

Pozitif Liderlik ve İşle Bütünleşme İlişkisi: Mutluluk Kaynaklarının Düzenleyici Rolü*

*The Relationship Between Positive Leadership and Work Engagement:
The Moderating Role of Happiness Sources*

Bilge Akyüz Ünlü**
Mehmet Özmen***

Özet

Çalışma hayatında kendini gerçekleştirme çabasına giren iş görenlerin beklentileri her geçen gün farklılaşmaktadır. Geleneksel uygulamaların yanı sıra hem bireylerin hem de örgütlerin ihtiyaçlarının değişmesi sebebiyle oluşabilecek tüm sorunlara cevap verebilecek yeni yaklaşımlar geliştirilmektedir. Bu çalışmanın amacı, pozitif lider davranışlarının, çalışanların işle bütünleşmesine olan etkisinde farklı mutluluk kaynaklarının düzenleyici rolünü araştırmaktır. Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılarak yapılan çalışma Ankara Merkez ve ilçeleri, Bolu ve Zonguldak'ta hizmet veren Başgimpa Marketler Zinciri çalışanları evreninde gerçekleştirilmiştir. Pilot bir çalışma ile PERMA, işle bütünleşme ve pozitif liderlik ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik kontrolleri yapılmış, ardından 312 market çalışanından elde edilen verilerin analizinin gerçekleştirildiği asıl çalışmaya geçilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler Jamovi programı ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, pozitif liderlerin sahip olduğu yönetsel yetkinliklerin, çalışanlara gösterdikleri bireysel ilginin ve personelinin güçlendiren bir yönetim anlayışıyla sergiledikleri davranışların, çalışanların işle bütünleşmelerinde en etkili pozitif liderlik davranışları olduğu belirlenmiştir. Pozitif liderliğin işle bütünleşme ile ilişkisinde bağlanma, anlam ve başarı kaynaklı mutluluğun anlamlı şekilde düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Pozitif liderlik, işle bütünleşme, mutluluk kaynakları, PERMA modeli.

Abstract

The expectations of employees who strive to realize themselves in their working lives are changing day by day. In addition to traditional practices, new leadership approaches are being developed that can respond to all problems that may arise due to the changing needs of both individuals and organizations. The purpose of this study is to investigate the moderator role of different sources of happiness in the effect of positive leader behaviors on the engagement of employees with their work. The study, which was conducted using the relational screening model, one of the quantitative research methods, was conducted on the employees of Başgimpa Market Chain, which provides service in Ankara Center and its districts, Bolu and Zonguldak. The validity and reliability checks of PERMA, work engagement and positive leadership scales were conducted with a pilot study, and then the main study, in which the data obtained from 312

* Geliş Tarihi: 03.01.2025 / Kabul Tarihi: 18.04.2025

Bu çalışma Doç. Dr. Mehmet ÖZMEN danışmanlığında 30.09.2022 tarihinde tamamlanan "Çalışanların Farklı Mutluluk Kaynaklarına Göre Pozitif Liderliğin İşle Bütünleşmeye Etkisi: Perakende Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" başlıklı doktora tezi esas alınarak hazırlanmıştır (Doktora Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur, Türkiye, 2022).

** Dr. Gazi Üniversitesi, bilgeakyuzunlu@gazi.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-0502-949X>, Ankara, Türkiye

*** Doç. Dr., Mehmet Akif ERSOY Üniversitesi, Bucak İşletme Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Kişilerarası İletişim Anabilim Dalı, mehmetozmen@mehmetakif.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6369-8686>, Burdur, Türkiye

market employees were analyzed, was started. The data obtained within the scope of the research was analyzed with the Jamovi program. As a result of the analyses, it was determined that the managerial competencies of positive leaders, the individual attention they show to employees and the behaviors they exhibit with a management approach that empowers their personnel are the most effective positive leadership behaviors in the engagement of employees with work. It was determined that attachment, meaning and happiness resulting from success play a significant moderator role in the relationship between positive leadership and work engagement.

Keywords: *Positive leadership, work engagement, sources of happiness, PERMA model.*

Extended Abstract

The words change, innovation and adaptation, which have made a rapid entrance into our social life and working life, have begun to be frequently mentioned in almost every sector of business life. Technological developments, intense competition conditions, long working hours, low wage levels and, on the other hand, ongoing political bargaining and economic pressures between countries make the situation even more difficult. In the policies developed during this process, the "human" who is only important on paper, feels worthless in practice, their ties with their workplaces weaken and their energy decreases. Employees who accept even negative working conditions with the concern of unemployment exhibit a negative attitude towards work, consciously or unconsciously. Employees who cannot achieve balance feel bad in the long term and begin to lose pleasure in their work and become unhappy. At this point, in order to support the effective and efficient work of modern organizations, new approaches are being developed that can respond to all problems that may arise due to the different needs of both employees and organizations.

People are social beings who live in society and need each other at every stage of life. People who tend to stay together are in constant communication within a structure, first at the group level and then at the society level. Within this structure, roles, boundaries and sharing are determined by a leader who stands out more than other individuals. Today, it is seen that leaderships exhibited with traditional management models are inadequate in terms of employee productivity, performance continuity and organizational success. Therefore, it is thought that employees who transform their working lives into platforms for self-realization prefer management structures that are aware of intangible values such as happiness, which enable them to engage with their work in work environments where they are supported constructively, with a sense of inner peace and trust.

In this study, the positive leadership model, which is thought to be effective in the engagement of retail sector employees with their work, is discussed; the moderating role of different happiness sources in the effect of positive leader behaviors on the engagement of employees with their work is investigated. It is expected that positive leadership, which aims to make employees feel happy rather than eliminating their negativities, will contribute to the engagement of employees with their work. In addition, positive psychology literature considers that people's sources of happiness will be different. Therefore, positive leadership behaviors that make people with different sources of happiness happy may also be different. This research is based on a literature review with relevant assumptions and was conducted on retail sector employees. It is seen that the concepts of positive leadership, work engagement and sources of happiness are included in many studies separately in the literature, but considering them together within the scope of the moderating role makes the research original.

This study, which was conducted using the relational screening model, one of the quantitative research methods, was conducted on the universe of employees of Başgimpa Market Chain serving in Ankara Center and its districts, Bolu and Zonguldak. A pilot study was conducted to check the

validity and reliability of PERMA, work engagement and positive leadership scales, and then the main study was started, in which the data obtained from 312 market employees were analyzed. The data obtained within the scope of the research was analyzed with the Jamovi program.

As a result of the analyses, it was determined that the managerial competencies of positive leaders, the individual attention they show to employees and the behaviors they exhibit with a management approach that empowers their personnel are the most effective positive leadership behaviors in the engagement of employees with work. It was determined that happiness originating from attachment, meaning and success play a significant moderating role in the relationship between positive leadership and work engagement. When the hypothesis findings regarding the moderating role of happiness sources in the effect of positive leadership on work engagement, which is the subject of the research, are examined, it is seen that happiness originating from attachment plays a moderating role in the effect of positive leadership on work engagement with the sub-dimensions of managerial competence, individual attention, employee empowerment, justice and human behavior, excluding feedback. The fact that the participants' attachment level is the source of happiness with the highest average also supports this moderating effect. In the effect of justice on work engagement, it is seen that only the moderating role of happiness originating from attachment is positively significant. As the level of happiness originating from attachment increases, the effect of fair behaviors on work engagement increases, while when happiness originating from attachment is perceived as low, it is seen that justice does not have a significant effect on work engagement.

When the participants think that they can direct their lives in line with their goals and feel the value that the steps they take add to them; the managerial competence, personnel empowerment and human behavior exhibited by positive leaders become important virtues, and happiness based on meaning has a moderator role in their engagement with their work. However, it is seen that positive emotions such as employees generally feeling cheerful and positive and being satisfied with the life they live do not have a moderator role in the effect of positive leadership on engagement with work. In addition, positive relationships such as employees being satisfied with the relationships they have and meeting their needs to be loved and being able to get help from their environment when necessary do not have a moderator role in the effect of positive leadership on engagement with work.

In the effect of leaders who have managerial competence, who care about people individually and who display humane behaviors on work engagement, the happiness that employees experience due to their success, with the feeling that they can achieve their goals or make progress on this path within the scope of all their responsibilities, plays a moderate role. However, when we look at the feedback dimension, which is the reflection of behaviors such as managers thanking employees, rewarding their successes, telling their mistakes in a constructive manner, respecting the work and labor done and providing feedback to employees as a result of their work; it positively affects the level of work engagement significantly, but no source of happiness has a moderate role on this effect. On the other hand, even in moments when employees cannot give meaning to their lives, the feedback, individual attention and fairness behaviors displayed by managers continue to affect work engagement, while it is seen that employees' happiness due to meaning does not have any moderate role in work engagement. In the same direction, in work engagement, which is affected by managers' giving feedback, staff empowerment and fair behaviors, no moderate role of the employee's happiness due to success has been observed. It is seen that employees who cannot experience success-based happiness can engage with their work thanks to leaders who give feedback, are aware of empowering their staff, and have a fair management approach.

