




Psikolojik/Duygusal İyi Oluşta Geribildirim Rolü: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma

The Role of Feedback in Psychological/Emotional Well-Being: A Study on Research Assistants

Ali Murat Alparıslan¹ , Seher Yastıođlu² , Ahmet Sait Özkul³ 

¹Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Burdur

²Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Burdur

³Süleyman Demirel Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Isparta

Özet

Çalışmanın amacı araştırma görevlilerinin psikolojik ve duygusal iyi oluşları üzerinde içsel motivasyon ile birlikte geribildirim rolünü incelemektir. Çalışma kapsamında uzman görüşleri, odak grup görüşmeleri ve pilot araştırma aracılığı ile örnekleme uyarlanmış Etkin Geribildirim Ölçeği geliştirilmiştir. Sonrasında anket yöntemi ile saha araştırması yapılmış, yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımı ile akademik danışmanlardan (ADG) ve bölüm başkanlarının alınan geribildirimlerin (BBG) etkisini incelemek üzere 278 araştırma görevlisinin verisi üzerinde iki ayrı model test edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre; BBG'nin araştırma görevlilerinin işyerinde duygusal iyi oluşuna, ADG'den daha fazla etkili olduğu görülmüştür. ADG ise araştırma görevlilerinin psikolojik iyi oluşlarına ve içsel motivasyonlarına, BBG'den daha fazla etki etmektedir. Her iki gruptan alınan geribildirimlerin hem psikolojik hem de duygusal iyi oluşu anlamlı ve yüksek düzeyde artıran içsel motivasyona etkisinin anlamlı ve önemli düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca iyi oluşlarda etkili olan geribildirim özellikleri; geribildirimde diyaloga izin verilmesi, geliştirme ve yardım etme amaçlı yapılması, objektif olması, daha fazla olumlu olması ve çözüm önerisi içermesi olarak tespit edilmiştir.

Anahtar sözcükler: Duygusal iyi oluş, geribildirim, içsel motivasyon, psikolojik iyi oluş.

Abstract

The aim of the study is to examine the role of feedback and intrinsic motivation on research assistants' psychological and emotional well-being. First, an Effective Feedback Scale adapted to sampling was developed through expert opinions, focus group interviews and piloting. Afterwards, a field survey was conducted, and two separate models were tested on the data of 278 research assistants to examine the effect of the feedback received from academic advisors (feedback of academic advisor, FAA) and department heads (feedback of department heads, FDH) with the structural equation modeling approach. It was found that the FDH is more effective than the FAA on the emotional well-being of research assistants in the workplace. The FAA has a greater impact on the psychological well-being and intrinsic motivation of research assistants than the FDH. The effect of feedback received from both groups was significant on intrinsic motivation, which increased both psychological and emotional well-being significantly. In addition, the feedback characteristics that had a positive effect on well-being were identified as allowing dialogue in giving feedback, giving it for development and assistance, it being objective and positive, and including a solution proposal.

Keywords: Emotional well-being, feedback, intrinsic motivation, psychological well-being.

Yönlendirici, güdüleyici ve pekiştirici olan geribildirim genellikle "sonuçların bilgisi" olarak ifade edilmektedir (Dökmen, 1982). Örgülerde ise en önemli iletişim ve motivasyon aracı olan geribildirim, bireylerin performansları hakkında bilgi sahibi olmalarını, yaptıkları işten tatmin/motive olmalarını ve gelişim alanlarındaki güçlü özelliklerini fark etmelerini sağlayan yapıcı ve karşılıklı bilgi akışıdır (İlgen, Fisher ve Taylor, 1979; Yukl, Gordon ve Taber, 2002). Bu bilgi akışının önemli bir parçası yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimidir. Yöneticilerin sergiledikleri takdir

edici iletişim tarzları çalışanların üretkenliğinin artmasında ve çalışanların yaptıkları işte daha mutlu olmalarında önemli rol oynamaktadır (Bowman, 2020, s. 45–48). Çalışanların iş yerinde iyi oluşlarını artıran pozitif liderlik modelinde de pozitif iletişime vurgu yapılarak çalışanlara verilen geribildirim önemli bir kategori olduğu görülmektedir (Ekşili, 2019).

Başarılı çalışan motivasyonunun önemli bir kısmı, verilen geribildirimlerden oluşmaktadır (Bartnik ve Cwil, 2017). Çalışanlar doğru zamanda, spesifik geribildirim aldıklarında; öğrenmeleri, üretmeleri ve doğru hedef yolunda kalmaları daha muh-

İletişim / Correspondence:

Öğr. Gör. Seher Yastıoğlu
Burdur Mehmet Akif Ersoy
Üniversitesi, İstiklal Yerleşkesi, Burdur
e-posta: saytas@mehmetakif.edu.tr

Yükseköğretim Dergisi / Journal of Higher Education (Turkey), 11(2 Pt 2), 485–494. © 2021 Deomed

Geliş tarihi / Received: Ağustos / August 5, 2019; Kabul tarihi / Accepted: Ocak / January 12, 2021

Bu makalenin atf künyesi / How to cite this article: Alparıslan, A. M., Yastıoğlu, S., & Özkul, A. S. (2021). Psikolojik/duygusal iyi oluşta geribildirim rolü: Araştırma görevlileri üzerinde bir araştırma. *Yükseköğretim Dergisi*, 11(2 Pt 2), 485–494. doi:10.2399/yod.21.601721

ORCID ID: A. M. Alparıslan 0000-0002-1682-4202; S. Yastıoğlu 0000-0001-8166-4172; A. S. Özkul 0000-0001-8858-4685



temeldir. Bununla birlikte etkin biçimde verilen geribildirim; artan çaba, motivasyon veya zihinsel/duygusal katılımı da sağlamaktadır (Hattie ve Timperley, 2007). Bilişsel olarak da gelişimi tetikleyen geribildirim; bilişsel değerlendirme kuramına göre (*cognitive evaluation theory*), bireyin verilen işi yapması esnasında içsel olarak güdülenebilmesi için o işte kendisini yeterli hissedebilmesi temel gerekliliklerden biridir. Bir görev esnasında, bireye verilen olumlu geribildirimler zorluklarla baş edebilmesine dair inancını, başka bir ifade ile algılanan yetkinliğini etkilemekte, bu da bireyin içsel motivasyonunun oluşmasını sağlamaktadır (Deci, Cascio ve Krusell, 1975; Deci ve Ryan, 1985; Vallerd ve Reid, 1984).

Geribildirim çalışanın iş tatminine ve performansına olumlu katkı yapan iş özelliklerinin tasnif edildiği İş Karakteristik Modeline göre de en önemli iş özelliklerindedir. Çünkü çalışanın, işin gerektirdiği iş faaliyetlerini gerçekleştirme derecesi ve performansının etkinliği hakkında doğrudan ve açık bilgi edinmesini sağlamaktadır (Hackman ve Oldham, 1976). Böylece yaptığı işin sonuçları hakkında bilgi alan çalışan, becerilerinin farkına varma ve eksikliklerini giderme fırsatı bulabilmektedir. Özellikle bireye özgü kişiselleştirilmiş geribildirimlere çalışanların çok daha fazla duyarlılık gösterdiği ifade edilmektedir (Morrison ve Cummings, 1992).

