.128	-.194*	1			
5.Yaş	22.95	2.30	-.054	-.029	-.001	-.077	1		
6.Eğitim düzeyi	1.91	.68	.005	.054	.034	.044	.146	1	
7.İş tecrübesi	1.97	1.09	.046	-.033	-.021	-.098	.117	.126	1

**p<0.01, *p<0.05 (Parantez içerisindeki değerler, ölçeklere ait Cronbach Alfa değerleridir).

Bu aşamada araştırma değişkenleri arasında çoklu eş doğrusallık problemi olup olmadığına da bakılmış ve böyle bir problem olmadığı (Tolerans> .1; VIF<10) tespit edilmiştir.

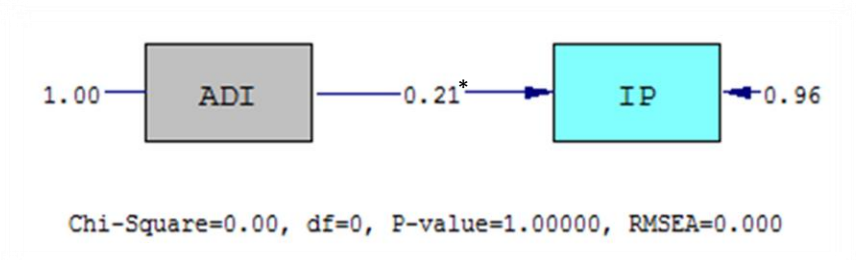
3.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın yapısal modelini test etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986: 1176) tarafından önerilen dört basamaklı aracılık etkisi yaklaşımı benimsenmiştir. Bu kapsamda öncelikle bağımsız değişken (ADI) ile bağımlı değişken (IP) arasındaki etkileşim test edilmiştir (Şekil 2). Daha sonra bağımsız değişkenin (ADI), aracılık etkisine sahip olduğu öngörülen değişken (YT) üzerindeki etkisine ve aracı değişkenin (YT) bağımlı değişken (IP) üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu analizler neticesinde, bir aracılık etkisinden bahsedebilmek için üç değişken bir arada analize tabi tutulmuş ve aracı değişkenin (YT) analize dâhil edilmesiyle bağımsız değişkenin (ADI) bağımlı değişken (IP) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına veya etki düzeyinde bir değişim olup olmadığına bakılmıştır (Şekil 3 ve Tablo 3).

Baron ve Kenny (1986: 1176) tarafından önerilen ve yukarıda açıklanan dört koşulu test etmek için YEM’de yol analizi yöntemi uygulanmıştır. Bu amaçla ilk olarak değişkenler arası yollar (path) oluşturulmuş ve bunların anlamlılığına bakılmıştır (anlamli yollara beta değerleri üzerinde * işareti ile dikkat çekilmiştir). Bunun için yollara ilişkin t-değerleri (t-values) incelenmiş ve LISREL tarafından (.5 anlamlılık düzeyinde 1.96’nın altında değere sahip olduğu için) kırmızı olarak gösterilen yol olmamasına dikkat edilmiştir (Şimşek, 2007:

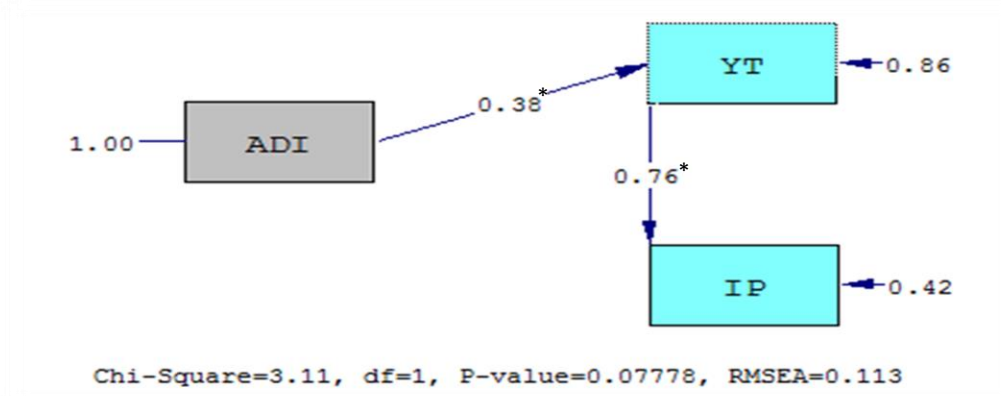
86). Ayrıca ilgili dosyadan (OUT) modellerin gerekli uyum iyiliği değerlerini sağladığı ve hiçbir uyarının (Warning!) olmadığı (Şimşek, 2007: 86) görülmüştür. Bu kapsamda gerçekleştirilen aracılık analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Şekil 2: Adil Dünya İnancının İş Performansı Üzerine Etkisi



Aracılık analizinin ilk basamağında, bağımsız değişkenin (ADI) bağımlı değişken (IP) üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu amaçla kurulan ilk model, ADI'nın IP üzerindeki pozitif etkisini ortaya koymuştur ($\beta = 0.21$; $p = 1.00$). Uyum iyiliği değerleri ($\chi^2/df = 0$; $P = 1.00$; $RMSEA = 0.00$) “mükemmel uyum” olarak ortaya çıkmış, bu sonuçlara göre H_1 desteklenmiştir (Şekil 2).

Şekil 3: Aracılık Analizi Sonuçları ve Nihai Model



Şekil 3'te sunulan model ve Tablo 3'te sunulan değerlerden hareketle, ADI'nın YT üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür ($\beta = 0.38$; $p = 1.00$). Bu sonuçlara göre H_2 desteklenmiştir. Aynı veriler ışığında YT'nin IP üzerindeki etkisi, çalışmadaki en yüksek etki olarak dikkat çekmektedir ($\beta = 0.76$; $p = 1.00$). Bu sonuca göre H_3 de desteklenmiştir.