Each individual has different needs and desires. The behaviors developed to meet these needs also vary from person to person. In this context, managers should be able to meet the needs and desires of employees in line with their expectations and efforts, and should be able to provide rewards that will motivate them. Thus, employees should be aware that they will receive a satisfactory response as a result of their performance. It is expected that employees who feel valued as individuals will engage with their work and make extra efforts to benefit the organization. According to the research findings, positive leadership has been determined to be an important predictor of engagement with work. It is thought that managers who have the ability to gather their employees around a common mission, respect them as individuals and contribute to their development by showing individual attention, constantly motivate them for their success and have respectable personalities are effective in the physical, mental and emotional well-being of employees, their enthusiasm and enthusiasm for work, their focus on fulfilling their duties in the best way possible and their pride in their work. When looking at the sources of happiness specifically, it is seen that the moderator role of positive leadership on the effect of positive leadership on work engagement is significant when employees have positive emotions, experience a state of flow at work, can establish loving relationships, find what they put forward in return for their performance meaningful and feel that they are getting closer to their goal every passing day. At this point, managers need to focus on increasing employees' work engagement with positive leadership strategies and comprehensively address sources of happiness with all its sub-dimensions. It is recommended that the concept of positive leadership be addressed more broadly and developed with its dimensions in the domestic literature, and that the relationship between this leadership behavior and organizational attitudes and behaviors and happiness issues be studied more deeply. In addition, it is expected that examining positive leadership behaviors, work engagement and employees' sources of happiness in separate categories on a sectoral basis as well as demographic and cultural differences will enrich the literature.

Giriş

Sosyal yaşantımızla birlikte çalışma hayatına hızlı bir giriş yapan değişim, yenilik ve adaptasyon sözcükleri iş hayatında hemen hemen her sektörde çokça dile getirilmeye başlanmıştır. Teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet koşulları, uzun çalışma saatleri, düşük ücret seviyeleri ve diğer taraftan ülkeler arasında devam eden bitmeyen siyasi pazarlıklar, ekonomik baskılar ve toplumsal sağlığı riske eden hastalıklar durumu iyice zorlaştırmaktadır. Bu süreçte geliştirilen politikalarda sadece kağıt üstünde önemli olan “insan” uygulamada kendini değersiz hissetmekte, iş yerleri ile olan bağları zayıflayarak enerjileri düşmektedir. Olumsuz çalışma koşullarına bile işsizlik kaygısıyla razı olan iş gören, işe karşı bilinçli ya da bilinçsizce olumsuz tutum sergilemektedir. Yalnızca işveren veya yönetici kesimi değil, zamanın büyük bölümünü iş yerinde geçiren çalışanlar da yaptığı işin fayda – değer analizini gün sonunda ortaya koymak istemektedir. Dengeyi yakalayamayan çalışanların uzun vadede performanslarının düşmesiyle mutsuzluğun daha yoğun hissedildiği iş ortamları gözlemlenmektedir. Bu noktada modern örgütlerin etkili ve verimli çalışmalarını destekleyebilmek adına çalışma hayatına hızla farklı sözcükler girmeye başlamıştır.

İş görenlerin motivasyon kaynağı olarak bilinen işle bütünleşme (Aktouf, 1992, s. 407), çalışan katılımını sağlamakta, daha iyi iş tasarımı, eğitim programları, iş rotasyon veya

iş değiştirme gibi insan kaynakları uygulamalarını desteklemekte, çalışanların bağlılık seviyelerini ve motivasyonlarını artırırken öğrenmeyi ve mesleki gelişimi ön planda tutan (Schaufeli & Salanova, 2008) olumlu motivasyonla ilgili bir iş tutumudur. Bu olumlu tutumun gelişerek süreklilik kazanması için bir takım iş ortamlarının oluşturulması ve olabilecek engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Yüksek düzeyde enerji, çaba, katılım, bağlılık, özümseme ve içinde olma durumu ile ifade edilen işle bütünleşme kavramı hem bireysel düzeyde kişinin gelişimine hem de kurumsal düzeyde performans kalitesini olumlu etkilemektedir (Kahn, 1990, s. 694). İşleri ile bütünleşebilen çalışanlara odaklanan örgüt ve yönetim yapılarının günümüzde tercih sebebi olduğu bilinmektedir. Bu durum özellikle net bir vizyona sahip, ilham vererek motive eden, insani ilişkilerin önemsendiği örgüt yapılarında işiyle ilgili yeterli donanıma sahip, güvenilir, adil ve pozitif iletişimi önemseyen, çalışanlarına yetki ve sorumluluk vererek zayıf yönler yerine çalışanın güçlü yönlerini destekleyen, duygulara, niteliklere, ortak değerlere, geri bildirimlere ve takım ruhuna önem veren lider özelliklerini de ön plana çıkarmaktadır (Kesken & Ayyıldız, 2008, s. 729; Luthans & Youssef, 2007, s. 151-152; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Çalışanların yaptıkları işe yükledikleri anlamın farklı ihtiyaç ve arzularla ortaya çıkması, yöneticilere çalışanların bu beklentilerini karşılayabilme sorumluluğu yüklemektedir. Dolayısıyla farklı mutluluk kaynaklarına sahip insanları mutlu eden pozitif liderlik davranışlarının da farklı olabileceği öngörülmektedir. İlgili varsayımlarla temellendirilmiş literatür taraması neticesinde perakende sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada; çalışanların işe karşı coşkulu ve istekli olmalarını sağlayan, akış halinde görevlerini en iyi şekilde yerine getirdiğini düşünen örgüt üyelerinin fiziksel, zihinsel, duygusal iyi oluşlarını olumlu etkilediği düşünülen pozitif liderlik modeli ele alınmıştır. Çalışanlarını ortak bir misyon etrafında toplayabilme becerisine sahip, güdüleyici yöneticilerin çalışanın işiyle bütünleşmesine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. İşle Bütünleşme

1990' lı yıllarda ortaya çıkan işle bütünleşme (work engagement) kavramı yabancı yazında sıklıkla ele alınırken ülkemizde 2000' li yıllarda kişilerin güçlü yönlerine odaklanan pozitif psikoloji akımının etkisiyle araştırmalara daha sık konu olmaya başlamıştır (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Bireyin tüm duygu ve düşüncelerini o anki iş rollerine bağlaması olarak bilinen işle bütünleşme, daha sonraki yıllarda çalışanların iş rollerinde farklı düzeylerde performans sergilemelerinin nedenleri ve bu farklılaşmanın kaynaklarını anlamak amacı ile teorik bir sistem oluşturarak incelenmeye devam etmiştir (Kahn, 1990). İş performansı ile yakından ilişkili (Rich vd., 2010), örgütler için oldukça önemli bir psikolojik kaynak olan bütünleşme hali (Bakker & Schaufeli, 2008), bireyin yaptığı işe olan bağlılığı, kendisini işine ne kadar adanmış, işinden duyduğu memnuniyet, işi için duyduğu coşku ve yüksek enerjinin verdiği

olumlu davranış, pozitif zihin durumu olarak da ifade edilmektedir (Schaufeli, 2012).

İşle bütünleşme, koşullara göre değişen anlık ve sıklıkla değişebilen bir durum değildir; bireyin işine karşı hissettiği kalıcı bir iyi olma halini yansıtan duygusal ve bilişsel bir tutumdur (Schaufeli vd., 2002, s. 75). Olumlu ve tatmin edici zihin durumuyla ifade edilen işle bütünleşme; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutları ile incelenmektedir (Bakker vd., 2008, s. 188). Çalışanların üst düzey enerji ve zihin dayanıklılığı ile sorumluluklarını yerine getirmesi, bireyin işi için çaba sarf etmesi, kolay yorulmaması ve zorunlu hallerde bile sebat etmesi olarak değerlendirilen *dinçlik* boyutu (Schaufeli vd., 2002, s. 74-75); işine değer verme, kendini ispatlama, yaptığı işten gurur duyma (Bakker vd., 2008) *adanmışlık* boyutu ve iş yaparken tam konsantre şekilde başını işten kaldırmak istemeyecek kadar işi ile meşgul olma hali ise işle bütünleşmenin *yoğunlaşma* boyutunu oluşturmaktadır. Zamanın hızla geçtiğini anlamayacak kadar kendini işine veren ve işinden ayrılması güçleşen çalışanların (Schaufeli vd., 2002, s. 74; Schaufeli & Bakker, 2004, s. 295), örgütün hedeflerini içselleştirdikleri, yaşadıkları doyum hissi ile performansları arasındaki kuvvetli bir ilişki kurarak işleriyle bütünleştikleri görülmektedir (İnce & Gül, 2005, s. 122). Çalışanların işel kaynaklarını kullanarak iyilik hallerini artırma çabası olarak ele alındığında ise, sıkı çalışma ve üretmenin yollarından biri olan işle bütünleşme (Rothmann & Rothmann, 2010; Van Beek vd., 2012) bir zorunluluk hali değil çalışanlar tarafından yapılan bir seçim olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2. Pozitif Liderlik