Bu araştırma; üniversite kurumlarında, akademinin geleceği için yetişen/yetiştirilen, kişisel ve akademik gelişim bağlamında en önemli/kritik dönemlerinde bulunan araştırma görevlilerini ele almıştır. Bu grubun yaptığı iş ve aldığı yoğun eğitim gereği geribildirim olduğça katkı sağlayıcı bir rolü bulunmaktadır. Araştırma görevlilerinin akademik ve bireysel gelişiminin gerçekleşmesi için; fikir ve uygulama açısından alanlarında uzmanlaşmaları, uzmanlık alanlarında keşfedici bir tavırda olmaları, çıraklık rolü içerisinde izleyerek ve uygulayarak öğrenme/ustalaşma eğilimli olmaları gerekir. Bu hususlar psikolojik olarak; işlerini icra ederken akışa kapılmalarını gerektirmektedir (Butler-Bowdon, 2015, s. 70–71). Akış kuramına göre de; ‘geribildirim’ ve işe dair ‘içsel motivasyon’ akışa kapılma ve odaklanmış biçimde akışın devam etmesinin olmazsa olmaz unsurlarıdır. Özellikle akademiye zihnin rahat ve odaklanmış, öğrenmeye açık ve yenilikçi olması için hem psikolojik hem de duygusal iyi oluşu yüksek tutmak gerekir. Geribildirim iyi oluşun artışıında da payının olduğü bilinmektedir.

Mesleklerinin doğası gereği araştırma görevlilerinin hem akademik danışmanlarından hem de bölüm başkanlarından alınan geribildirimleri ayrı ayrı değerlendirmek daha sağlıklı olacaktır. Çünkü gerek idari gerekse akademik sorumlulukları bulunan araştırma görevlileri; hem bölüm başkanlarıyla hem de akademik danışmanlarıyla farklı açılardan incelenmesi/değerlendirilmesi gereken bir iletişim ve etkileşim içindedir. Bu ge-

rekçeler ışığında, bu araştırmada öncelikle Etkin Geribildirim Ölçeği’nin araştırma görevlileri için geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte araştırma görevlilerine akademik danışmanları/bölüm başkanları tarafından verilen etkin geribildirimlerin araştırma görevlilerinin içsel motivasyonları ve psikolojik/duygusal iyi oluşları üzerinde ne derece etkili olduğü ortaya konulmaya çalışılmıştır. Son olarak hangi geribildirim özelliklerinin psikolojik ve duygusal iyi oluşta daha etkili olduğü üzerine detaylı bir analiz yapılmıştır.

Etkin Geribildirim Özellikleri

Geribildirim, çalışanların sadece güçlü yönlerini takdir etmek ve istenilen davranışı ortaya çıkarmakla kalmayıp zayıflıklarını gidermek için ihtiyaç duydukları bilgi ve desteği, gerçekçi bir öz değerlendirmeyi de onlara sağlamaktadır (Buron ve McDonald-Man, 2004, s. 7; Finkelstein ve Fischbach, 2011). Verilen geribildirimler çalışanlara savunma ihtiyacı hissettirmemeli, onların gururlarını, çalışma isteklerini, akışlarını, motivasyonlarını zedeleyici olmamalı ve farklı fikirleri dile getirmelerini engellememelidir (Cameron, 2017, s. 83–84). Burada özellikle dikkat edilmesi gereken husus; çalışanların moral, motivasyonunu zedeleyici, güven kırıcı olmak yerine onları ‘güçlendiren’ geribildirim verebilmektir.

Güçlendirici geribildirimler; çalışanları yetiştirir, motive eder, amaca yönelik doğru yolda tutar. Taraflara en yüksek faydayı sağlayan; ‘etkin geribildirimlerin’ sahip olması gereken özellikleri, ilgili literatür bağlamında aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

- Geribildirim saygı ve özen içermeli, çift yönlü fikir alışverişine izin vermelidir. Çalışana yetkin, bilgili ve değerli olduğü hissettirilmeli, bir otorite ve üstünlük aracı olarak hissettirmek yerine sorunları birlikte çözme aracı olarak kullanılmalıdır (Cameron, 2017, s. 96).
- Geribildirim birebir özel olarak verilmelidir. Çalışana verilecek geribildirimler için toplantılar beklenmemelidir. Zira özellikle kültürümüzde grup içerisinde verilen ödülleri/takdir veya olumsuz mesajlar çalışanın mahcup olmasına ve gruptan dışlanmasına sebep olabilmektedir.
- Geribildirim esnasında, çalışanın sergilediği davranışların ve elde edilen sonuçların çalışanlara sadece ödül veya disiplin sağladığını değil, bununla birlikte takım ve kurum için önemli etkileri olduğü açıklanmalıdır (Aguinis, Gottfredson ve Joo, 2012).
- Çalışanın eğitilmesine, yetiştirilmesine ve gelişimine yönelik çözüm önerileri içeren geribildirimler verilmelidir. Yapılan hata üzerine değil, bu hatanın düzeltilmesi için yöneticilerin önerilerini içeren ve çalışanların güçlü yönlerini kullanabileceği geribildirimler verilmelidir. Seligman, Steen, Park ve Peterson’a (2005) göre güçlü yönleri odaklanan,



faydalı ve yapıcı geribildirimler çalışan iyi oluşunu ve çalışan bağlılığını da artırmaktadır.

- Olumsuz geribildirimler de göz ardı edilmeden açık bir şekilde dile getirilmelidir. Böylelikle çalışanlar eksikliklerini açık bir şekilde görebilecek, yöneticinin dürüstlüğüne ve samimiyetine inanacaktır. Her ne kadar olumsuz mesajların olumlu mesajlar ile birlikte verilmesi gerektiği gibi bir düşünce olsa da olumlu geribildirim esnasında araya sıkıştırılan olumsuz geribildirimler genellikle istenilen etkiyi göstermemekte; kişi sadece duymak istediği olumlu mesajları alma eğiliminde olmaktadır (Fischbach ve Finkelstein, 2012).
- Niyet okuma ve imalardan kaçınılmalıdır.
- Geribildirim çalışanlarının eksiklerini bulma ya da geçmişte yaptıkları hataları gün yüzüne çıkarma aracı değildir.
- Özellikle olumsuz geribildirimler esnasında kişiyi azarlama ya değil davranışa ve problem çözmeye odaklanılmalıdır. Geribildirim esnasında çalışanların ruh halleri veya kişilikleri olumsuz olarak değerlendirildiğinde çalışanlar bu durumu kişisel bir saldırı olarak algılayacak ve verilen geribildirimden nedeni çalışan tarafından anlaşılacaktır. Sergilenen davranış veya istenmeyen durumu aktarırken “bu işi önemsemiyorsun, sorumluluk almak istemiyorsun” gibi belirsiz betimlemeler yapmak yerine doğrudan istenmeyen davranışın nedenleri hakkında konuşulmalı, asıl sorun birlikte bulunmalıdır.
- Davranışın hemen ardından geribildirimlerde bulunulmalı ve verilen mesaj çalışan için açık bir anlam ifade etmelidir.
- Geribildirim yeterli sıklıkta yapılmalıdır. Böylece istenilen davranışın devam etmesi için pekiştirmenin gücü artacak, istenmeyen davranışların ise daha yolun başındayken ortadan kaldırılması sağlanacak, genel değerlendirmelerden ziyade olaya ilişkin spesifik geribildirim verilmiş olacaktır (Burton ve McDonald-Mann, 2004, s. 8). Burada önemli bir nokta ise çalışana ne sıklıkta geribildirim verileceği ile ilgilidir. İşe yeni başlamış veya verilen görevde daha önce bir deneyimi olmayan çalışanlar daha fazla bilgi ve öneriye ihtiyaç duyabilir. Deneyimli çalışanlar için sık sık verilen geribildirim ise aşırı denetleyici olabileceği ve çalışanın akışını bozabileceği için gereksiz olabilir.
- Sürekli olumlu ya da sürekli olumsuz geribildirim vermekten kaçınılmalı, olumlu ve olumsuz geribildirimler arasında bir denge kurulmalıdır. Pozitif ilişkilerin devamı için bu denge ideal bir ölçüde olmalıdır. Eleştirileri, onaylamama, memnuniyetsizliği ya da alaycılığı içeren her bir olumsuz ifadeye karşılık takdiri, minnettarlığı, yardımseverliği veya onaylamayı içeren ortalama üç ya da beş olumlu ifadenin kullanılması halinde, pozitif ortam geliştirilerek, yetersizlik