Modele ilişkin ilk üç hipotezin desteklenmesi ve bu anlamda belirlenen yolların çalışması, yol analizinin son basamağına geçilmesine ve aracılık etkisinin (H_4) testine imkân

sağlamıştır. Bu amaçla aracı değişkenin (YT) analize dâhil edilmesiyle birlikte bağımsız değişkenin (ADI) bağımlı değişken (IP) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına veya etki düzeyinde bir değişim olup olmadığına bakılmıştır. Bunun için ilk olarak, üç değişkenli durumda ADI'dan IP'ye giden yolun anlamlı kalıp kalmayacağına bakılmıştır. Yola ilişkin t değerinin (-1.78) 1.96'nın altında olması nedeniyle bu yolun istatistiksel olarak anlamsız (Şimşek, 2007) olduğu görülmüştür. Bu nedenle bağımsız değişkenden bağımlı değişkene giden yol (ADI-IP yolu) modelden çıkartılmış ve bu haliyle model yeniden test edilmiştir (Şekil 3). Son durumda bütün yolların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuç (üç değişken birlikte analize dâhil edildiğinde) ADI'nın IP üzerindeki doğrudan etkisinin ortadan kalktığını göstermektedir.

Tablo 2: Nihai Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçüleri	Ölçüm Modeli	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum
Kikare/df	3.11	≤ 5	≤ 2
GFI	0.99	$\geq .90$	$\geq .95$
NFI	0.98	$\geq .90$	$\geq .95$
CFI	0.98	$\geq .90$	$\geq .95$
RMSEA	0.113	$\leq .10$ ($\leq .08$)	$\leq .05$

Uyum değerlerine ilişkin kaynaklar: Şimşek, 2007: 14, 48; Çokluk, vd., 2010: 271-272.

Nihai modelin uyum iyiliği değerleri $\chi^2/df = 3.11/1$; RMSEA= 0.113; GFI= 0.99; NFI= 0.98; CFI= 0.98 olarak belirlenmiştir. Bu değerler, Tablo 2'de verilmiş olan referans değerler ışığında, modelin gerekli uyum iyiliği değerlerini karşıladığını göstermektedir.

Tablo 3: Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	Standardize Edilmiş β Değerleri	t-Değeri	p-Değeri	Hipotez Durumu
ADI \rightarrow IP	.21	2.72	< 0,01	Kabul
ADI \rightarrow YT	.38	5.26	< 0,01	Kabul
YT \rightarrow IP	.76	14.85	< 0,01	Kabul
ADI \rightarrow YT \rightarrow IP	-.10	-1.78	> 0,01	Kabul

Tüm bu analizlerde ulaşılan sonuçlar ışığında ADI'nın IP üzerindeki etkisinde YT'nin "tam aracı rol"e sahip olduğu görülmüş ve H₄ desteklenmiştir. Ayrıca yapılan Sobel testi neticesinde aracılık analizinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($z = 3.96$; $p < 0.001$).

4. Sonuç ve Öneriler

Adalet, başta temel bir erdem ve politika olmak üzere farklı boyutları ile ön plana çıkarak dikkatleri üzerine çekmiş ve insanlık tarihinde her zaman önemini korumuştur. Bununla birlikte adalet konusunun günümüzde, insanların kendilerini güvende hissetmeleri açısından üstlendiği rol nedeniyle her zamankinden daha önemli bir hal aldığı söylenebilir. Bu önemin, örgütsel davranış açısından değerlendirilmesi gereken ve bu alanda nispeten az işlenmiş bir konu olduğu düşünülmektedir. Çünkü insan hayatını şekillendiren en önemli unsurlardan biri iş hayatıdır. İnsanların geleceğine yatırım yaptıkları en önemli alanlardan biri de yine iş hayatıdır. Adil dünya inancı ve bunun yaratabileceği olumlu etkiler sayesinde çalışanların örgütlerine ve kendilerine daha büyük kazanımlar sunması beklenmektedir. Bu kazanımlar arasında birey için yaşam tatmini ve örgüt için iş performansı düzeylerinde muhtemel artışın ön plana alınabileceği düşünülmektedir. Araştırma söz konusu kazanımlara katkı sunma çabasından beslenmektedir.

Araştırma sürecinde yapılan korelasyon analizinde, adil dünya inancının iş performansı ve yaşam tatmini ile; ayrıca yaşam tatmininin iş performansı ile pozitif ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Ulaşılan sonuçlar yapılan regresyon analizleri ile değerlendirilmeye çalışılmış ve bu kapsamda araştırmanın yapısal modelini test etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986: 1176) tarafından önerilen dört aşamalı aracılık analizi yaklaşımı benimsenmiştir. Analizler sonucunda elde edilen beta katsayıları adil dünya inancı ile iş performansı (H_1) ve yaşam tatmini (H_2); ayrıca yaşam tatmini ile iş performansı (H_3) arasında pozitif bir etkiyi ortaya koymuştur. Bu sonuçlar yazındaki bazı araştırma sonuçları ile (Ball vd., 1994; Jones, 2006; Otto & Schmidt, 2007; Correia vd., 2009; Keller & Siegrist, 2010; Kale, 2015; Ceyhan & Gürses, 2016; Çınar & Özyılmaz, 2018) paralellik göstermektedir. Ulaşılan diğer analiz sonucuna göre adil dünya inancının iş performansı üzerindeki etkisinde yaşam tatmini tam aracılık rolü (H_4) üstlenmektedir. Bu sonucun, daha önce üç değişkeni bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanmadığı için, yazın açısından özgünlük gösterdiği ve yazına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bulgular ışığında araştırmanın dört hipotezi de desteklenmiştir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre çalışanların adil dünya inançları, öncelikle yaşam tatminlerini yükseltmekte; yaşam tatmini ise çalışanların daha yüksek iş performansı sergilemelerine yol açmaktadır. Başka bir ifadeyle araştırma, çalışanların adil bir dünyada yaşadıklarına inanarak yaşamdan daha fazla memnuniyet duyabileceklerini ve bu sayede