Yaptıkları iş ile bağları oldukça güçlü olan çalışanlarda bütünleşmenin nasıl ortaya çıktığını inceleyen alan yazında, formal ilişkilerin yanı sıra astlarını örgütsel ve bireysel anlamda güçlendirebilen liderlik özellikleri mercek altına alınmıştır. Klasik yönetim anlayışı dışında psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçların karşılanabileceği modern bakış açısına sahip yöneticilerin, hızlı ve pratik çözümler üreten, iş koşullarını iyileştirebilmek adına empati kurabilen, adalet ve yönetsel yetkinlikleri geliştirme özelliklerine sahip olması beklenmektedir. Bu bağlamda pozitif psikoloji akımının kuramsal ve görgül çalışmalar ile literatüre kazandırdığı pozitif liderlik olgusu, çalışanların mutluluklarını önemseyen yönetici tavrını desteklemektedir (Alparslan vd., 2019, s. 54). Pozitif liderlik temelde pozitif inanç ve iyimserliğe dayanmaktadır (Gordon, 2017). İzleyenlerinin olumlu duygular yaşamasını sağlayarak güçlü yönlerini öne çıkaran (Kelloway & Barling, 2010, s. 263; Luthans vd., 2008, s. 222-226), farklı görüşleri dinlemeye ve anlamaya çalışan bu liderler (Kesken & Ayyıldız, 2008, s. 735), pozitif bakış açılarıyla gelecekte oluşabilecek belirsizlik ve krizlere karşı sağduyu ile yaklaşmayı tercih etmektedir. Pozitif psikoloji ışığında insan olmaya özgü zayıf yönlerden kaçmak yerine çalışanların güçlü yanlarını dönüştürme çabasındaki bu liderler problemlerle büyüyebilmenin, başarmanın peşindedir (Aslaner & Artan, 2019, s. 1662). Yönetim süreçlerinde gerekli görüldüğü takdirde güçlü kontrollerle çalışanların verimliliğini destekleyen pozitif liderlerin çalışanlara sonsuz özgürlük tanıması söz konusu değildir.

Medeni toplumlarda herhangi bir üye üzerinde hiçbir sınırlama veya kısıtlamanın olmamasının mümkün olmadığı gibi örgütlerde de kişiler üzerinde gücün haklı olarak kullanılabileceği tek yerin, diğerlerine gelecek zararı önleme noktasının olduğu unutulmamalıdır (Mill, 2003, s. 47).

İnsan ilişkilerini oldukça önemseyen pozitif liderlerin örgüt yapıları içerisinde işiyle ilgili yeterli donanımına sahip, güvenilir, çalışanlarına yetki ve sorumluluk vererek onların güçlenmelerini destekleyen, duygulara, niteliklere, ortak değerlere, geri bildirimlere ve takım ruhuna önem veren (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), yaptıkları her işte anlam arayan erdemli yönetenler olduğu görülmektedir. Belirli bir misyon sahibi olmak, alçakgönüllü, samimi ve hoşgörülü davranabilmek, inançlı olmak, dinleyebilmek ve çalışanların duygularına önem vermek pozitif liderin sorumluluğundadır (Özsalmanlı, 2005, s. 140). Bireysel gelişime oldukça önem veren (Cameron, 2013, s. 10-11), kurumsal hedef ve politikalara rehberlik ederek bir pusula görevi gören bu liderler için çalışanlarının tatmin duygusu da oldukça önemlidir. Bu sayede çalışanların motivasyonlarının ve iş verimliliklerinin artırılması amaçlanmaktadır (Aygül, 2013, s. 1). Son yıllarda yapılan araştırmalara bakıldığında pozitif bir anlayışla yönetildiklerinde mutlu ve geleceğe umutla bakan çalışanların çok daha verimli oldukları ve pozitifliğin sadece kişinin kendisini değil çevresini de olumlu etkilediği görülmektedir (Akgümüş, 2019, s. 110). Pozitif liderler dünyaya, kendilerine veya çalışanlarına aşırı iyimser bakmaktan ziyade olumlu deneyimleri bilinçli olarak fark edip gerçekçi ve sağlıklı bir dengeye dönüştürmektedir. Çalışanlarının hayal gücünü besleyerek negatif olasılıklardan ziyade pozitif olasılıklara odaklanan pozitif liderlerin (Alparslan vd., 2019, s. 55), “kötü performans veya olumsuz davranışlar sorun değil” bakış açısından ziyade örgüt kültürü gereği hem rekabetçi hem de işbirlikçi bir politika izledikleri görülmektedir. Düzenli örgüt yapılarında çalışanın yaptığı işte amaç ve anlamını belirlemesine yardımcı olan pozitif liderler, yüksek öz güven ve merhametle hareket ederek enerji dolu ilişkileri güçlendirmekte; sorunlara vurgu yapmak yerine olası ve çözümlere dayalı bir çalışma kültürüne teşvik etmektedir (Tombaugh, 2005, s. 16).

1.3. İyi Oluş Kavramı: PERMA Modeli

Sosyal hayatta ya da iş yaşamında insanlar doğrudan mutluluğa neden olan veya olumsuzlukların azaltılmasına yönelik belirli sebepler aramaktadır. Kişinin kendi kabiliyetlerini keşfetmesi, karşılaşılan her stresin üstesinden gelebilmesi, çalışma yaşamında üretkenliği ve yetenekleri sayesinde topluma katkı sağlaması, mental, fiziki ve sosyal açıdan iyilik halini gösteren ruh sağlığı (WHO, 2006); kişinin kendisini duygusal, zihinsel ve sosyal açıdan yeterli hissetmesi ile birlikte “iyi oluş” kavramının temelini oluşturmaktadır. Her birey farklı ihtiyaç ve arzulara sahiptir (Keser, 2018, s. 47). Literatür taraması doğrultusunda mutluluk ve performansın aynı yönde hareket ettiği düşünüldüğünde (Demircioğlu, 2014, s. 48); insan ihtiyaçlarını karşılamak adına geliştirilen davranışların da her bireyde farklılık göstereceği göz ardı edilmemelidir. Felsefi boyutuyla bakıldığında, haz, ahlaki değerler, erdemler ve özgürlük gibi

kavramlarla anılan mutluluk kavramı, kişiye özgü olumlu ve olumsuz duygu durumlarının ortalaması olarak görülmekte ve daha çok beklentilerin tatmini, yaşam memnuniyeti, bedensel ve ruhsal iyi olma hali gibi somut göstergelerle açıklanmaktadır (Aluş & Selçukkaya, 2015, s. 155-156). Dolayısıyla örgütlerin başarı hikayelerinde “insan” unsuru ön plana çıkarken nitelikli işgücüne olan ihtiyaç artmakta; işletmeler tarafından işe alım öncesinde olduğu kadar sonrasında da çalışanları elde tutma ve geliştirme stratejileri önemsenmektedir (Paşaoğlu vd., 2013, s. 182). Çalışanlarının ihtiyaç ve arzuları doğrultusunda empati kurabilen yöneticilerin, “birey” olarak kendisini değerli hissedilen mutlu çalışanların örgüte ekstra fayda sağlama çabalarında etkili oldukları görülmektedir.

Her insanın hayattaki öncelikli değerleri farklıdır. Anamlı bir hayat sürdürmeye çalışan insanların, yaşadıklarıyla farkındalık düzeyini yukarı taşıırken sorunları minimum riskle atlatabilmenin ve beden ile ruh sağlığını iyi bir seviyede tutabilmenin mücadelesini verdikleri; tüm bunları yaparken de kurdukları olumlu ilişkilerin önemi görülmektedir. Bu doğrultuda Seligman (2011) tarafından beş boyutlu olarak geliştirilen hayatın pek çok alanında pozitif işleyişi ve gelişimi açıklayan iyi oluş yaklaşımı ile ortaya konan PERMA modeli, çok boyutlu ve etkili bir yapı olarak değerlendirilmektedir. PERMA modelinde; P harfi ile olumlu duygu (positive emotion), E harfi ile akış hali ve yaşanan meşguliyet (engagement), R harfi ile ilişkiler (relationships), M harfi ile anlam (meaning) ve A harfi ile başarının (accomplishment) ifade edildiği modelde öznel iyi oluş yaklaşımı; olumlu duygularla, amaç ve etkinlik kuramları; akış haliyle, sosyal ve psikolojik iyi oluş kavramları; sağlıklı ilişkilerle, psikolojik iyi oluş ise anlam ve başarı boyutlarıyla açıklanmaktadır (Demirci vd., 2017, s. 63).