hissi olmadan ekiplerin başarısının ve verimliliğinin artacağı düşünülmektedir (Cameron, 2014, s. 72).

- Çalışan kendini güvende ve rahat hissetmezse verilen mesaj hakkında harekete geçmek konusunda isteksiz olabilmektedir. Çalışanlar tarafından geribildirim bir tehdit unsuru olarak algılanmaması, kabul görmesi için bir güven ortamında verilmesi ve geribildirim veren kişinin iyi niyetinden emin olunması gerekmektedir (Harris, 2006).
- Sinir bilimci Kevin Aschner’a göre geribildirim alan insanlar, bu geribildirimleri gerçekleştirmek için zamanlarının sadece %30’unu ayırmaktadırlar. Bu noktada, eğer çalışan ve geribildirim kaynağı arasında neredeyse her şeyi söylemeye imkân tanıyacak türden bir dostluk ilişkisi yoksa geribildirimde nezaket ve güvenin eklenmesi önerilmektedir.

Araştırmanın Amacı

Pozitif davranışları pekiştirmede önemli bir motivasyon ve ödül aracı olan geribildirim, işgörenlerin istenilen hedefe ne ölçüde ulaştığı ve performansları hakkında bilgi vermektedir. İş gören performansını pekiştirici, işgörenleri geliştirici ve eğitici, iş gören motivasyonunda oldukça etkili olan bu geri beslemenin işgörenlerin mutluluğu ve içsel tatminlerini arttırmada ne derece etkili olduğunu araştırmak bu araştırmanın problemi oluşturmaktadır. Bu problem doğrultusunda, araştırma kapsamında öncelikle etkin geribildirim envanterinin geliştirilmesi; bunun beraberinde araştırma görevlilerinin yaptıkları akademik ve idari işler sonucu akademik danışmanları ve bölüm başkanlarından aldıkları geri beslemelerin öznel ve psikolojik iyi oluşları üzerindeki etkisinin ayrı ayrı ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Yöntem

Çalışmanın amacı doğrultusunda hem nitel hem nicel araştırma tekniklerini içeren karma yöntemden faydalanılmıştır. Araştırmanın nitel boyutunda odak grup görüşmesi tekniği, nicel boyutunda ise pilot araştırma ve saha araştırması için anket tekniği kullanılmıştır.

Saha araştırmasında Etkin Geribildirim Ölçeği ile birlikte İçsel Motivasyon Ölçeği ve Duygusal ve Psikolojik İyi Oluş Ölçeklerinin yer aldığı anket formu katılımcılara sunulmuştur. Verilerin toplanmasında çevrimiçi ve yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Veriler, istatistik programları kullanılarak (SPSS, AMOS) analiz edilmiş öncelikle ölçeklerin geçerlilikleri ve güvenilirliklerine bakılmıştır. Ayrıca, etkin geribildirim değişkeninin diğer değişkenlerle ilişkisinin ve diğer değişkenler üzerinde etkisinin tespitine yönelik korelasyon, regresyon analizleri ve yapısal eşitlik modeli analizi gerçekleştirilmiştir.

Örneklem

Araştırmanın örneklemini, 2018–2019 eğitim öğretim yılı bahar döneminde 12 farklı devlet üniversitesinde görev yapmakta olan, henüz doktor unvanını almamış (akademik danışmanı ve bölüm başkanı bulunan) araştırma görevlilerinden oluşmaktadır. Çalışmada odak grup görüşmesi, pilot araştırma ve nihai saha araştırması (anket tekniği kullanılarak) için farklı üç grupta çalışılmıştır. Etkin Geribildirim Ölçeği'nin geçerliliğini artırmak üzere 7 araştırma görevlisinden oluşan bir grupla maddeler üzerinde değerlendirmeler yapılmış, bazı maddeler revize edilmiştir. Sonrasında pilot test gerçekleştirmek üzere 10 araştırma görevlisi ile soruların anlaşılıp anlaşılmadığı üzerine uygulama gerçekleştirilmiştir. Nihai saha araştırması için seçkisiz olmayan örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma görevlilerine yapılan çalışma hakkında bilgi verildikten sonra araştırmaya katılmayı kabul edenlere yüz yüze ve çevrimiçi anket yöntemi ile ulaşılmıştır. Araştırma, çalışmaya katılmayı kabul eden 278 araştırma görevlisi ile yürütülmüştür. Örneklem özelliklerine bakıldığında; katılımcıların %54'ü erkek, %46'sı kadinken; %46'sı evli, %54'ü bekardır. %64'ü 30 yaş ve altında, sadece %10'u 35 yaş ve üzerindedir.

Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak Etkin Geribildirim Ölçeği, İçsel Motivasyon Ölçeği, Duygusal İyi Oluş Ölçeği ve Psikolojik İyi Oluş Ölçeği kullanılmıştır. Tüm ölçekler “(1) Kesinlikle katılmıyorum” ve “(6) Kesinlikle katılıyorum” şeklinde altılı Likert tipi ölçekle derecelendirilmiştir.

Etkin Geribildirim Ölçeği

Öncelikle Etkin Geribildirim Ölçeği'nin geliştirilmesi için Alparslan ve Yastioğlu (2017) tarafından yapılmış “İşgöreni Mutlu Eden Geri Bildirim Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Saha Araştırması” isimli çalışmadan faydalanılmıştır. Söz konusu çalışma kapsamında, geribildirim tanımlarından ve literatürde yer alan etkin geribildirim özelliklerinden yola çıkılarak 4 boyut kapsamında (doğrudan davranışları ve performansı değerlendiren/objektif geribildirim, özenli bir iletişim dili ile yapılan geribildirim, eğitici ve yönlendirici geribildirim, geribildirim zamanı/sıklığı) 15 ifadeden oluşan ifade havuzu oluşturulmuştur. Bu çalışmada ise öncelikle 15 ifadeden oluşan ifade havuzu 3 uzman (alanda çalışan öğretim elemanları) görüşüne sunulmuş, ifade değişiklik önerileri alınmıştır. Sonrasında oluşturulan odak grup ile ifadeler tekrar değerlendirilmiştir. Uzman görüşü ve odak grup görüşmesi sonucunda bazı ifadeler araştırma görevlilerine uygun olarak değiştirilmiş, yeni olarak önerilen 5 ifade ölçeğe eklenmiştir. Bu ifadeler 10 araştırma görevlisine uygulanarak yüzeysel geçerliliği ve ifadelerin anlaşılabilirliği güçlendirilmiştir