işlerinde daha yüksek performans sergileyebileceklerini göstermektedir. Genel anlamda tüm otoritelerin ve özelde örgütlerin, sorumlulukları altında bulunanlara adil bir dünyada yaşadıklarını hissedebilecekleri bir ortam sunmalarının gerekliliği bu çalışma sonuçlarına da yansıyan malumun ilanı olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte dünyanın içinde bulunduğu durum, ulaşılan bu sonucun halen hak ettiği pratik önemi göremediğini göstermektedir. Bu anlamda araştırma sonuçları, hem istenilen hem de uğrunda evrensel anlamda rasyonel bir çaba sergilenmeyen paradoksal bir gerçekliğe de dikkat çekmektedir. Bu gerçekliğin ve araştırmanın sonuçları ışığında örgütlere, çalışanlarına adalet duygusu yaşayabilecekleri iş hayatı sağlamaları önerilebilir. Adil dünya inancı ve yaşam tatmininin etkisiyle iş performansında yaşanacak artışın diğer bazı motivatör kaynakların aksine tümüyle maddi unsurları içermediği ve adaletle muamele gördüğüne inanan çalışanların örgütleriyle kuracağı bağın ve sonucunda elde edilecek çıktının çok daha uzun vadeli olacağı düşünülmektedir. Örgütlerin bu gibi avantajlarını düşünerek uygulamada zor olduğu (mevcut durumlarla) görülen adaleti tesis etmeleri son derece önemlidir. Çünkü Immanuel Kant'ın da söylediği gibi "Adalet dünyadan kalkarsa, insan hayatına değer verecek bir şey kalmaz."

Örgütsel davranış disiplinde, örgütsel adalet üzerinden çok çalışılan adalet kavramının adil dünya inancı üzerinden de tartışılmasının (kavrama farklı boyutlardan bakılmasının önünü açabileceği görüşünden hareketle) alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu konuda, diğer alanların aksine, işletme alanında sınırlı sayıda (Scopus veri tabanında yalnızca 18 adet) çalışma olmasının araştırmayı daha anlamlı kıldığı söylenebilir.

Araştırma, çalışanların adil dünya inancının da etkisiyle kendilerini güvende hissettiklerinde örgüte sunabilecekleri kazanımlar arasında iş performansına odaklanmıştır. Bireyin kendisini güvende hissetmesi, iş birliği ve dayanışma gibi örgütler açısından arzu edilen pek çok faktörü de ortaya çıkarabilir. Buna ek olarak bireylerin karşılaşması muhtemel tehditlerle savunmacı stratejiler yerine rasyonel bir inançla başa çıkması da önem taşımaktadır. Çünkü rasyonel bir adil dünya inancı, bireyin olayları değerlendirmede birtakım bilişsel çarpıtmalar yapmasının önüne geçebilmektedir. Fakat mevcut çalışmada, bireylerin adil dünyaya yönelik inançlarını korumak için kullandıkları stratejilerden hangisini önceliklelerine ilişkin bir değerlendirme yapılmamıştır. Dolayısıyla kavramın dâhil edileceği yeni çalışmalarda, bireylerin adil dünya inançları adına kullandıkları farklı

stratejilerin oluşturabileceği etkilerin de incelenmesi önerilebilir. Ayrıca araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplarla kısıtlıdır ve veri toplamış şekline dolayı (tek form ve zaman) sonuçların ortak yöntem varyansından etkilenmiş olabileceği düşünülmektedir. Son olarak verilerin bir işletmeden toplanmış olması, sonuçlarla ilgili genelleme yapma imkânı vermemektedir. Bu kapsamda örneklem, değişken ve içerik bazlı kısıtların azaltıldığı farklı çalışmaların, daha genellenebilir ve örgütler açısından daha işlevsel sonuçlar ortaya çıkarabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Akgün, S. (2019). Adil dünya inancı ve toplumsal sonuçları. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20), 2227-2247.
- Alves, H. & Correia, I. (2010). Personal and general belief in a just world as judgement norms. *International Journal of Psychology*, 45(3), 221-231.
- Ball, G. A., Trevino, L. K. & Sims Jr, H. P. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, 37(2), 299-322.
- 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.
- Benligiray, S. (2004). Performans değerlemesi. R. Geylan (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* (ss. 140-161). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi* 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ceyhan, U. & Gürses, B. G. (2016). Yaşam doyumunun cinsiyete bağlı sistemi meşrulaştırma üzerindeki etkisinin adil dünya inancı aracı değişkeni bağlamında incelenmesi. *Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Psikoloji Kongresi*, 25-27 Nisan 2016, Ankara.
- Correia, I., Batista, M. T. & Lima, M. L. (2009). Does the belief in a just world bring happiness? Causal relationships among belief in a just world, life satisfaction and mood. *Australian Journal of Psychology*, 61(4), 220-227.
- Çakır, K. & Şen, E. (2012). Psikolojik doğum sırasına göre adil dünya inancı. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(32), 57-69.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.
- Çelik, M. & Turunç, Ö. (2010). Lider desteğinin çalışanların iş-aile yaşam çatışması ve iş performansına etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 19-41.
- Çınar, Ö. & Özyılmaz, F. Z. (2018). Duygusal zeka, yaşam tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde ve Bayburt Üniversitesinde çalışan akademisyenler üzerinde bir uygulama. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 131-149.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Pegem Akademi.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Dalbert, C. (1999). The world is more just for me than generally: About the personal belief in a just world scale's validity. *Social Justice Research*, 12(2), 79-98.
- Demir, M. (2015). Konaklama işletmelerinde birey-örgüt uyumunun iş performansı ve işte kalma niyeti üzerine etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 1(2), 57-71.

- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- İslamoğlu, A. H. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri 2*. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Johari, J. & Yahya, K. K. (2009). Linking organizational structure, job characteristics, and job performance construct: A proposed framework. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 145-152.
- Jones, M. D. (2006). Which is a better predictor of job performance: Job satisfaction or life satisfaction? *Journal of Behavioral & Applied Management*, 8(1), 20-42.
- Kale, E. (2015). Lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerine etkileri: İş tatmini ve yaşam tatmininin aracı rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14), 103-119.
- Keller, C. & Siegrist, M. (2010). Psychological resources and attitudes toward people with physical disabilities. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(2), 389-401.
- Kılınç, S. & Torun, F. (2011). Adil dünya inancı. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 3(1), 1-14.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Köker, S. (1991). *Normal ve sorunlu ergenlerin yaşam doyumu düzeylerinin karşılaştırılması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). A.Ü. S.B. Enstitüsü, Ankara.
- Lerner, M. J. (1965). Evaluation of performances as a function of performer's reward and attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(4), 355-360.
- Lerner, M. J. (1975). The justice motive in social behavior: Introduction. *Journal of Social Issues*, 31(3), 1-20
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370- 396.
- Mert, İ. S. & Bekmezci, M. (2016). İki kariyerli aile çalışanlarında iş ve yaşam tatmini. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 43-53.
- Montada, L. & Lerner, M. J. (1998). Responses to victimizations and belief in a just world. Springer Science & Business Media.
- Motowidlo, S. J. & Kell, H. J. (2012). Job performance. *Handbook of psychology* (ss. 91-130). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Otto, K. & Schmidt, S. (2007). Dealing with stress in the workplace: Compensatory effects of belief in a just world. *European Psychologist*, 12(4), 272-282.
- Öcel, H. & Aydın, O. (2010). Adil dünya inancı ve cinsiyetin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(66), 73-83.
- Polatçı, S. (2015). Örgütsel ve sosyal destek algılarının yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş ve evlilik tatmininin aracılık rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 25-44.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Sigler, T. H. & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 23(1), 3-25.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş (Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları)*. Ankara: Ekinoks.
- Tabachnick B. G. & Linda S. F. (2001) *Using Multivariate Statistic*. Fourth Edition, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

- Thomas, P. G. (2006). *Performance measurement, reporting, obstacles and accountability: Recent trends and future directions*. Australia: ANU E Press.
- Uğur, D. & Akgün, S. (2015). Bireysel ve genel adil dünya inancının depresyon ile ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 103-116.
- Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.

Ağızdan Ağıza İletişim ve Pazar Kurtları: Mahalle Kültürü Bağlamında Bir İnceleme

Derya Fatma BİÇER¹

Sefer DARICI²

Öz

İletişim teknolojilerindeki gelişmeler tüketicilerin pazara ilişkin bilgileri çok çeşitli kaynaklardan almasını kolaylaştırmıştır. Ancak mahalle kültürünün hâkim olduğu bölgelerde tüketicilerin pazara ilişkin bilgi aldığı kaynaklar, kullandığı iletişim biçimi farklılık gösterebilmektedir. Pazar kurtları ağızdan ağıza iletişimi yaygın olarak kullanan, pazardaki fırsatlar, tehditler ve gelişmeler hakkında bilgi veren ve tüketicilerin kararları, tutumları ve davranışları üzerinde etkili olan kişilerdir. Pazar kurtları literatürde geniş kapsamlı çalışılmayan bir kavram olmasının yanı sıra, mahalle kültürü kapsamında irdeleyen bir araştırmaya da rastlanılmamıştır. Bu çalışma ağızdan ağıza iletişim ve pazar kurtlarını kavramsal ve özellikleri açısından mahalle kültürü bağlamında incelemekte, literatüre farklı bir bakış açısıyla katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Pazar Kurtları, Mahalle Kültürü, İletişim, Alış-Veriş

Word of Mouth Communication and Market Mavens' A Study in the Context of Neighborhood Culture

Abstract

Developments in communication technologies have made it easier for consumers to obtain market-related information from a wide variety of sources. However, in the regions where the neighborhood culture is dominant, the sources that consumers receive information about the market and the communication style they use may differ. Market mavens' are people who use extensively word of mouth communication, provide information about opportunities, threats and developments in the market and have an impact on consumers' decisions, attitudes and behaviors. 'Market wolves' is a concept that has not been studied extensively in the literature. In addition, no research investigating the context of the neighborhood culture was found. This study examines 'word of mouth communication' and 'market wolves' concepts in terms of neighborhood culture and features, and aims to contribute to the literature with a different perspective.

Keywords: Market Mavens, Neighborhood Culture, Communication, Shopping

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Cumhuriyet Sosyal Bilimler MYO, dfbicer@cumhuriyet.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3359-1236>

² Dr. Öğretim Üyesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Cumhuriyet Sosyal Bilimler MYO, sdarici@cumhuriyet.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3630-4511>

1. Giriş

Tüketiciler bir ürünle ilgili karar vermeden önceden pazara ilişkin çeşitli kaynaklardan bilgi toplarlar. Bu açıdan tüketici satın alma karar sürecinin kritik aşamalarından bir tanesi 'bilgi arama' sürecidir. Bu süreçte çeşitli iletişim araçlarıyla gelen bilgi tüketici tarafından değerlendirilir. Bilginin geldiği kaynağın, tüketici üzerindeki etkisi tüketicinin karar verme sürecini etkileyebilir. Bu açıdan tüketicinin mal veya hizmet tercihini etkileyen önemli faktörlerden biri pazar kurtlarıdır.

Pazar kurtları piyasayı araştırarak, ürünler veya hizmetler hakkında tüketicinin faydasına olabilecek bilgi birikimine sahip olan ve bunu aktararak referans noktası olan bir kaynak rolündeki bireylerdir. Pazar kurtları bilgi arama sürecinde kaynak olarak tüketici üzerinde etkili olabilir. Piyasaya ilişkin edindikleri bilgiler ve pazara ilişkin farkındalıkları tüketicilerin üzerinde kaynağa ilişkin güven oluşturduğu söylenebilir. İletişim bilimleri açısından en etkili ve en eski iletişim türlerinden biri olan yüz yüze iletişimi genellikle kullanan pazar kurtları, bilgi arama sürecinde sosyal olarak bir rolü üstlenmekte, sağladığı statü ile de tüketicilerin üzerinde tutum ve davranış değişikliğine neden olabilmektedir.