İyi oluş bileşenlerinin ilk boyutu olan olumlu duygular, insanın kendisiyle ve diğerleriyle kurduğu iç iletişimi de pozitif etkilemekte, insanları üretken, hümanist, öğrenmeye açık bireyler haline dönüştürmektedir (Fredrickson, 1998, s. 300). Akış halini ifade eden bağlanma boyutu, bir şeyle meşgul olurken zaman ve mekandan bağımsız kendimizi unutacak kadar o işe kaptırma durumu yani derinden bir psikolojik bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Khaw & Kern, 2014, s. 15). Bireyin benliğiyle bütünleşerek yaptığı işe kendisini vermesi ve olumlu duygular yaşamasıyla ilişkilendirilen akış hali (Lopez & Snyder, 2009), dışsal ödüle ihtiyaç duymadan bireyin kendini içsel ödüle yönlendirebilmesi, gerçekleşen eylem üzerinde kontrolün olduğuna inanması, içerisinde bulunduğu durum üzerinde farkındalığın oluşması şeklinde tanımlanmaktadır (Csikszentmihalyi, 2014). Olumlu ilişkiler; bireyin toplumdaki yerini, diğerleriyle kurduğu iletişimi, sosyal destek gibi bileşenleri içermekte olup bireylerin mutluluğu için değerli görülmektedir (Butler & Kern, 2016, s. 8). PERMA modelini anlamlı bir biçimde yordayan boyut, başkaları tarafından sevilme, ihtiyaç olduğunda yakın çevreden destek alma ve kurulan ilişkilerden memnuniyet halini ifade etmektedir (Boyacı, 2019). İnsanın özünü bulmasına yardımcı olan tecrübeler de yine başka insanlarla kurulan olumlu ilişkiler sayesinde kazanılmaktadır (Altıparmak &

Ekşi, 2021). Bireylerin yaşamına yön veren, bir amaç doğrultusunda çaba gerektiren, bireylere yaşamının değerli olduğu hissiyatını veren anlam değişkenin ise, olumlu ve olumsuz tüm duygularla kişinin değerlendirmelerini içermektedir (Seligman, 2011, s. 52; Wong, 2012, s. 166). Anlamli ve amaçlı yaşam algısı, PERMA'nın temel işlevidir (Demirci vd., 2017). Literatür incelendiğinde, yeteneklerini ve becerilerini kullanmalarına imkan sağlanan, işin her aşamasında emeği bulunan çalışanların, çevre tarafından takdir edilen işleri daha anlamli gördükleri tespit edilmiştir (Van vd., 1998, s. 125). Genel anlamda kişinin hayatıyla ilgili ne ölçüde ilerleme kaydettiğini gösteren başarı boyutuna baktığımızda; kişinin hedeflerini gerçekleştirmesi, bir konuda deneyim kazanması ve bu deneyim doğrultusunda kazanımlarda bulunması kişinin iyi oluşunu pozitif olarak etkilemektedir (Butler & Kern, 2016; Deci & Richard, 2000; Kern vd., 2016; Lyubomirsky vd., 2005).

Araştırma problemleri başlığı altında yer alan işle bütünleşmenin pozitif liderlik ile olan ilişkisi farklı sektörlerde incelenmektedir. AVM çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, olumlu liderlik davranışlarının hem duygusal hem fiziksel işe adanmışlık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Coşkuner & Şentürk, 2017). Gürlü (2018), lider-üye etkileşimi ve işle bütünleşme ilişkisinde, çalışan sesliliğinin aracılık etkisini belirlemeyi amaçladığı araştırmasında; liderlerin sergilediği olumlu davranışların, lider-üye etkileşimini olumlu etkilediği ve olumlu davranışların çalışan sesliliğinin aracı etkisiyle işle bütünleşmeyi artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Tekstil sektöründe lider davranışlarının çalışanların işten ayrılma niyeti, işe adanma ve iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırıldığı araştırmalarda, lider davranışlarının çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde işe adanmanın kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir (Ülbeği vd., 2018). Hizmet sektöründe pozitif liderlik ile iş yerindeki iyi oluş kavramları arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırma, değişkenler arasında pozitif yönde anlamli bir ilişkinin olduğunu ve pozitif liderlik özelliklerinin çalışanın duygusal emeğine dolaylı anlamli etkisinin çalışanların rol ötesi davranış sergilemesini kolaylaştırdığını ortaya koymaktadır (Ekşili, 2019). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ve modern liderlik algılarının bireysel ve örgütsel faktörler altında kategorik olarak etkilerinin ele alındığı çalışmada da pozitif liderlik tarzının, çalışanların işleri ile bütünleşmelerini olumlu etkilediği görülmektedir (Yıldırım, 2020). Ayrıca öğretmen katılımcıların etik liderlik algıları ve pozitif psikolojik sermayeleri ile işle bütünleşmeleri arasında pozitif ve anlamli bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eser ve Summak (2020), pozitif liderliği, iyimserlik, 'yapabilirim' zihniyeti, özgecilik, etik yönelim ile ele aldıkları çalışmalarında pozitif bir çalışma ortamı oluşturanın yanı sıra ekip çalışması ve güven yoluyla ilişkiler kuran liderlere doğru bir kayma olduğundan bahsetmektedir. Bunun yanı sıra yapılan çalışmalarda pozitif bir liderin olumlu ilişkiler geliştirerek oluşturduğu çalışma ortamında, sonuçlara odaklanması ve çalışanlarla pozitif iletişim kurma yeteneğine sahip olmasının; işgören ve tüm organizasyona faydalı olacak şekilde üretkenliğe, performans seviyelerine, gelişmiş kurumsal vatandaşlık davranışına ve

çalışan refahına yansıtacağı yönünde tespitlerde bulunmaktadır (Malinga vd., 2019). Literatürdeki bu çalışmalar doğrultusunda araştırma hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Pozitif liderlik işle bütünleşmeyi anlamlı olarak pozitif yönlü açıklamaktadır.

H2: Pozitif liderlik boyutlarının işle bütünleşmeye etkisinde, farklı mutluluk kaynakları düzenleyici rol oynamaktadır.

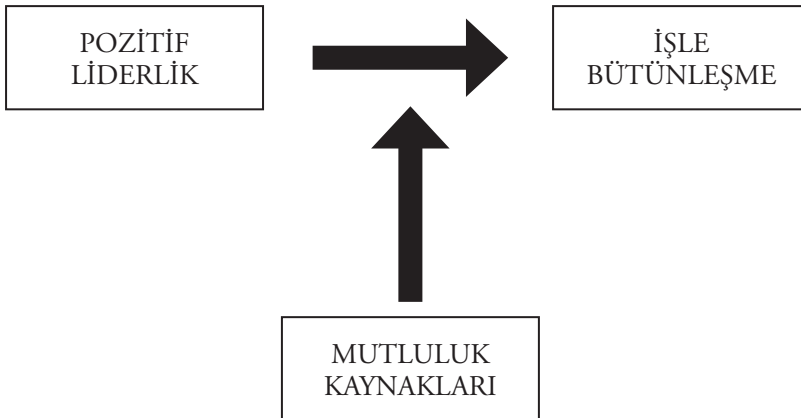
Ayrıca pozitif liderlik boyutlarının (yönetsel yetkinlik, geri bildirim, bireysel ilgi, personel güçlendirme, adalet, insani davranış) işle bütünleşmeye etkisinde farklı mutluluk kaynaklarının (olumlu duygular, bağlanma, olumlu ilişkiler, anlam, başarı) düzenleyici rolüne ilişkin alt hipotezler kurulmuş ve test edilmiştir.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Pozitif liderliğin çalışanların işle bütünleşmesine etkisinde farklı mutluluk kaynaklarının düzenleyici rolünün sınanmasının amaçlandığı bu çalışmada, örneklemi oluşturan Başgimpa marketler zinciri yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde çalışan profiline göre çoğunluğunun, kısa süreli çalışma sonrası işten ayrılma niyetinde olduğu, her yeni çalışanın yetiştirilerek sektöre kazandırılmasının zaman, mekan ve maddi anlamda kayıpları beraberinde getirdiği ana problem olarak belirlenmiştir. İlgili teorik bilgiler ve literatür ışığında bu çalışmanın problemi bağlamında Şekil 1’de gösterilen araştırma modeli kurulmuş; buradan hareketle hangi pozitif liderlik boyutunun işle bütünleşmeyi daha fazla etkilediği ve çalışanların sahip oldukları mutluluk kaynaklarına göre işle bütünleşmelerinin farklılaşıp farklılaşmadığının test edildiği hipotezler oluşturulmuştur.

Şekil 1. Araştırma Modeli



2.2. Araştırmanın Örneklemi, Veri Toplama Yöntemi ve Sınırlılıkları

Araştırma niceliksel bir araştırma olup ilişkisel tarama deseniyle veriler sahadan yüz yüze anket uygulanarak toplanmıştır. Araştırma amacı kapsamında katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine yönelik ve ölçeklerin yer aldığı 65 sorudan oluşan anket formu oluşturulmuştur. Araştırmayı yürütmek için Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Etik Kurulundan GO2020-273 sayılı ve 07.10.2020 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

Araştırma Ankara'nın Altındağ ilçesi merkez olmak üzere Çankaya, Çubuk, Pursaklar, Mamak, Yenimahalle, Keçiören, Kazan ilçelerinin yanı sıra Bolu ve Zonguldak şubeleri ile birlikte Türkiye genelinde 56 şubesi ve 800 personeli ile hizmet veren Başgimpa market zinciri çalışanları ile yapılmıştır. Kolayda örneklem yöntemi kullanılarak Ankara il ve ilçeleri ile Bolu ve Zonguldak'ta faaliyet gösteren market zinciri Başgimpa çalışanlarından 420 kişiye anket formu ulaştırılmıştır 326'sından geri dönüş alınmıştır. İncelenen formlar arasında 14 tanesi eksik veya hatalı cevaplar nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırmanın analizleri 312 adet anket ile yapılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların %65.4'ü kadın, %34.6'sı erkektir. Katılımcıların %50'si evli, %50'si bekarlıdır. Katılımcıların %34'ü 22 ve altı, %44.8'i 23-42 ve %21.2'si 43 ve üzeri yaş aralığındadır. Eğitim düzeyleri incelendiğinde %48.7'si lise mezunudur. Sektörde çalışma sürelerinde ise %40.1 ile 1-5 yıl aralığı ağır basmaktadır.