(Örnek maddeler: *Hocam geribildirim esnasında karşılıklı diyaloga ve cevap hakkına izin verir; Hocamın verdiği geribildirimler beni işimde geliştirmeye yöneliktir; Hocamın geribildirimleri objektiftir; Hocam geribildirimlerini verirken olumsuz ön yargılardan uzaktır, suizanda bulunmaz.*). Yapılan saha araştırması sonucunda açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmış, 3 ifade hariç tüm ifadeler tek faktör altında toplanmıştır. Akademik danışmanların geribildirimlerine dair ifadeler üzerinde yapılan AFA sonuçlarına göre KMO değeri 0.957, açıklanan varyans oranı %60.362 bulunmuş, tüm ifadelerin faktör yükleri 0.60'ın üzerinde yer almıştır. Bölüm başkanları üzerinde yapılan AFA'da KMO değeri 0.970, açıklanan varyans oranı %72 bulunmuş, tüm ifadelerin faktör yükleri 0.60'ın üzerinde yer almıştır. Her iki grup için sorulan geribildirimlerde de aynı üç madde faktör analizlerine göre oluşan tek faktör içerisinde yer almamış ve faktör yükü düşük bulunmuştur. Bu sebeple araştırma modelinde ölçek tek faktörlü bir yapı halinde ele alınmıştır. Sonrasında her iki grup geribildirim ifadeleri için 17 madde üzerinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Bölüm başkanı geribildirimleri için yapılan DFA'da model uyum istatistikleri ($\chi^2/df=2.33$, GFI=0.88, AGFI=0.85, CFI=0.96, TLI=0.95, NFI=0.94, RMSEA=0.070) kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Akademik danışman geribildirimleri için yapılan DFA'daki model uyum istatistikleri de ($\chi^2/df=2.24$, GFI=0.90, AGFI=0.87, CFI=0.96, TLI=0.95, NFI=0.94, RMSEA=0.064) kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur.

İçsel Motivasyon Ölçeği

Lawler ve Hall'un (1970) ve Ryan'ın (1982) standardize edilmiş İçsel Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Yılmaz (2018) tarafından “Psikolojik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü: Sanayi işletmelerinde bir araştırma” isimli doktora tezinde yapılmıştır (Örnek madde: *İşimi yaparken içtenlikle yapmak istediğim şeyi yapıyormuşum gibi hissederim.*). Bu çalışmada gerçekleştirilen 2. düzey DFA sonuçlarına göre oluşan uyum istatistikleri ($\chi^2/df=2.67$, GFI=0.91, AGFI=0.87, CFI=0.94, TLI=0.92, NFI=0.91, RMSEA=0.078) kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur.

Psikolojik/Duygusal İyi Oluş Ölçeği

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği, Diener ve diğerleri (2009–2010) tarafından mevcut iyi oluş ölçümlerini tamamlayıcı, sosyo-psikolojik iyi oluşu ölçmek için geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Telef (2011, 2013) tarafından yapılmıştır. (Örnek madde: *Güzel bir bayat yaşıyorum. Sosyal ilişkilerim oldukça yeterli düzeyde destekleyici ve tatmin edicidir.*). Duygusal iyi oluş ölçtüğü varsayılan ve WHO Collaborating Center for Mental Health, Frederiksberg General Hospital Psikiyatrik Araştır-



malar Birimi tarafından oluşturulmuş 5 maddelik Duygusal İyi Oluş Hali Ölçeği kullanılmış ve üniversite bağlamında uyumlaştırılmıştır (Örnek madde: *Okulda kendimi neşeli ve keyifli hissedirim.*). İki iyi oluş ölçeği, teorik olarak yakın olmalarından dolayı ayrı unsurlar olduğunu/ayrışmalarını görmek adına tek bir DFA içerisinde ele alınmıştır. Bu bağlamda uyum istatistikleri ($\chi^2/df=2.58$, GFI=0.92, AGFI=0.88, CFI=0.95, TLI=0.94, NFI=0.93, RMSEA=0.077) kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur.

Bulgular

Hipotezlenen modelin yol analizi gerçekleştirilmeden önce değişkenler arası anlamlı ilişkileri incelemek üzere korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte verilerin parametrik testlere uygunluğunu görmek adına değişkenler bazında çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Ayrıca yine değişkenler bazında güvenilirlik katsayıları da Tablo 1’de sunulmuştur. Bulgular incelendiğinde tüm değişkenlerin iç tutarlılık katsayılarının 0.70’in üzerinde olduğu görülmektedir. Yine normal dağılım varsayımı için incelenen çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1 aralığında yer aldığı, bu bağlamda da normal dağılım referans sınırları içinde kaldığı tespit edilmiştir (Schumacker ve Lomax, 2004). Bu tespitler ışığında yapılan korelasyon analizinde tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmektedir. En yüksek ilişki -literatür ile de oldukça tutarlı olarak- içsel motivasyon ile psikolojik iyi oluş ($r=.65$, $p<0.001$) ve işyerinde duygusal iyi oluş ($r=.65$, $p<0.001$) arasında gerçekleşmiştir. Hemen sonrasında iyi oluşun iki ayağı olan psikolojik ve duygusal iyi oluş arasında yüksek bir ilişki mevcuttur ($r=.58$, $p<0.001$). İşyerinde duygusal iyi oluş geribildirim bağlamında; bölüm başkanından alınan geribildirimlerle ($r=.43$, $p<0.001$) akademik danışmandan alınan geribildirimlerden ($r=.22$, $p<0.001$) daha fazla ilişkilidir. Sonuç olarak hipotezlenen modeldeki yollar bağlamında tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiş, böylece yol analizinin gerçekleşmesi mümkün olmuştur.

Öncelikle analizler öncesi değişkenler arası kurulan ilişkisel hipotezlerde; geribildirimlerin öncelikle içsel motivasyonu etkilediği, içsel motivasyonun da psikolojik ve duygusal iyi oluşu etkilediği varsayılmıştır. Bu model hem bölüm başkanlarının (Şekil 1) hem de akademik danışmanların (Şekil 2) geribildirimleri bağlamında ayrı 2 model bağlamında analize tabi tutulmuştur. Ancak her iki modelde de yol analizi bulguları, kurgulanan yollar bağlamında kabul edilebilir uyum istatistikleri önermemiştir. Bunun yanında ilgili bulgular, bazı değişkenler arasında ki kare katsayısını düşürücü etkide bulunan yeni yollar önermiştir. Bu öneriler dikkate alınmış, ilgili yollar modele eklenmiş, Şekil 1 ve 2’de sunulan modellere ulaşılmıştır. Bu modellerdeki tüm yollar istatistiksel olarak anlamlı görülmüş ve 2 model bağlamında da uyum istatistikleri iyi uyum değerleri içinde bulunmuştur. İlgili istatistikler Tablo 2’de sunulmuştur.