Türkiye'de mahalle kültürü, tarihsel birikimi olan, farklı anlayış ve dinamiklere sahip bir olgudur. Sosyo-kültürel açıdan kendine has özellikler taşıyan mahalle, sadece sakinlerini değil aynı zamanda kendine has iletişim biçimlerini ve tüketim eğilimlerini de barındırmaktadır. Mahalle içerisindeki pazar kurtları, bu kültürün getirdiği iletişim biçimlerini avantaja çevirerek tüketiciyi ikna ederek etkileyebilir. Bu açıdan pazar kurtları çoğu zaman mahalle kültürü içerisinde sahip oldukları statülerini kuvvetlendiren, iletişimin kaynak unsuru olarak daha fazla kabul gören bir noktada değerlendirilebilir. Mahalle içerisindeki statüleri, pazara ilişkin bilgi veren ve mahallenin faydasına hizmet eden bir noktaya evirilebilir. Bu nedenle kullandıkları ağızdan ağıza iletişim, mahalle kültüründe yeri olan bir olgu olarak pazar kurtlarına avantajlar sağlayabilir.

Pazar kurtları literatürde geniş kapsamlı çalışılmayan bir kavram olmasının yanı sıra, mahalle kültürü kapsamında irdeleyen bir araştırmaya da rastlanılmamıştır. Bu çalışma ağızdan ağıza iletişim ve pazar kurtlarını kavram ve özellikleri açısından mahalle kültürü bağlamında incelemekte, literatüre farklı bir bakış açısı sunarak katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

2. Pazar Kurtları ve Mahalle Kültürü

Pazar kurtları farklı türde ürünleri, alışveriş yerlerini piyasaların farklı yönleri ve çeşitleri hakkında diğer tüketicilerle iletişimlerini başlatan ve tüketicilerin istedikleri pazar bilgilerine yönelik cevaplar veren kişilerdir (Feick ve Price, 1987). İlgili literatür incelendiğinde pazar kurtları ilk kez Feick ve Price tarafından 1987 yılında, ürünlerin farklı türleri, alışveriş yerleri ve pazarlar hakkında genel bilgi sahibi olan ve bildiklerini başkaları ile paylaşma eğilimi olan kişiler olarak tanımlanmıştır (Feick ve Price, 1987).

Pazar kurdu olarak tanımlanan kişiler genelde benzersizliğe önem veren ve diğerlerinden farklı olmaya çalışan bireylerdir. Yapılan araştırmalarda bu kişilerin diğerlerine tüketimle ilgili sürekli bilgi aktarımına eğilimli olmalarının pazarlara karşı bağlılık hissetmelerinin bir sonucu olduğu ifade edilmektedir. Pazar kurtları yeni bilgiler edinmek adına sürekli araştırma yapar, sorar soruşturur ve elde ettikleri bilgileri diğer tüketicilerle paylaşırlar. Çalışmalar gösteriyor ki, pazar kurtları bazı sosyal gruplarla iletişime geçmesine rağmen, o grubun üyeleri ile çok benzerlik göstermemektedirler (Feick ve Price, 1987).

Tüketicinin pazara ilişkin bilgi arayışı sırasında iç ve dış çevresinden gelen ve ulaşabildiği fiziki, ekonomik, sosyal vb. imkânların hepsini kullanacağı/kullanabileceği varsayılabilir (Darıcı, 2020). Pazar kurtları bu açıdan tüketiciye farklı türde ürünleri, alışveriş yerlerini piyasaların farklı yönleri ve çeşitleri hakkında bilgi ve cevaplar veren kişilerdir (Feick ve Price, 1987). Pazara bilgi sunarak sosyal bir rol de oynayan pazar kurtları (Barnes & Pressey, 2012) aynı zamanda tüketici tercihini etkileyen referans noktası olarak da kendini göstermektedir (Clark ve Goldsmith, 2005).

“Tüketicilere bilginin geldiği kaynağın:

1. Uzman veya teknik bilgiye sahip birisi/birileri olması,
2. Tanınmış, popüler birisi/birileri olması,
3. Daha önce aynı karar sürecini yaşamış birisi/birileri olması,
4. Tüketicinin tanıdığı veya içinde olduğu bir gruptan veya sosyal çevreden olması (aile, arkadaşlar, sivil toplum kuruluşu vb.) ,
5. Kanaat veya inançlar açısından kabul gören birisi/birileri olması,
6. Tüketicinin güvendiği, sevdiği birisi/birileri olması,

7. Resmi olarak ürün veya hizmet ile ilgili onay veya denetim yetkisini haiz kurum/kurumlardan olması, alternatiflerin belirlenmesinde önemli rol oynar.” (Darıcı, 2020)

Mallar ve hizmetler hakkında sahip olduğu pazara ilişkin bilgisini tüketicilere aktarma isteğiyle hareket eden pazar kurtları, ağızdan ağıza iletişim yoluyla indirim ve kampanyalar hakkında diğer tüketicilere bilgi aktarmaktadırlar (Goodey & East, 2008; Higie vd., 1987). Ağızdan ağıza iletişimin satın alma kararlarını etkileyen önemli bir faktör olduğu (Avcılar, 2015: 335) ve mahalle kültürünün kendine has özellikleri düşünüldüğünde, pazar kurtlarının mahalle sakini olan tüketiciler üzerinde etkin olduğu düşünülebilir. Tüketici davranışlarını analiz etmeye yönelik çalışmalar, pazar kurtlarının bilgi aktarımında önemli bir rol oynadıkları için tüketiciler tarafından iyi bir referans grubu olarak da değerlendirildiğini göstermektedir. Zira kişiler arası iletişimde pazar kurtları yüksek bir etki potansiyeline sahiptir.