Araştırmalarda yapılmak istenen ancak farklı sebeplerle yapılamayan bazı sınırlılıklar bulunabilmektedir. Bu sınırlılıklar bazen araştırmacının kontrol ve etki alanını aşabileceği gibi bazen de fayda-maliyet açısından uygun olmadığı için ortaya çıkabilmektedir (Karasar, 2012, s. 73). Bu araştırmanın en önemli sınırlılığı, tek bir marketler zincirinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Dolayısıyla sonuçlar da tüm marketler zincirinde çalışanlar için genellenemez. Bir diğer sınırlılık ise veri toplama aşamasında nicel tekniklerin kullanılmasıdır. Bunun haricinde, işle bütünleşmeyi etkileyen birçok unsur olmakla birlikte, çalışma pozitif liderlik ile sınırlandırılmıştır. Çeşitli sektörlerde işle bütünleşme veya pozitif liderlik konularının birbirleri harici daha farklı konularla da ilişkilerinin araştırılması literatüre katkı sağlayacaktır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan orijinal hali Butler & Kern (2015; 2016) tarafından geliştirilen PERMA ölçeği Demirci vd., (2017) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçekte, Seligman (2011)'in iyi oluş modelini oluşturan olumlu duygular, bağlanma, olumlu ilişkiler, anlam ve başarı bileşenlerini ölçmek amaçlanmaktadır. 15 ifadeden oluşan PERMA modeli 10'lu Likert ölçeği ile kullanılmıştır (Demirci vd., 2017).

Köse (2015), tarafından Türkçeye uyarlanan; “işle bütünleşme ölçeği” araştırmada kullanılan bir diğer ölçektir. 17 madde ve üç alt boyuttan (dinçlik, adanma, yoğunlaşma) oluşan ölçekte yer alan dinçlik, enerjik olma halini, yüksek düzeyde çalışmaya istekli olunmasını; adanma, çalışanın işini tutku ile yapmasını ve yoğunlaşma ise çalışanın

işine zaman kavramı olmaksızın tamamıyla odaklanması olarak ifade edilmektedir. 6'lı Likert tipi 17 maddeden oluşan ölçek tek boyutlu olarak da kullanılabilmektedir (Schaufeli & Bakker, 2004).

Araştırmada kullanılan diğer ölçek ise Ekşili (2019) tarafından geliştirilen Pozitif liderlik ölçeğidir. Ölçek 6'lı Likert tipi 32 madde ile altı alt boyuttan (yönetisel yetkinlik, geri bildirim, bireysel ilgi, personel güçlendirme, adalet ve insani davranış) oluşmaktadır.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler Jamovi programı ile analiz edilmiştir. Betimleyici istatistikler kapsamında değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve değer aralıkları belirlenmiş; değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, normallik testleri, değişkenler arası korelasyon ilişkisi ile düzenleyici rol analizi uygulanmıştır.

3. Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğine yönelik gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Kabul Edilebilir İyi Uyum	$3 < \chi^2 / df < 5$ $\chi^2 / df < 3$	TLI > 0.85 TLI > 0.95	CFI > 0.90 CFI > 0.95	SRMR > 0.90 SRMR < 0.05	RMSEA < 0.80 RMSEA < 0.05	p > 0.05
	CMIN/DF	TLI	CFI	SRMR	RMSEA	p
İyi Oluş (PERMA)	3.57	.883	.919	.447	.091	< .001
İşle Bütünleşme	3.26	.902	.917	.475	.090	< .001
Pozitif Liderlik	2.63	.900	.909	.507	.073	< .001

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları sonrasında programın önermiş olduğu modifikasyon indeksi incelenerek modelde belirli düzeltmeler yapılmıştır. İyi Oluş (PERMA) ölçeğinde anlamlı olmayan t değerine sahip “anlam1” ve olumlu ilişkiler1” soruları ile “başarı” alt faktöründeki madde 2 ile madde 3 arasındaki hata varyansları ilişkilendirilmiştir. İşle Bütünleşme Ölçeği’nde anlamlı olmayan t değerine sahip “dinçlik4” sorusu modelden çıkarılmış “yoğunlaşma” alt faktöründeki madde 4 ile 5 arasındaki ve “dinçlik” alt faktöründeki madde 6 ve 7 hata varyansları ilişkilendirilmiştir. Pozitif Liderlik Ölçeği’nde ise “bireysel ilgi” alt faktöründeki madde 1 ile 2 arasındaki hata varyansları ilişkilendirilerek önerilen modifikasyonlar yapılmıştır. Modelin uyum indekslerinden elde edilen değerler sonrasında yapısal modelin yeterli geçerlik kanıtlarına sahip olduğu ve uyum düzeyinin yükselerek daha iyi ve daha geçerli bir yapısal modelin elde edildiği görülmektedir. Bu sonuçlara dayanarak ölçeklerin alt faktörleriyle beraber yeterli düzeyde yapı geçerliliğine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Ölçeklerin Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık ve Basıklık, Güvenilirlik İstatistikleri

Ölçek	Boyutlar	Z	S.s.	Varyans	Çarpıklık	Basıklık	Güvenilirlik Değerleri (C.Alpha)
PERMA	Olumlu duygular	7.50	1.96	3.85	-0.53	-0.37	.874
	Bağlanma	7.86	1.72	2.96	-0.61	-0.40	.877
	Olumlu ilişkiler	7.21	1.77	3.16	-0.71	0.63	.895
	Anlam	7.38	1.90	3.62	-0.53	-0.01	.880
	Başarı	7.50	1.82	3.32	-0.42	-0.75	.879
	Ortalama	7.49	1.56	2.44	-0.49	-0.32	.902
İşle Bütünleşme	Dinçlik	4.57	1.00	1.01	-0.75	0.18	.812
	Adanma	4.59	1.06	1.14	-0.92	0.51	.871
	Yoğunlaşma	4.34	1.10	1.21	-0.59	-0.25	.838
	Ortalama	4.50	0.95	0.91	-0.64	0.20	.888
Pozitif Liderlik	Yönetsel yetkinlik	5.14	0.82	0.68	-0.75	-0.35	.924
	Geri bildirim	4.67	1.13	1.27	-0.64	-0.44	.915
	Bireysel ilgi	4.81	1.11	1.24	-1.04	0.64	.908
	Personel güçlendirme	4.72	1.00	1.01	-0.75	0.20	.926
	Adalet	4.77	1.20	1.46	-1.01	0.51	.916
	İnsani davranış	5.24	0.86	0.74	-0.88	-0.32	.927
	Ortalama	4.89	0.89	0.80	-0.66	-0.45	.932

Tablo 2’de değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında çalışanların mutluluk kaynakları arasında en yüksek ortalamaya sahip boyutun bağlanma (7.86), en düşük ortalamaya sahip boyutun ise olumlu ilişkiler (7.21) olduğu görülmektedir. İşle bütünleşme düzeyleri ortalamasının yüksek denilebilecek bir seviyede olduğu, en yüksek ortalamanın adanma boyutunda (4.59), en düşük ortalamasının ise yoğunlaşma boyutunda (4.34) olduğu görülmektedir. Pozitif liderlik davranışı boyutlarında insani davranış (5.24) en yüksek, geri bildirim ise (4.67) en düşük ortalamaya sahiptir. Ölçek verilerinin normal dağılım gösterip göstermediklerini tespit amacıyla yapılan değerlerini gösteren çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olduğu ve verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (Hair vd., 2017, s. 61).

PERMA ölçeğinin cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 15 sorudan oluşan tüm ölçek için .903; alt boyutlardan olumlu duygular için .874, bağlanma için .877, olumlu ilişkiler için .895, anlam için .880, başarı için .879 olarak bulunmuştur. “İşle Bütünleşme” ölçeğinin genel güvenirliliği .888, dinçlik alt boyutunun .812, adanma alt boyutunun .871 ve yoğunlaşma alt boyutunun .838 olarak bulunmuştur. Pozitif liderlik ölçeğinin yönetsel yetkinlik alt boyutunun .924, geri bildirim alt boyutunun .915, bireysel ilgi alt boyutunun .908, personel güçlendirme alt boyutunun .926, adalet alt boyutunun .916, insani davranış alt boyutunun .927 ve ölçek genelinin ise .932 olarak bulunmuştur.