Bölüm başkanlarından alınan geribildirimler bağlamında kurulan Model 1 incelendiğinde, geribildirimlerin işyerinde duygusal iyi oluşu anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=.22$, $p<0.001$, Model 1). Ancak Model 2 incelendiğinde bu etkinin doğrudan akademik danışmanlardan alınan geribildirimlerle oluşmadığı görülmüş, bu yüzden bu yolun uyum iyiliği istatistiklerini iyileştirmek üzere modelden çıkartılmıştır. Akademik danışmanlardan alınan geribildirimler araştırma görevlilerinin psikolojik iyi oluşunu anlamlı ve pozitif yönde açıklamaktayken ($\beta=.14$, $p<0.001$, Model 2), işyerinde duygusal iyi oluşları üzerinde doğrudan anlamlı bir etki oluşturmamış, bu yüzden bu yol Model 1’den çıkartılmış ve uyum iyiliği değerleri yükselmiştir. Bu etkilerin doğrudan gerçekleşmemesi, dolaylı olarak gerçekleşip gerçekleşmediği sorusunu doğurmuş ve bu yüzden aracılık etkilerinin varlığı analiz edilmiştir. Process Hayes makrosu üzerinden bölüm başkanlarından alınan geribildirimlerin psikolojik iyi oluşa doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş ($\beta=0.021$, $p>0.05$), bununla beraber içsel motivasyon aracılığı ile dolaylı etkisi ($\beta=0.25$, LLCI=0.1712, ULCI=.3526) anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular içsel motivasyonun tam aracılık rolü oynadığını kanıtlamaktadır (Sobel testi: $p<0.001$, $z=6.0782$).

■ Tablo 1. Değişkenler arası korelasyonlar ve tanımlayıcı istatistikler.

Değişkenler	M (SS)	Ç/B	1	2	3	4	5
1. Geribildirim (AD)	4.86 (1.00)	-.99/.14	(.91)	.37*	.27*	.28*	.22*
2. Geribildirim (BB)	4.27 (1.33)	-.70/-.48		(.95)	.38*	.29*	.43*
3. İçsel motivasyon	4.62 (.74)	-.57/-.21			(.86)	.68*	.65*
4. Psikolojik iyi oluş	4.61 (.83)	-.69/.65				(.85)	.58*
5. Duygusal iyi oluş	4.20 (1.13)	-.71/-.12					(.88)

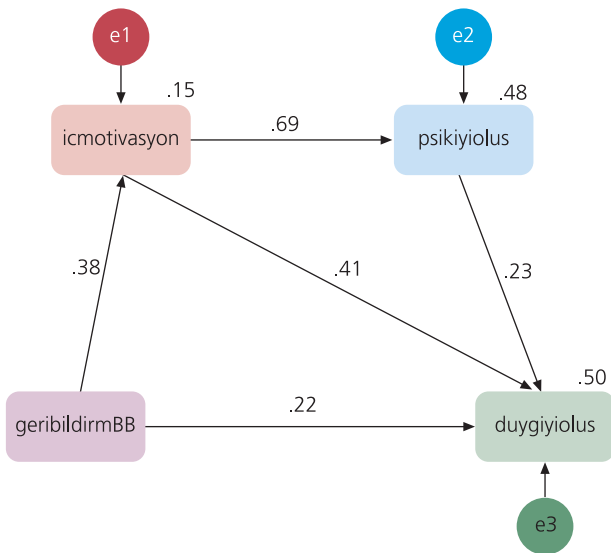
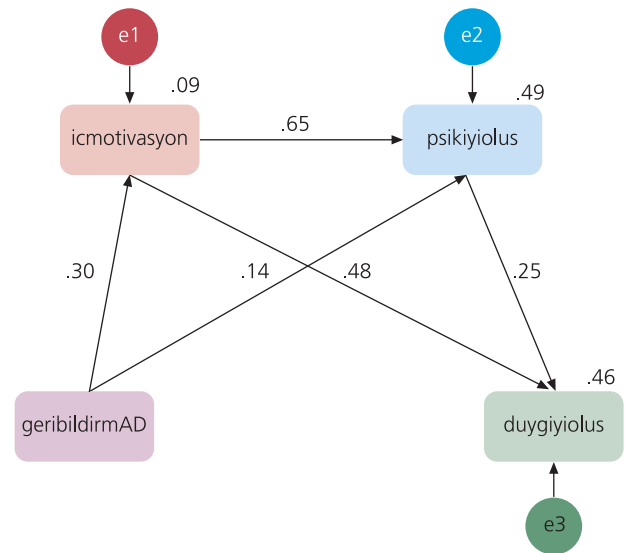
* $p<0.001$. (...): Cronbach alfa katsayıları. Geribildirim (AD): Akademik danışmandan alınan geribildirim; Geribildirim (BB): Bölüm başkanından alınan geribildirim; M: Ortalama skorlar; SS: Standart sapma değerleri; Ç/B: Çarpıklık/basıklık değerleri.

Tablo 2. Bölüm başkanları ve akademik danışmanlardan alınan geri bildirimlerin içsel motivasyona ve psikolojik duygusal iyi oluşa etkileri.

Modeller	Model 1 Bölüm başkanları			Model 2 Akademik danışmanlar			
	İlişkiler	B	SE	B	SE		
Geribildirim »»» İçsel motivasyon	.38**	.031		.30**	.039		
İçsel motivasyon »»» Psikolojik iyi oluş	.69**	.050		.65**	.052		
İçsel motivasyon »»» Duygusal iyi oluş	.41**	.095		.48**	.094		
Geribildirim »»» Duygusal iyi oluş	.22**	.039		-	-		
Psikolojik iyi oluş »»» Duygusal iyi oluş	.23**	.079		.25**	.082		
Geribildirim »»» Psikolojik iyi oluş	-	-		.14*	.035		
* $p < 0.01$, ** $p < 0.001$.							
Uyum istatistikleri	χ^2	df	RMSEA	GFI	CFI	TLI	AGFI
Model 1	1.49	1	.043	.99	.99	.99	.97
Model 2	2.053	1	.062	.99	.99	.98	.96

Hem bölüm başkanlarının geribildirimleri ($\beta=.38$, $p<0.001$, Model 1) hem de akademik danışmanların geribildirimleri ($\beta=.30$, $p<0.001$, Model 2) araştırma görevlilerinin içsel motivasyonunu olumlu etkilemektedir. Bunların yanında içsel motivasyonun beklendiği üzere psikolojik iyi oluşa ($\beta=.41$, $p<0.001$ Model 1; $\beta=.48$, $p<0.001$ Model 2) her iki modelde de benzer ve yüksek etkisi görülmektedir. Son olarak belirtilebilir ki içsel motivasyon psikolojik iyi oluşa ($\beta=.69$, $p<0.001$ Model 1; $\beta=.65$, $p<0.001$ Model 2), işyerinde duygusal iyi oluştan ($\beta=.41$, $p<0.001$ Model 1; $\beta=.48$, $p<0.001$ Model 2) daha fazla etki etmektedir.

Model 2'nin ürettiği bulgulara göre ise akademik danışmanlardan alınan geribildirim işyerinde duygusal iyi oluşa etkisinde içsel motivasyonun ve psikolojik iyi oluşun aracı etkisi olduğu düşünülmüştür. Process Hayes makrosu üzerinden yapılan analizde; içsel motivasyonun akademik danışmanlardan alınan geribildirim ile psikolojik iyi oluş arasında kısmi bir aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. Akademik danışmanlardan alınan geribildirim psikolojik iyi oluşa hem doğrudan etkisi ($p>0.05$, LLCI=0.1398, ULCI=.3310) hem de dolaylı etkisi (LLCI=0.0966, ULCI=.2691) anlamlı bulunmuştur (Sobel testi: $p<0.001$, $z=4.39$).