En etkili iletişim türlerinden biri olan yüz yüze iletişim ve bu iletişimin kurulduğu kişi veya grup da bu süreçte tüketicinin tercihi üzerinde etkili olabilmektedir. Ağızdan ağıza iletişimin tüketicilerin tutum ve davranışları üzerindeki etkisi (Abratt vd., 1995) göz önüne alındığında, bu iletişim türünün mahalle kültürü açısından kendine has dinamikleriyle, pazar kurtlarını daha önemli kıldığı söylenebilir.

Mahalle ise; Türk kültüründe sadece fiziki olarak bir yerleşim yeri değil aynı zamanda içinde yaşayan insanların sosyo-ekonomik ve kültürel özelliklerini de barındıran ilişkiler ağıdır. Geleneksel açıdan mahalleler, çevresel bir faktör olarak bireylerin kimliğinin oluşumunda ve davranışsal özelliklerinin şekillenmesinde etkili olabilmektedir. Türkiye’de Osmanlı döneminden gelen ve kişilerin yaşadıkları mahallenin özellikleri ve kimliği ile anıldığı (Şahin & Işık, 2011:223) koruyucu bir yapı bulunmaktadır. Bu yapı, kişileri sosyal bir baskı aracı olarak mahallenin kabul edilmiş normlarına uymaya zorlamaktadır. Bu normlar kimi zaman bireyi motive eden unsurları da belirleyici bir rol alabilmektedir.

Motivasyon, bireyin hareketlerinin, davranışlarının arkasında yatan güdüdür. Motivatör, ise bireyin motivasyonunu olumlu yönde etkileyen yani bireyi motive eden unsurlara verilen genel addır (Us, 2007: 84). Mahallelerin karakteristik özellikleri sosyal ilişkiler ağının farklı şekillerde kurulmasına, motivasyon kaynaklarının farklılaşmasına ve hatta bireylerin tüketim davranışları üzerinde etkilere neden olabilmektedir. Kültürel ve ekonomik açıdan benzeşen ve aynı mahallenin yazılı olmayan normlarına uyan bireylerin,

motivasyon kaynakları da farklılık arz etmektedir. Bu açıdan pazar kurtları mahallelerde iletişim sürecinin kaynak unsuru olarak bir yayma motivatörü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türk kültüründe önemli bir yeri olan mahallede bulunan pazar yeri, alış-veriş noktaları aynı zamanda hizmet ettiği toplumun yansıması olarak değerlendirilebilir. Bu açıdan mahalle kültürü içerisinde kendine has dinamiklere sahip ve büyük kısmı sosyal normal tarafından yönlendirilen lokasyonlar olarak da düşünülebilir.

Pazar kurtları toplumsal normlar doğrultusunda faaliyetler göstermektedirler. Böylece tüketiciler için fikirleri takip edilebilir, onaylanabilir hale gelmektedirler (Clark ve Goldsmith, 2005: 298). Pazar kurtları, baskın sosyal normların etkili olduğu mahalle kültürü içerisinde farklı bir statü içerisinde değerlendirilen ve bu statüyü içselleştirmiş kimselerdir. Bilgilerini diğer tüketicilerle paylaşmaya istekli kimseler (Price, Feick & Guskey-Federouch, 1988) olan pazar kurtlarının, diğer tüketicilere oranla daha fazla zaman ve para harcadıkları (Goldsmith, Flynn & Goldsmith, 2003) düşünüldüğünde bu yolla statülerini korudukları ve mahalle kültürü içinde de bilinirliklerini arttırdıkları söylenebilir.

3. Ağızdan Ağıza İletişim

İletişim insanın olduğu her yerde ve şartta var olan veya olması beklenen son derece doğal bir süreçtir. Etkin ve sağlıklı bir iletişim sürecini etkileyen çok çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler, fiziksel, teknik, psikolojik ya da sosyal ve örgütsel nitelikli olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 175).

Ağızdan ağıza iletişimde bireyler, çevrelerindeki insanların görüş ve önerilerini dikkate almakta veya güvenmektedir. Bu durum, bireylerin çevrelerini etkileme gücünü ifade etmektedir (Aktepe vd., 2009: 45). Ağızdan ağıza iletişimde iletişim süreci genel iletişim süreci modelindeki gibi kaynak, mesajın kodlanması, iletişim kanalı, gürültü, kodun çözümü, alıcı ve geri bildirim unsurlarından oluşmaktadır. Kaynak konumundaki kişi alıcıya iletmek istediği mesajı kodlar, bu mesaj iletişim kanalından geçerek alıcıya ulaşır. Ancak mesajın doğru iletimindeki etkinliğini bozabilecek bir takım kontrol edilemeyen etmenler vardır ve bu etmenlere de gürültü denilmektedir. Mesaja yönelik alıcının tepkisi ise kaynağa geribildirimde bulunması ile değerlendirilmektedir.

Ağızdan ağıza iletişim ile insanların tüketim deneyim ve bilgilerini birbirlerine aktararak birden fazla kişiyi ikna edebilme güçlerinin yüksek olması, tüketicilerin satın alma kararında reklam, kişisel satış, satış geliştirme çabaları, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama faaliyetleri gibi tutundurma araçlarından daha güçlü bir etkiye sahip olması kişisel

etki kavramı ile açıklanmaktadır. Kişisel etki, başkaları ile iletişim sonucu kişinin tutumlarında ya da davranışlarında meydana gelen etki ya da değişim olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile başka biri tarafından biçimsel olmayan etkileşim yoluyla tüketicinin inançlarında ve davranışlarında ortaya çıkabilecek değişmeye kişisel etki denmektedir. Kişisel etkileri oluşturan kaynaklar; arkadaşlar, akrabalar, komşular ve çalışma arkadaşları gibi yüz yüze ilişkilerin yüksek olduğu küçük biçimsel olmayan gruplardır. Grup etkileşimi tüketici davranışları açısından incelendiğinde; arkadaş grupları, meslek grupları, okul arkadaşları gibi biçimsel olmayan küçük gruplar, tüketim olgusunu çeşitli şekillerde etkilemektedir. Bu şekilde bir grup etkileşimi (Odabaşı ve Barış, 2003: 270): tüketicilerin ürünlerden, markalardan veya hizmetlerden haberdar olmasını sağlamakta, ürün ve hizmetler hakkında inanç ve bilgilerini etkilemekte, ürünü denemelerini sağlamakta, ürünü nasıl kullanacaklarını etkilemekte ve son olarak tüketicilerin buldukları grup içinde biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim ağını etkilemektedir.