Araştırmada değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılan çoklu korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Olumlu duygular	—										
2. Bağlanma	.708**	—									
3. Olumlu ilişkiler	.678**	.609**	—								
4. Anlam	.663**	.677**	.541**	—							
5. Başarı	.647**	.665**	.579**	.737**	—						
6. İşle bütünleşme	.318**	.298**	.250**	.254**	.349**	—					
7. Yönetmel yetkinlik	.186**	.282**	.295**	.105	.127*	.332**	—				
8. Geri bildirim	.175*	.213**	.254**	.116*	.108*	.298**	.711**	—			
9. Bireysel ilgi	.168*	.274**	.302**	.095	.131*	.327**	.719**	.800**	—		
10. Personel güçlendirme	.152*	.267**	.190**	.169*	.210**	.354**	.591**	.689**	.768**	—	
11. Adalet	.115*	.213**	.188**	.013*	.062	.241**	.715**	.761**	.823**	.669**	—
12. İnsani davranış	.172*	.243**	.199**	.083	.114*	.260**	.714**	.672**	.677**	.590**	.674**

*p<0.05; **p<0.001

Tablo 3'teki verilere göre; pozitif liderliğin alt boyutlarından personel güçlendirme ($r=.354$; $p<0.001$), yönetmel yetkinlik ($r=.332$; $p<0.001$) ve bireysel ilgi ($r=.327$; $p<0.001$) ile işle bütünleşme arasında olumlu yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Geri bildirim ($r=.298$; $p<0.001$), insani davranış ($r=.260$; $p<0.001$) ve adalet boyutu ile işle bütünleşme arasında ise olumlu yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

PERMA alt boyutu başarı ($r=.349$; $p<0.001$) ve olumlu duygular ($r=.318$; $p<0.001$) ile işle bütünleşme arasında olumlu yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. PERMA'nın diğer boyutları bağlanma ($r=.298$; $p<0.001$), anlam ($r=.254$; $p<0.001$) ve olumlu ilişkiler ile ($r=.250$; $p<0.001$) işle bütünleşme arasında, olumlu yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Pozitif liderliğin alt boyutları ile PERMA alt boyutları arasındaki korelasyon ilişkisini incelediğimizde, bireysel ilgi boyutu ile olumlu ilişkiler boyutu arasında ($r=.302$; $p<0.001$) olumlu yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki görülürken diğer tüm boyutlardaki ilişki düzeyinin olumlu yönde zayıf düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonucunda aralarındaki ilişki anlamlı çıkan pozitif liderlik alt boyutları ile işle bütünleşme arasında var olan ilişkide farklı mutluluk kaynaklarının rolünü test etmek amacıyla analizler gerçekleştirilmiştir.

3.1. Hipotez Testlerine Yönelik Bulgular

Araştırma amacı kapsamında oluşturulan model doğrultusunda iki temel hipotez ortaya koyulmuş olmakla birlikte değişkenlerin alt boyutları özelinde hipotezler test edilmiştir. Alt hipotezlerden desteklenenler tablolştırılmıştır.

Tablo 4. Düzenleyici Role İlişkin Analiz Sonuçları

		Yönetsel Yetkinlik	Bağlanma	Yönetsel Yetkinlik * Bağlanma	Düşük (-1SD)	Ort.	Yüksek (+1SD)
		Tahmin	S.s.				
Yönetsel Yetkinliğin İşle Bütünleşmeye Etkisinde Bağlanma Kaynaklı Mutluluğun Düzenleyici Rolü	P	.334 .060	.130 .028	.070 .031	.212 .073	.334 .061	.456 .089
		**	**	*	*	**	**
		Yönetsel Yetkinlik	Anlam	Yönetsel Yetkinlik * Anlam	Düşük (-1SD)	Ort.	Yüksek (+1SD)
		Tahmin	S.s.				
Yönetsel Yetkinliğin İşle Bütünleşmeye Etkisinde Anlam Kaynaklı Mutluluğun Düzenleyici Rolü	P	.372 .059	.106 .025	.074 .031	.230 .080	.372 .060	.514 .088
		**	**	**	*	**	**
		Yönetsel Yetkinlik	Başarı	Yönetsel Yetkinlik * Başarı	Düşük (-1SD)	Ort.	Yüksek (+1SD)
		Tahmin	S.s.				
Yönetsel Yetkinliğin İşle Bütünleşmeye Etkisinde Başarı Kaynaklı Mutluluğun Düzenleyici Rolü	P	.352 .058	.159 .026	.072 .030	.220 .077	.352 .058	.484 .085
		**	**	*	*	**	**
		Bireysel İlgî	Bağlanma	Bireysel İlgî * Bağlanma	Düşük (-1SD)	Ort.	Yüksek (+1SD)
		Tahmin	S.s.				
Bireysel İlgînin İşle Bütünleşmeye Etkisinde Bağlanma Kaynaklı Mutluluğun Düzenleyici Rolü	P	.244 .045	.134 .028	.050 .023	.157 .054	.245 .045	.332 .066
		**	**	**	*	**	**
		Bireysel İlgî	Başarı	Bireysel İlgî * Başarı	Düşük (-1SD)	Ort.	Yüksek (+1SD)
		Tahmin	S.s.				
Bireysel İlgînin İşle Bütünleşmeye Etkisinde Başarı Kaynaklı Mutluluğun Düzenleyici Rolü	P	.254 .043	.163 .026	.042 .021	.176 .056	.254 .043	.332 .061
		**	**	*	*	**	**
		Personel Güçlendirme	Bağlanma	Personel Güçlendirme * Bağlanma	Düşük (-1SD)	Ort.	Yüksek (+1SD)
		Tahmin	S.s.				
Personel Güçlendirmenin İşle Bütünleşmeye Etkisinde Bağlanma Kaynaklı Mutluluğun Düzenleyici Rolü	P	.302 .049	.122 .028	.075 .027	.173 .062	.303 .049	.432 .074
		**	**	*	*	**	**
		Personel Güçlendirme	Anlam	Personel Güçlendirme * Anlam	Düşük (-1SD)	Ort.	Yüksek (+1SD)
		Tahmin	S.s.				
Personel Güçlendirmenin İşle Bütünleşmeye Etkisinde Anlam Kaynaklı Mutluluğun Düzenleyici Rolü	P	.316 .049	.100 .025	.049 .024	.222 .063	.316 .049	.411 .071
		**	**	*	**	**	**
		Adalet	Bağlanma	Adalet * Bağlanma	Düşük (-1SD)	Ort.	Yüksek (+1SD)
		Tahmin	S.s.				
Adaletin İşle Bütünleşmeye Etkisinde Bağlanma Kaynaklı Mutluluğun Düzenleyici Rolü	P	.156 .042	.150 .029	.050 .022	.070 .053	.156 .042	.242 .060
		**	**	*	.192	**	**
		İnsani Davranış	Bağlanma	İnsani Davranış* Bağlanma	Düşük (-1SD)	Ort.	Yüksek (+1SD)
		Tahmin	S.s.				
İnsani Davranışın İşle Bütünleşmeye Etkisinde Bağlanma Kaynaklı Mutluluğun Düzenleyici Rolü	P	.240 .058	.147 .029	.079 .031	.104 .074	.240 .059	.377 .086
		**	**	*	.163	**	**
		İnsani Davranış	Anlam	İnsani Davranış* Anlam	Düşük (-1SD)	Ort.	Yüksek (+1SD)
		Tahmin	S.s.				
İnsani Davranışın İşle Bütünleşmeye Etkisinde Anlam Kaynaklı Mutluluğun Düzenleyici Rolü	P	.289 .058	.110 .026	.087 .030	.124 .078	.290 .059	.456 .088
		**	**	*	.113	**	**
		İnsani Davranış	Başarı	İnsani Davranış* Başarı	Düşük (-1SD)	Ort.	Yüksek (+1SD)
		Tahmin	S.s.				
İnsani Davranışın İşle Bütünleşmeye Etkisinde Başarı Kaynaklı Mutluluğun Düzenleyici Rolü	P	.255 .057	.167 .026	.062 .031	.141 .078	.256 .057	.370 .083
		**	**	*	.071	**	**

*p<0.05; **p<0.001

Tablo 4'te belirtilen analiz sonuçlarına göre, pozitif liderliğin alt boyutları olan yönetsel yetkinlik, bireysel ilgi, personel güçlendirme, adalet ve insani davranış ile mutluluk kaynaklarının tüm alt boyutları işle bütünleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

Pozitif liderliğin yönetsel yetkinlik alt boyutunun işle bütünleşmeye etkisinde bağlanma kaynaklı (Est. .070, $p<0.05$); anlam kaynaklı (Est. .074, $p<0.05$) ve başarı kaynaklı mutluluğun (Est. .072, $p<0.05$) düzenleyici rolünün anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bağlanma (Est. .456, $p<0.001$), anlam (Est. .514, $p<0.001$) ve başarı (Est. .484, $p<0.001$) kaynaklı mutluluğun yüksek olduğu düzeylerde yönetsel yetkinliğin işle bütünleşmeye etkisi daha yüksek olmaktadır.

Pozitif liderliğin bireysel ilgi alt boyutunun işle bütünleşmeye etkisinde bağlanma (Est. .050, $p<0.001$) ve başarı kaynaklı mutluluğun (Est. .042, $p<0.001$) düzenleyici rolünün anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bağlanma (Est. .332, $p<0.001$) ve başarı (Est. .332, $p<0.001$) kaynaklı mutluluğun yüksek olduğu düzeylerde, bireysel ilginin işle bütünleşmeye etkisi daha yüksek olmaktadır.

Pozitif liderliğin personel güçlendirme alt boyutunun işle bütünleşmeye etkisinde bağlanma (Est. .075, $p<0.05$) ve anlam kaynaklı (Est. .049, $p<0.001$) mutluluğun düzenleyici rolünün anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bağlanma (Est. .432, $p<0.001$) ve anlam (Est. .411, $p<0.001$) kaynaklı mutluluğun yüksek olduğu düzeylerde, bireysel ilginin işle bütünleşmeye etkisi daha yüksek olmaktadır.