Şekil 1. Model 1 (Bölüm başkanları geribildirimi).

Şekil 2. Model 2 (Akademik danışmanlar geribildirimi).



■ **Tablo 3.** Etkin geribildirim özelliklerinin yüksek/düşük iyi oluşa göre fark analizleri.

Etkin geribildirim özellikleri	Duygusal iyi oluş		Psikolojik iyi oluş	
	ADG <i>t</i>	BBG <i>t</i>	ADG <i>t</i>	BBG <i>t</i>
Hocam geribildirim esnasında karşılıklı diyaloga ve cevap hakkına izin verir.	-3.664**	-5.027**	-3.488**	-3.840**
Hocamın yaptığı her geribildirim beni motive edici bir tavır taşımaktadır.	-1.916	-4.079**	-2.185*	-3.018**
Hocam geribildirimini bana saygılı bir tavırla yapar.	-3.201**	-4.153**	-3.029**	-2.483*
Hocam olumsuz geribildirimini baş başa ve özel bir zamanda vermeyi tercih eder.	-2.255*	-2.435*	-3.465**	-2.117*
Hocamın verdiği geribildirimler beni işimde geliştirmeye yöneliktir.	-4.032**	-4.641**	-3.833**	-4.213**
Hocamın, bana geribildirim verirken, temel amacı bana yardım etmektir.	-3.743**	-4.425**	-3.671**	-3.747**
Hocamın geribildirimini hep bir çözüm önerisi içerir.	-3.261**	-2.739**	-4.100**	-2.330*
Hocam geribildiriminde ne yapmam gerektiğini/nasıl yapmam gerektiğini açıkça belirtir.	-2.483*	-3.151**	-2.704**	-2.882*
Hocam geribildirimleri ile bakış açımı değiştiren bir etki yapar.	-2.356*	-3.643**	-3.192**	-2.461*
Hocamın geribildirimleri objektiftir.	-2.946**	-4.579**	-3.065**	-3.873**
Hocam geribildirim esnasında beni veya kişiliğimi değil, yaptığım işi değerlendirir.	-3.319**	-4.447**	-2.893**	-3.501**
Hocamın geribildirimlerini ima kullanmadan, gerçeği açık bir şekilde ifade ederek verir.	-2.885**	-5.209**	-3.600**	-3.564**
Hocam geribildirimlerini kişisel tatmin aracı olarak kullanmaz.	-2.703**	-3.811**	-2.334*	-2.583*
Hocam geribildirimlerini verirken olumsuz ön yargılardan uzaktır. Suizanda bulunmaz.	-2.129*	-5.161**	-2.042*	-3.205**
Hocam geribildirimlerini niyet okumadan, bizzat gözlemlerini değerlendirir.	-2.705**	-4.860**	-2.323*	-3.346**
Hocam geribildirimlerini ertelemeyi tercih eder.	-1.849	-3.646**	-1.910	-2.622**
Hocam bana sürekli olumlu geribildirimler verir.	+2.527*	+5.403**	+3.477**	+3.207**

* $p<0.05$, ** $p<0.01$. ADG: Akademik danışmandan alınan geribildirim; BBG: Bölüm başkanından alınan geribildirim, *t*: Bağımsız örneklem *t* testi değerleri.

Psikolojik iyi oluşun; akademik danışmanlardan alınan geribildirim işyerinde duygusal iyi oluşa etkisindeki aracılığı incelendiğinde ise; tam aracılık etkisinin varlığı tespit edilmiştir (Sobel testi: $p<0.001$, $z=4.40$). İlgili geribildirim duygusal iyi oluşa doğrudan etkisi anlamsız olurken ($p<0.05$, LLCI=0.1398, UL-CI=.3310), psikolojik iyi oluş aracılığı ile dolaylı etkisi anlamlı bulunmuştur (LLCI=0.0849, ULCI=.2485).

Etkin geribildirim bütüncül olarak etkisi ortaya konduktan sonra, hangi geribildirim özelliğinin duygusal ve psikolojik iyi oluş üzerinde daha etkili olduğunu incelemek üzere bağımsız örneklem *t* testi yapılmıştır. Test gerçekleştirilmeden önce veriler hem duygusal hem de psikolojik iyi oluş değişkenleri açısından düşük ve yüksek skorlu olarak ikiye ayrılmıştır. Sonrasında yüksek iyi oluşa sahip katılımcıların, düşük iyi oluşa sahip katılımcılara göre akademik danışman ve bölüm başkanlarından hangi geribildirim özelliğini daha fazla algıladığına dair farklar incelenmiştir. İlgili *t* değerleri; düşük ve yüksek iyi oluşa sahip araştırma görevlilerinin geribildirim özelliklerini ne kadar farklı algıladıklarına dair istatistiklerdir. Bu değerler arttıkça geribildirim özelliğinin iyi oluşları farklılaştırıcı gücü de artıyor demektir (■ Tablo 3).

Yapılan fark analizinde öncelikle ifade edilmesi gereken husus; neredeyse algılanan tüm geribildirim özelliklerinin düşük

ve yüksek iyi oluş durumuna göre farklılaştığı, ilgili geribildirim özellikleri skorları yükseldikçe iyi oluşların da yükseldiği sonucudur. Bu bağlamda farklı geribildirim verme anlayışlarının iyi oluşları değiştirdiği sonucu bu analizle de teyit edilmiştir. Bulgular farklı gruplardan alınan geribildirimler ve farklı iyi oluş türlerine göre detaylı olarak incelendiğinde; duygusal iyi oluştaki farkların daha fazla bölüm başkanlarından alınan geribildirimle açıklandığı görülmektedir (BBG bağlamında *t* değerleri daha yüksektir). Psikolojik iyi oluştaki farklılık ise akademik danışmanlarda kısmen daha fazladır.

Hangi geribildirim özelliklerinin araştırma görevlilerinde iyi oluşu daha fazla farklılaştırıcı özelliğinin bulundurduğu incelendiğinde ise ortak olarak sırayla geribildirimde diyaloga izin verilmesi ve geribildirimlerin araştırma görevlilerinin işini geliştirmesi hem akademik danışmandan hem de bölüm başkanından alınan geribildirimler bazında hem duygusal hem psikolojik iyi oluşa göre daha yüksek iyi oluşa sebep olmaktadır. Sonrasında yüksek iyi oluşa sebep olan geribildirim özellikleri ise sırasıyla; ima kullanmadan açık iletişim ile geribildirim verme, daha fazla/sürekli olumlu geribildirim verme, objektif geribildirim verme ve geribildirim amacının yardım etme olmasıdır. Akademik danışmanlardan alınan ve duygusal iyi oluşu daha

fazla artıran geribildirim özelliği; araştırma görevlilerini geliştirmeye yönelik olması ($t=-4.032$) iken, psikolojik iyi oluşu daha fazla artıran geribildirim özelliği ise geribildirim bir çözüm önerisi içermesidir ($t=-4.100$). Bölüm başkanlarından alınan ve duygusal iyi oluşu daha fazla artıran geribildirim özelliği; geribildirim sürekli olumlu olması ($t=5.403$) iken, psikolojik iyi oluşu daha fazla artıran geribildirim özelliği ise yine araştırma görevlilerini geliştirmeye yönelik olmasıdır ($t=-4.213$).