Business Week’de yayımlanan bir araştırmada, görüşülen kişilerin % 69’u son bir yıl içerisinde restoran seçimiyle ilgili karar verirken en az bir kez olumlu ağızdan ağıza iletişimden faydalandığını ifade etmiştir. Aynı araştırmada katılımcıların %36’sı bilgisayar yazılım ve donanımı, %24’ü elektronik eşya, %22’si seyahat, %18’i otomobil ve %9’u finansal hizmetler ile ilgili satın alma kararlarında olumlu ağızdan ağıza iletişimden etkilendiklerini belirtmişlerdir (Karaoğlu, 2010: 31).

İletişimin en eski biçimi olan ağızdan ağıza iletişim (Avcılar, 2005: 336) mahalle kültüründe de yaygındır. Bu iletişim biçimini yoğun kullanan pazar kurtları ise etkili bir grup olarak mahallelerde karşımıza çıkmaktadır (Yolaç & Akyüz, 2015: 134). Kendine has iletişim biçimleri ve sosyolojik yapılarıyla mahalle kültürünün yüz yüze iletişimi önceleyen yapısı, pazar kurtlarının etkinliğini arttıran diğer bir faktördür. Özellikle günlük alışveriş konusunda da diğer tüketicilere yardımcı olabilecek bilgiler verdikleri bilinen pazar kurtları (Price et.al., 1995), dar ve orta gelirli tüketicilerin oluşturduğu mahallelerde etkili oldukları söylenebilir.

4. E-Pazar Kurtları

Tüketici davranışlarını analiz etmeye yönelik çalışmalar pazar kurtlarının bilgi aktarımında önemli bir rol oynadıkları için tüketiciler tarafından iyi bir referans grubu olarak da değerlendirildiğini göstermektedir. Zira kişiler arası iletişimde pazar kurtları yüksek bir etki potansiyeline sahiptir.

Klasik pazar kurtlarının yanında günümüz internet teknolojisi ile orantılı olarak e-pazar kurtları da bulunmaktadır. Feick ve Price (1987) tarafından tanımlanan klasik pazar kurdu ile e-pazar kurdu tanımı paralellik göstermektedir. E-pazar kurtları aynı zamanda internet kurdu kavramına kavramsal olarak benzemektedir. Zira ikisinde de e-posta ve internet öğeleri vardır. E- Pazar kurtları elde ettiği bilgileri e-posta gibi elektronik ortamlar yoluyla yayan insanlardır. Laroche vd, (2003) pazar kurdu tanımlarında özellikle bu kişilerin kişisel özellikleri tarafından harekete geçirildiklerini vurgulamışlardır. E-pazar kurtlarının çevrimiçi iletme davranışları kişisel özellikleri tarafından desteklenmekte (Ho, 2010) ve bu kişiler elektronik ortamın getirileri ile daha hızlı ve daha yoğun bilgiyi sıklıkla yaymaktadırlar.

Pazar kurtları gerek geleneksel gerekse yeni medyayı yoğun kullanan ve yeni iletişim teknolojilerini erken benimseyenler olma eğilimi göstermektedir. Sosyal ağlarda, pazar kurtları sayesinde yayılan bağlantılar ve mesajlar kişiler arası fikirlerin ve davranışların aktarımında etkili olmaktadır (Petrescu, 2012).

5. Sonuç

Tüketici iletişim teknolojilerinde meydana gelen değişime paralel olarak bilgiye çok daha farklı kanallardan ve hızlı ulaşabilmektedir. Ancak ağızdan ağıza iletişimin kurulduğu yüz yüze veya sözlü ortamlar belli koşullarda tüketici üzerinde hala güçlü bir şekilde etkisini göstermektedir. İnsan, doğasına uygun olarak iletişim kurması gereken ve kolektif yaşamın gereğini bu iletişimlerle yerine getiren bir varlıktır. Tüketim tercihlerini, ağızdan ağıza iletişim ile aktarılan bilgi ve deneyimler diğer faktörlere nazaran kimi zaman daha fazla etkileyebilmektedir. Bu bağlamda insanlar, başka kişilerin görüş ve deneyimlerini değerlendirerek, bilgi edinerek kendi tüketimlerine yönelik bilişsel bir birikim oluşturmayı tercih edebilmektedirler. Bilgi kaynağının akraba, komşu vb. yakınlık derecesi de bilgiye yönelik güvenin artmasında etkili unsurlar arasındadır.

Mahalle kültürü bu açıdan ortak birçok noktayı sağlayan ve Türk kültüründe geçmişten gelen tarihi birikimiyle ayrı bir sahip olan olgudur. Pazar kurtları, kavramsal tanımlamaları ve özellikleri itibarıyla mahalle kültürünün içerisinde etkili oldukları düşünülebilir. Pazar kurtlarının ve mahalle kültürünün ortak yanları sosyo-kültürel ve ekonomik açıdan benzeşmeleri ve tüketicinin karar verme süreci üzerinde de etkili olabilecekleri varsayımını kuvvetlendirmektedir.