Pozitif liderliğin adalet boyutunun işle bütünleşmeye etkisinde sadece bağlanma (Est. .050, $p<0.05$) kaynaklı mutluluğun düzenleyici rolünün anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bağlanma kaynaklı mutluluğun orta (Est. .156, $p<0.001$) ve yüksek (Est. .242, $p<0.001$) olduğu düzeylerde düzenleyici rolünün anlamlı olduğu görüldükçe, düşük düzeyde (Est. .070; $p>0.05$) anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Pozitif liderliğin insani davranış alt boyutunun işle bütünleşmeye etkisinde bağlanma (Est. .079, $p<0.05$), anlam (Est. .087, $p<0.05$) ve başarı kaynaklı (Est. .062, $p<0.05$) mutluluğun düzenleyici rolünün anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ancak bağlanma (Est. .104, $p>0.05$), anlam (Est. .124, $p>0.05$) ve başarı kaynaklı (Est. .141, $p>0.05$) mutluluğun düşük olduğu düzeylerde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Sonuç ve Tartışma

Literatürde pozitif liderlik, işle bütünleşme ve mutluluk kaynakları kavramlarının ayrı ayrı birçok çalışmada yer aldığı görülmekte, ancak bir arada düzenleyici rol kapsamında ele alınması araştırmayı özgün kılmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, pozitif liderliğin geri bildirim hariç tüm alt boyutlarının, çalışanların işle bütünleşmesini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Araştırma bulgularına göre, çalışanların yöneticilerinin pozitif liderliklerine yönelik algıları insani davranış, yönetsel yetkinlik, bireysel ilgi, adalet, personel güçlendirme ve geri bildirim şeklinde sıralanmıştır. Çalışanların işle

bütünleşme alt boyut ortalamalarına göre sıralaması adanma, dinçlik ve yoğunlaşmadır. PERMA modeliyle ifade edilen mutluluk kaynaklarında ise alt boyutların ortalamaları bağlanma, olumlu duygular, başarı, anlam ve olumlu ilişkiler olarak ortaya çıkmıştır. Alparslan vd., (2019), çalışanları mutlu eden yönetici davranışlarını konu aldıkları araştırmada, çalışanı mutlu etmek için en fazla tekrarlanan davranışların insani davranışlar kategorisinde olduğunu tespit etmişlerdir. Yine Ekşili ve Alparslan (2021), hizmet sektörü bağlamında pozitif liderlik modelini ortaya koydukları çalışmada, varyansı en yüksek boyutun yönetsel yetkinliğe ait olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yöneticinin planlı, sorumluluk sahibi, zor durumda pratik öneriler sunabilen, anlaşılır, güvenilir olmasının yanı sıra güler yüzlü ve insani özellikler taşıması, işle bütünleşmede en beklenen davranışlar olarak görülmektedir. Liderin bilgili, güvenilir, çözüm odaklı, planlı ve sorumluluk sahibi davranışlar sergilemesi çalışanların işle bütünleşmesini pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca liderin kurallara uygun davranması, işleri zorlaştırmadan düşünerek hareket etmesi, anlaşılır ifadeler kullanarak çalışana iş yerinde gerekli imkan ve koşulların sunulması da yine çalışanların psikolojik veya bedensel olarak işle bütünleşmelerine katkı sağlamaktadır (Cameron, 2012; Greenberg & Arakawa 2006; Karadaş, 2014; Munir & Nielsen, 2009). Pozitif liderlik başlığı altında toplanabileceği düşünülen liderlik tipleri ile araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan işle bütünleşmenin öncül ve sonuçlarının araştırıldığı pek çok çalışma literatürde önemli yer edinmektedir (Acaray & Pelenk, 2018; Arslan & Demir, 2017; Bekmezci & Yıldız, 2019; Coşkuner & Şentürk, 2017; Demir vd., 2018; Elçi, 2020; Eser & Summak, 2020; Genç, 2020; Gürler, 2018; İnanır, 2020; Ülbeği vd., 2018; Yıldırım, 2020). Bu noktada yöneticilerin pozitif liderlik stratejileriyle çalışanların işle bütünleşmelerini artırmaya odaklanmaları ve mutluluk kaynaklarını tüm alt boyutları ile detaylı şekilde ele almaları gerekmektedir.

Pozitif liderlik boyutlarının işle bütünleşmeye etkisinde en fazla düzenleyici etki rolüne sahip mutluluk kaynağı bağlanmadır. Genel olarak bağlanma kaynaklı mutlu olan çalışanlarda pozitif liderlik boyutları işle bütünleşmeyi daha fazla açıklamaktadır. Katılımcıların bağlanma düzeyinin en yüksek ortalamaya sahip mutluluk kaynağı olması da bu düzenleyici etkiyi destekler niteliktedir. Bununla birlikte yönetsel yetkinlik ve insani davranış gibi pozitif liderlik davranışları, çalışanların hayatlarından genel olarak mutlu olmaları halinde işle bütünleşmeyi olumlu etkilemektedir. Adaletin işle bütünleşmeye etkisinde, yalnızca bağlanma kaynaklı mutluluğun düzenleyici rolünün pozitif yönde anlamlı olduğu görülmektedir. Bağlanma kaynaklı mutluluk düzeyi arttıkça, adaletli davranışların işle bütünleşmeye etkisi artarken bağlanma kaynaklı mutluluk düşük algılandığında, adaletin işle bütünleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bağlanma kaynaklı mutluluk, bireyin yaptığı faaliyet ile psikolojik açıdan derin bir bağ kurması olarak ele alınmaktadır (Khaw & Kern, 2014). İşle bütünleşmenin dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma kriterlerini de birebir karşılayan

bu maddeler, bağlanma ile bütünleşme arasındaki güçlü bağı göstermektedir. Olumlu duygular, bütüncül düşünme, dikkat ve farkındalık ile ele alındığında problem çözme, stres yönetimi, karar verme ve verimliliği artırmaktadır (Fredrickson & Branigan, 2005, s. 313-314). Katılımcılar, hayatlarına amaçları doğrultusunda yön verebildiklerini düşündüklerinde ve attıkları adımın onlara kattığı değeri hissettiklerinde; pozitif liderlerin sergiledikleri yönetsel yetkinlik, personel güçlendirme ve insani davranış önemli birer erdem haline dönüşmekte, anlam kaynaklı mutluluk işleri ile bütünleşmelerinde düzenleyici bir role sahip olmaktadır. Diğer taraftan çalışanların hayatlarına bir anlam yükleyemedikleri anlarda dahi, yöneticilerin sergiledikleri geri bildirim, bireysel ilgi ve adalet davranışları işle bütünleşmeyi etkilemeye devam etmekteyken çalışanların anlam kaynaklı mutluluklarının, işle bütünleşmede herhangi bir düzenleyici role sahip olmadığı görülmektedir. Bireylerin yaşamına yön veren bir amaç doğrultusunda çaba gerektiren, bireylere yaşamın değerli olduğu hissiyatını veren anlam değişkeni, olumlu ve olumsuz duygularla bağlantılı olup kişinin değerlendirmelerini içermektedir (Seligman, 2011; Wong, 1998). Literatür incelendiğinde, yeteneklerini ve becerilerini kullanmalarına imkan sağlanan, işin her aşamasında emeği bulunan çalışanların, çevre tarafından takdir edilen işleri daha anlamlı gördükleri tespit edilmiştir (Van vd., 1998, s. 125). Pozitif liderliğin işle bütünleşmeye etkisinde, çalışanların genel olarak kendilerini neşeli ve olumlu hissetmeleri, yaşadıkları hayattan memnun olmaları gibi olumlu duyguların düzenleyici rolünün olmadığı görülmektedir. İyi oluş bileşenlerinin temelini oluşturan olumlu ilişkiler; bireyin toplumdaki yerini, diğerleriyle kurduğu iletişimi, sosyal destek gibi bileşenleri içermekte olup bireylerin mutluluğu için değerli görülürken (Butler & Kern, 2016, s. 8), pozitif liderliğin işle bütünleşmeye etkisinde düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Yönetisel yetkinliklere sahip, kişilerle bireysel olarak ilgilenen ve insani davranışlar gösteren liderlerin işle bütünleşmeye etkisinde, çalışanların, tüm sorumlulukları dahilinde, hedeflerine ulaşabildikleri ya da bu yolda ilerleme gösterdikleri hissiyle yaşadıkları başarı kaynaklı mutluluk düzenleyici bir rol oynamaktadır. Genel anlamda kişinin hayatıyla ilgili ne ölçüde ilerleme kaydettiğini gösteren başarı boyutunun, öz yeterlilik ve sorumlulukları yerine getirilebilmek adına iyi oluşa pozitif olarak etki ettiği görülmektedir (Butler & Kern, 2016; Deci & Richard, 2000; Lyubomirsky vd., 2005). Yöneticilerin geri bildirim verme, personel güçlendirme ve adaletli davranışlarla etkilediği işle bütünleşmede, çalışanın başarı kaynaklı mutluluğunun herhangi bir düzenleyici rolüne rastlanmamıştır. Çalışanlar başarı kaynaklı bir mutluluk yaşamasa da geri bildirim veren, personelinin güçlendirme bilincinde olan ve adil yönetim anlayışına sahip liderler sayesinde işiyle bütünleşebilecektir. Pozitif liderlik kavramının boyutlarıyla birlikte daha geniş ele alınarak geliştirilmesi, ayrıca bu liderlik davranışının örgütsel tutum ve davranışlar ile mutluluk konuları arasındaki ilişkinin daha derinlemesine çalışılmasının yerli literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışanların mutlulukları arttıkça, bilgisine güvendiği, hızlı çözümleriyle kriz yönetiminde başarılı; güler yüzlü olmayı ve selam vererek hal hatır sormayı başarabilen yöneticilerin işle bütünleşmeye olan etkileri de aynı doğrultuda artmaktadır. Kültürel