Tartışma ve Sonuç

Muallim Naci'ye ait olan ama günümüze gelene kadar birçok alanda "takdir etmenin gerekliliğini, taltif etmenin lüzumunu vb." ifade etmek için kullanılan "Marifet iltifata tabidir." sözünün belki de en çok akademik ortamlar için geçerli olduğu söylenebilir. Bu bakış açısına göre; marifetin (iş yapma hususundaki ustalık, beceriklilik, hüner, maharet) edinilebilmesi için odak noktadaki kişi veya kişileri yetiştirenlerin olumlu/geliştirici geribildirimini ihmal etmemeleri gerekir. Bu çalışmanın da odaklandığı ve öneminin yüksek olduğunu iddia ettiği "etkin geribildirim"; bireylerin performansları hakkında doğru bilgiyi elde etmelerini sağlayarak, geleceğe dair gelişme alanlarına ışık tutmaktadır. Çalışma ortamında coşkularını ve çalışma isteklerini artırır. Bu istek içsel motivasyonu oluşturarak insanların akış haline kapılmalarını, böylece özgüven ve cesaret artışını, inisiyatif almalarını ve yenilikçi/buluşçu olmalarını sağlar. Yaptıkları işi ve kendilerini onaylanmış hissettirir. Bu yüzden işin geleceğine olan ilgiyi ve bağlılığı artırır (PennSatate Human Resources, 2017).

Bu psikolojik etkilerinin yanında, zihinsel ve pratik bağlamda; gelişimin ve usta-çırak ilişkisi düzleminin esas olduğu akademi camiasında, akademisyenlerin yetişmesinde en önemli araçlardan olan geribildirim hem akademik danışman hem de bölüm başkanı düzeyinde etkisini ortaya koymak, ayrıca hangi geribildirim özelliklerinin iyi oluşta daha fazla etkiye sahip olduğunu tespit etmek bu araştırmanın amaçlarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda yapılan modellemede akış kuramına göre de düşünüldüğünde geribildirim kişinin içsel motivasyonuna katkı sağlaması böylece psikolojik ve duygusal iyi oluşu da yükseltmesi beklenmiştir. Ama kritik tartışma konularından biri; hangi gruptan alınan geribildirim daha etkili olduğu, ikincisi ise geribildirim psikolojik iyi oluşu mu duygusal iyi oluşu mu daha fazla açıkladığıdır. Bunları test etmek amaçlı kurulan modeller hem akademik danışmandan alınan geribildirimler hem de bölüm başkanından alınan geribildirimler bağlamında ayrı 2 modelle sunulmuştur. Her 2 modelde, akış kuramını destekler nitelikte, geribildirim içsel motivasyon aracılığı ile iyi oluş üzerinde anlamlı ve önemli düzeyde olumlu etkileri tespit edilmiştir.

Bulgular detaylı incelendiğinde, bölüm başkanından alınan geribildirim işyerinde duygusal iyi oluşu doğrudan artırırken, akademik danışmanlardan alınan geribildirim ise doğrudan psikolojik iyi oluşu olumlu etki etmektedir. Bu farklılığı açıklamak gerekirse; bölüm başkanının araştırma görevlisine verdiği işlerin, yapılan görüşmeler/toplantılar, çeşitli organizasyonlardaki görev iletişimleri dikkate alındığında; araştırma görevlisinin iş yerindeki günlük duygu durumuna daha fazla etki edebildiği söylenebilir. Ancak akademik danışmanın araştırma görevlisi ile iletişim içeriği; akademik gelişim, yönelim, öğrenme fırsatları, bilgi/deneyim aktarımı, tutku hissedilen / merak duyulan konular ve araştırma görevlisinin kendini bulması üzerine olabileceği için daha derin, daha zihni bir tatmin ve mutluluk hissi ortaya çıkartabilir.

Çankır (2016) tarafından araştırma görevlileri üzerinde yapılan çalışmada, "hocalarından" ve çalışma arkadaşlarından sağlanan geribildirimlerin kişinin öz yeterlilik algısını artırdığı tespit edilmiştir. Öz yeterliliğin psikolojik iyi oluş üzerindeki açıklayıcılığı da önemli düzeydedir (Deci ve Ryan, 1985).

Bireylerin hem zihinsel hem duygusal katılımının temel bileşenlerinden biri olan geribildirim içsel motivasyonu artırdığı ifade edilmektedir (Bartnik ve Cwil, 2017). Deci ve Ryan'a (1985) göre, Bilişsel Değerlendirme Kuramı'na dayanan içsel motivasyonun iyi oluşlara etki etmesi, hatta psikolojik iyi oluşu daha fazla açıklıyor olması her 2 model için de beklenen bir bulgu olmuştur. Bu çalışmanın özgün değeri; geribildirim önemli düzeydeki rolü ve bölüm başkanının geribildirim işyerinde duygusal iyi oluşa, akademik danışmanın geribildirim psikolojik iyi oluşa doğrudan ve anlamlı etkisinin tespit edilmiş olmasıdır. Özellikle güç mesafesi yüksek olan kültürlerde geribildirim öznel iyi oluşta daha fazla olumlu katkı sağlamaktadır (Gong, Wang ve Zhang, 2018). Bu yüzden geribildirim öğretim üyesinin önemli ve bilinçli bir mesaisi olmalıdır.

Bu çalışmanın bir başka özgün değeri ise; hangi geribildirim özelliklerinin iyi oluştaki etkisinin daha fazla olduğunu sorgulamış ve daha önce tartışılmamış bu konuya dair anlamlı ve detaylı bulgular elde etmiş olmasıdır. Bulgulara göre araştırma görevlilerinin hem duygusal hem de psikolojik olarak iyi oluşlarını artıran geribildirim özellikleri; geribildirim diyaloga izin vermesi, kişiyi geliştiren, ona yardım eden ve çözüm önerisi içeren bir içerikte olması, objektif ve imasız/açık biçimde verilmesi ve daha çok olumlu geribildirimlerin daha sık olmasıdır. Bu çalışmada öne çıkan geribildirim özellikleri ile benzer şekilde, Mert'in (2020) yaptığı çalışmada, çalışan performansını artırmak için geribildirim çift yönlü iletişimi içermesi, çalışanı eğitmesi ve bilinçlendirmesi, çalışanın potansiyelini ortaya çı-