Diğerlerinden farklı olmaya, ticari bir amaç gütmemeye, etrafındaki insanları indirim ve kampanyalardan haberdar etmeye gayret gösteren pazar kurtları, genellikle ağızdan ağıza iletişimi etkili bir şekilde kullanmaktadırlar. Mahalle kültürü içerisinde birlikte yaşanan ortamın –mahallenin- iyiliği için, insanların bir araya gelmeleri, mahallenin sorunları ile ilgili olarak görüş alış-verişinde bulunmaları ve olumlu-olumsuz durum ve eylemleri bu şekilde birbirlerine aktarmaları söz konusudur. Bu açıdan bakıldığında pazar kurtlarının, mahalle kültürü içerisinde çok eskiden beri var oldukları söylenebilir.

Mahalle kültürü içerisinde yüz yüze iletişimin aynı mahallede yaşayan insanlar arasındaki komşuluk ilişkileri açısından da var olduğu bilinmektedir. Pazar kurtları tarafından bir ürüne, hizmete, indirime, kampanyaya ilişkin bilgi ve kimi zaman tecrübe aktarımı, yüz yüze veya sözlü olarak mahalle sakinlerine ağızdan ağıza iletişim kullanılarak yapılabilmektedir. Pazar kurtları kendilerine duyulan güveni üstelik kar amacı gütmeyen bir faaliyetle mahalle içerisinde arttırabilir.

Mahalle içerisinde diğerlerinden farklı olmak isteyen pazar kurtlarına ayrı bir statünün bu vesileyle atfedileceği de düşünülebilir. Ayrıca mahallenin yararına ve mahalle sakininin ekonomik olarak faydasına yapılan bu bilgilendirme, beraberinde bir onayı da beraberinde getirmektedir. Bizzat kendileri birer motivatör olan pazar kurtlarının bu onay ile birlikte ‘motive edilen’ durumuna geldiği ve “motivasyon döngüsü” olarak tanımlayabileceğimiz karşılıklı motive etme durumun bu şekilde sürekli devam edeceği öngörülebilir. Hatta tüketim kültürü bağlamında düşünüldüğünde, pazar kurtlarının bu güçlerinin tüketiciyi belli bir ürüne yöneltmede etkili olabileceği düşünülebilir.

Mahalle kültürünün hâkim olduğu bölgeler bağlamında pazar kurtları ve ağızdan ağıza iletişim konusunda ileride yapılacak çalışmaların artması gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın muhtemel araştırmalara farklı bir bakış açısı sağlayarak, alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Abratt, R., Nel, D., & Nezer, C. (1995). Role of the market maven in retailing: A general marketplace influencer. *Journal of Business and Psychology*, 10(1), 31-55.
- Aktepe, C., Baş, M., & Tolon, M. (2009). Müşteri İlişkileri Yönetimi, Detay Yayıncılık.
- Avcılar, M. Y. (2010). Kişisel etki kaynakları ve ağızdan ağıza iletişim ağı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 19(2), 333-347.
- Barnes, S. J., & Pressey, A. D. (2012). In search of the “Meta-Maven”: An examination of market maven behavior across real-life, web, and virtual world marketing channels. *Psychology & Marketing*, 29(3), 167-185.

- Cheung, C. M., & Thadani, D. R. (2010). The Effectiveness of Electronic Word-of-Mouth Communication: A Literature Analysis. *Bled eConference*, 23, 329-345.
- Clark, R. A., & Goldsmith, R. E. (2005). Market mavens: Psychological influences. *Psychology & Marketing*, 22(4), 289-312.
- Darıcı, S. (2020). Şeytanın Al Dediği. 1. Baskı, Destek Yayınları, İstanbul.
- Goldsmith, R. E., Flynn, L. R., & Goldsmith, E. B. (2003). Innovative consumers and market mavens. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(4), 54-65.
- Goodey, C., & East, R. (2008). Testing the market maven concept. *Journal of Marketing Management*, 24(3-4), 265-282.
- Higie, R. A., Feick, L. F., & Price, L. L. (1987). Types and amount of word-of-mouth communications about retailers. *Journal of Retailing*, 63(3), 260-278.
- Ho, J. Y., & Dempsey, M. (2010). Viral marketing: Motivations to forward online content. *Journal of Business Research*, 63(9-10), 1000-1006.
- Karaoğlu, Hüseyin, (2010). Ağızdan Ağıza İletişimin Tüketici Satın Alma Kararları Üzerine Etkisi ve Borusan Telekom Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Laroche, M., Pons, F., Zgolli, N., Cervellon, M. C., & Kim, C. (2003). A model of consumer response to two retail sales promotion techniques. *Journal of Business Research*, 56(7), 513-522.
- Odabaşı, Yavuz & Gülfidan Barış (2003), Tüketici Davranışı, 2. Baskı, MediaCat Kitapları, Kapital Medya A.Ş., İstanbul.
- Petrescu, M. (2012). Viral advertising: Conceptual and empirical examination of antecedents, context, and its influence on purchase intentions. Florida Atlantic University.
- Price, L. L., Feick, L. F., & Guskey-Federouch, A. (1988). Couponing behaviors of the market maven: Profile of a super couponer. *Advances in Consumer Research*, 15(1), 354-359
- Price, L. L., Feick, L. F., & Guskey, A. (1995). Everyday market helping behavior. *Journal of Public Policy & Marketing*, 14(2), 255-266.
- Sabuncuoğlu, Z. & Gümüş, M. (2008), Örgütlerde İletişim, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Şahin, M., & Işık, E. (2011). Osmanlı'dan Cumhuriyete mahalle yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (30), 221-230.
- Us, A. T. (2007). İşletmelerde motivasyon. İstanbul: İgiad Yayınları.
- Yolaç, G., & Akyüz, İ. (2015). Tüketici Kararlarında Etkin Bir Role Sahip Olan Pazar Kurtlarının Demografik Özellikleri Üzerine Bir İnceleme-An Investigation Of Demographics On Market Mavens' That Has An Effective Role On Consumer Decision Making. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 133-143.