karması, objektif olması, etik değerler çerçevesinde yapılması ve motive edici olması önerilmektedir. Literatürde özellikle olumlu geribildirim sıklığının bireylerin iş stresinde, tatmininde ve işi bırakmasında önemli rolü olduğuna dair araştırma bulguları da mevcuttur (Sparr ve Sonnentag, 2008a, 2008b). Aynı zamanda Kantarcı (2014) tarafından yapılan araştırmada da özellikle olumlu/yapıcı geribildirimlerin diğer geribildirim türlerine kıyasla işe bağlılığı, motivasyonu, bireysel performans beklentisini, iş tatminini, örgüte/yöneticiye duyulan güveni ve örgütsel adalet algısını daha fazla artırdığı tespit edilmiştir. İyi oluş için objektif geribildirim ve geribildirim geliştirici/ yardım edici bir tavır içermesi gerekliliği asistanlar üzerinde yapılmış bir başka araştırmanın da temel bulguları olmuştur (Kamali ve Illing, 2018). Güven'in (2014) yaptığı araştırmada da yapıcı geribildirimlerle danışanının yetenek ve becerilerini geliştirici bilgiler paylaşan akademik danışmanların araştırma görevlilerinde mutluluk hissi uyandırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Barbara Fredrickson'ın (2004) duygularla ilgili ortaya koyduğu, duyguların genişleme ve inşa etme teorisi bağlamında; psikolojik ve duygusal olarak kendini iyi hisseden kişinin zihni üretiminin daha fazla ve alışılmışın dışında olması beklenir. Düşünme şekli genişler, bu genişlediğinde duruma bakış değişerek, hatta genişleyerek kuş bakışı halini alır. Bu yüzden özellikle akademisyenin yetiştiği ortamda daha bilinçli, sistematik ve sürekli geribildirim ikliminin oluşturulması hem duygusal hem psikolojik hem de zihni genişleme etkisi oluşturabilmektedir.

Yazar Katkıları / Author Contributions: AMA: Çalışma fikri, danışmanlık/ denetleme, verilerin analizi ve yorumlama, makalenin yazılması; SY: Literatür tarama, veri toplama, verilerin analizi ve yorumlama, makalenin yazılması, yayın süreçleri; ASÖ: Araştırma tasarımı, veri toplama, makalenin yazılması, eleştirel inceleme. / *AMA: Project idea, study monitoring, data analysis and interpreting the results, writing the manuscript; SY: Literature review, collecting the data, data analysis and interpreting the results, writing the manuscript, publication procedures; ASÖ: Conceiving and designing the study, collecting the data, writing the manuscript, writing manuscript, critical reading and final check of the manuscript.*

Fon Desteği / Funding: Bu çalışma herhangi bir resmi, ticari ya da kar amacı gütmeyen organizasyondan fon desteği almamıştır. / *This work did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.*

Etik Standartlara Uygunluk / Compliance with Ethical Standards: Yazarlar bu makalede araştırma ve yayın etiğine bağlı kalındığını, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na ve fikir ve sanat eserleri için geçerli telif hakları düzenlemelerine uyulduğunu ve herhangi bir çıkar çakışması bulunmadığını belirtmiştir. / *The authors stated that the standards regarding research and publication ethics, the Personal Data Protection Law and the copyright regulations applicable to intellectual and artistic works are complied with and there is no conflict of interest.*

Kaynaklar

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105–111.
- Bartnik, W., & Cwil, M. (2017). Continuous feedback as a key component of employee motivation improvement - A railway case study based on the placebo effect. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-50)*, January 3–6, 2007, Big Island, Hawaii, USA.
- Bowman, M. (2020). *The impact of manager appreciative communication on employee psychological well-being*. Unpublished doctoral dissertation, Pepperdine University, Malibu, CA, USA.
- Buron, R. J., & McDonald-Mann D. (2004). *Uygulamadaki yöneticiler için astlarınıza geribildirim sağlamak* (E. Özsayar, Çev.). İstanbul: Uğur Kariyer Merkezi.
- Butler-Bowdon, T. (2015). *50 Psikoloji klasiği* (Ö. Çelik, Çev.). İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Cameron, K. (2014). *Pozitif liderlik: Olağanüstü bir performans için stratejiler* (T. Çekinirer, Çev.). İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Cameron, K. (2017). *Pozitif liderlik uygulamaları: Olağanüstü sonuçlar yaratan araştırmalar ve yöntemler* (T. Çekinirer, Çev.). İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134.
- Deci, E. L., Cascio, W. F., & Krusell, J. (1975). Cognitive evaluation theory and some comments on the Calder and Staw critique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(1), 81–85.
- Dökmen, Ü. (1982). Farklı tür geribildirim (feedback) öğrenmeye etkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(2), 71–79.
- Ekşili, N. (2019). *Pozitif liderlik modeli*. Yayınlanmamış doktora tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Finkelstein, S. R., & Fishbach, A. (2011). Tell me what I did wrong: Experts seek and respond to negative feedback. *Journal of Consumer Research*, 39(1), 22–38.
- Fischbach, A., & Finkelstein S. R. (2012). How feedback influences persistence, disengagement, and change in goal pursuit. In H. Aarts, & A. J. Elliot (Eds.), *Goal-directed behavior* (pp. 203–230). East Sussex: Psychology Press Taylor & Francis.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367–1377.
- Gong, Z., Wang, X., Zhang, N., & Li, M. (2018). How to Apply feedback to improve subjective wellbeing of government servants engaged in environmental protection in China? *BioMed Research International*, 2018, Article ID 852965.
- Güven, E. (2014). *Araştırma görevlilerinin danışmanları ile ilişkilerinin mentorluk bağlamında değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Harris, J. O. (2006). *Giving feedback: Expert solutions to everyday challenges*. Cambridge, MA; Harvard Business School Press.



- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349–371.
- Kamali, D., & Illing, J. (2018). How can positive and negative trainer feedback in the operating theatre impact a surgical trainee's confidence and well-being: a qualitative study in the north of England. *BMJ Open*, 8(2), e017935.
- Kantarci, S. (2014). *Çalışma ortamında geribildirim ve sonuçları*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Mert, İ. S. (2020). Performans geribildirimi üzerine keşfedici bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 38, 133–148.
- Morrison, E. W., & Cummings, L. L. (1992). The impact of feedback diagnosticity and performance expectations on feedback seeking behavior. *Human Performance*, 5(4), 251–264.
- PennState Human Resources, (2017). *Performance management: Giving and receiving feedback* (pp. 1–16). The Pennsylvania State University. Erişim adresi <https://hr.psu.edu/sites/hr/files/GivingAndReceivingFeedbackSupervisors.pdf> (20 Haziran 2019).
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410–421.
- Sparr J. L., & Sonnentag S. (2008a) Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 198–225.
- Sparr J. L., & Sonnentag S. (2008b) Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3) 388–412.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a halfcentury of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15–32.

Bu makale Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) Lisansı standartlarında; kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (çevrimiçi bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarıyla açık erişim olarak yayımlanmaktadır. / *This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) License, which permits non-commercial reuse, distribution and reproduction in any medium, without any changing, provided the original work is properly cited.*

Yayıncı Notu: Yayıncı kuruluş olarak Deomed bu makalede ortaya konan görüşlere katılmak zorunda değildir; olası ticari ürün, marka ya da kuruluşlarla ilgili ifadelerin içerikte bulunması yayıncının onayladığı ve güvence verdiği anlamına gelmez. Yayıncının bilimsel ve yasal sorumlulukları yazar(lar)ına aittir. Deomed, yayımlanan haritalar ve yazarların kurumsal bağlantıları ile ilgili yargı yetkisine ilişkin iddialar konusunda tarafsızdır. / **Publisher's Note:** The content of this publication does not necessarily reflect the views or policies of the publisher, nor does any mention of trade names, commercial products, or organizations imply endorsement by Deomed. Scientific and legal responsibilities of published manuscript belong to their author(s). Deomed remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.