değerlerimizin yanı sıra toplumsal maneviyatımızı da yansıtan bu sonuçlar neticesinde mesleki ve insani gelişimleri ile örnek teşkil eden, yetenekli, liyakat sahibi yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada özellikle yönetsel yetkinlik ve insani davranış özelliklerinin en etkili boyut olarak karşımıza çıkması perakende sektöründe yöneticilik kriterlerinin gözden geçirilmesi sonucunu da ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışanlarda akış halinin önemsenmesi ve bağlanma kaynaklı mutluluğa etki edecek yönetim stratejileri belirlenmelidir. Çalışanlara iş sürecinde geri bildirim sağlanması konusunda yöneticilere eğitim, seminer, toplantı vb. etkinlikler düzenlenmeli ve bu konuda ilgililer bilinçlendirilmelidir. Araştırma bulguları doğrultusunda, pozitif liderliğin işle bütünleşmenin önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlarını ortak bir misyon etrafında toplayabilme becerisine sahip, onlara birey olarak saygı duyan ve bireysel ilgi göstererek gelişimlerine katkı sağlayan, başarıları için sürekli güdüleyen ve saygı duyulacak kişiliklere sahip yöneticilerin; çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal iyi oluşlarında, işe karşı olan coşku ve istekli hallerinde, görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmek adına odaklanmaları ve yaptıkları işten gurur duymalarında etkili olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışma perakende sektörünün temsilcilerinden olan bir market zincirinde yapılmıştır. Sonuçların sektörel olarak farklılık gösterip göstermediği incelenerek literatüre yeni çalışmalar kazandırılabilir. Ayrıca pozitif liderlik davranışlarının, işle bütünleşme halinin ve çalışanların mutluluk kaynaklarının hem demografik özelliklere hem de kültürel farklılıklara göre ayrı kategorilerde incelenmesinin de literatürü zenginleştirilmesi beklenmektedir. Mevcut örgütsel unsurlarla işinden memnun olan çalışanların duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak kendilerini işlerine adanarak işleriyle bütünleşmelerinin daha kolay olması beklenmektedir. Pozitif lider davranışlarının işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu yöneticiler tarafından bilinmeli, gerekli önem verilmeli ve uygulamada da bu hususlar dikkate alınmalıdır. Dışsal teşvik edici unsurların yanı sıra, çalışanda içsel motivasyonu önemseyerek onun amaçları doğrultusunda ilerlemesini sağlayacak yönetsel yetkinlikler kapsamında her yönetici kendini güncelleyebilmelidir. Tüm sektörlerde önemli olmakla birlikte, hemen hemen her bireyin yolunun en azından günde bir defa düştüğü marketlerde, insani davranışlar sergileyen, hümanist; çalışanına değer veren, samimi, yeri geldiğinde esprili, bireysel ilgi becerisi gelişmiş; iş konusunda çalışanına güvenen, ona inisiyatif veren ancak sırtını çalışanına dayamayan, personelinin güçlendirme odaklı ve de tabii ki adaletli yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Pozitif bakış açısı ile yöneten liderlerle, anlamlı işler yaptığına inanan, işi başında zaman kavramını unutan heyecanlı ve mutlu çalışanların sayısının her geçen gün artacağı öngörülmektedir.

Çıkar Çatışması Bildirimi:

Bu makalede yazarlar arasında herhangi potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Destek / Finansman Bilgileri:

Makalenin araştırılması sırasında herhangi bir finansal destek alınmamıştır.

Etik Kurul Kararı:

Bu araştırma için etik kurul kararına ihtiyaç duyulmuş ve etik kurul kararı alınmıştır.

Kaynakça

- Akgümüş, E. (2019). *Psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, On dokuz Mayıs Üniversitesi). <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/677630>
- Alktoof, O. (1992). Management and theories of organizations in the 1990s: Toward A Critical Radical Humanism. *Academy of Management*, 17(3), 407-431. <https://doi.org/10.2307/258717>
- Alparlan, A. M., Yastioğlu, S. & Taş, M.A. (2019). Mutlu eden yöneticiler-pozitif psikoloji bağlamında araştırmalar ve öneriler. Nobel Yayınevi.
- Alparlan, A. M. & Ekşili N. (2019). Pozitif liderlik modeli: Hizmet sektörü çalışanları üzerine bir araştırma 7. Örgütsel Davranış Kongresi Bildirisi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Alparlan, A. M., Polatçı S. & Yastioğlu, S. (2021). Akademisyenlik mesleğinde işin anlam kaynakları akademik performans ilişkisi üzerine bir araştırma. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 11(2), 281-289.
- Aluş, Y. & Selçukkaya, S. (2015). Türk ailesinde mutluluk algısı ve değerleri. *Sosyal ve Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 151-175
- Aslaner, F. & Artan, İ. H. (2019). Pozitif psikolojik sermayenin lider-üye etkileşimi vasıtasıyla bireysel performansı etkilemedeki rolü: Perakende sektöründe bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1657-1689.
- Aygül, S. İ. (2013). *Kurumlarda mutluluk başkanı yönetim modeli* (Yayın Nu.416045) (Yüksek Lisans Tezi, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi).
- Boehm, J. K. & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success? *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101-116. DOI:10.1177/1069072707308140.
- Bakker, A.B. & Schaufeli W.B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), (147-154). DOI: 10.1002/job.515.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Butler, J. & Kern, M. L. (2015). The PERMA-profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. Unpublished manuscript. <http://www.peggykern.org/questionnaires.html> [21.06.2021].
- Butler, J. & Kern, L. (2016). The PERMA-profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Well being*, 6(3), 47-56. DOI: 10.5502/ijw.v6i3.526
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
- Cameron, K. (2013). Pozitif liderlik – Olağanüstü bir performans için stratejiler. Arıtan Yayınevi.
- Coşkun, M., & Şentürk, F. K. (2017). Dönüşümcü ve İstismarcı Liderlik Davranışlarının İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi: AVM Çalışanları Örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 165-195
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *Flow and the foundations of positive psychology: The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi*. DOI: 10.1007/978-94-017-9088-8.

- Dağlı, G., Silman, F. & Çağlar, G. (2008). Liderlerin başarısında duygusal zekanın rolü ve önemi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (17), 22-46.
- Deci, L. & Richard M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-68. DOI:10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, L. ve Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185. DOI.org/10.1037/a0012801.
- Demirci, İ., Ekşi, H., Dinçer, D. & Kardaş, S. (2017). Beş boyutlu iyi oluş modeli: PERMA ölçeği türkçe formunun geçerlik ve güvenirliği. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 5(1), 60-77. <https://toad.halileksi.net/sites/default/files/pdf/perma-olcegi-toad.pdf>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, (95), 542-575.
- Ekşili, N. (2019). Pozitif Liderlik Modeli. [Doktora Tezi]. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekşili, N. & Alparslan, A.M. (2021). Hizmet sektöründe pozitif liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *Journal of Organizational Behavior Review*, 3(1), 88-112.
- Eryılmaz, A. (2011). Investigating adolescents' subjective well-being with respect to using subjective well-being increasing strategies and determining life goals. *Düşünen Adam: Journal of Psychiatry and Neurological Sciences*, 2(1), 44-51. DOI: 10.5350/DAJPN2011240106t.
- Eser, İ. & Summak, M. S. (2020). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ve etik liderlik algısının işle bütünleşmeyle olan ilişkisi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 180-205.
- Frank, V. E. (2009). İnsanın anlam arayışı (3. baskı), çev. S. Budak, Okuyan Us Yayınları. https://kupdf.net/download/304-nsan-305-n-anlam-aray-305-351-305-pdf_59f2f8d2e2b6f5bc018defe1_pdf#
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319. DOI:10.1037/1089-2680.2.3.300.
- Fredrickson, B. L. & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thoughtaction repertoires. *Cognition & Emotion*, 19(3), (2005): 313-332.
- Gordon, J. (2017). The power of positive leadership (1.baskı). Wiley. <https://www.perlego.com/book/991075/the-power-of-positive-leadership-pdf>
- Greenberg, Mrs. & Arakawa, D. (2006). Optimistic Managers & Their Influence on Productivity & Employee Engagement in a Technology Organization. Master of Applied Positive Psychology (MAPP) Capstone Projects. 2
- Gündoğdu, R. & Yavuzer, Y. (2012). Eğitim fakültesi öğrencilerinin öznel iyi oluş ve psikolojik ihtiyaçlarının demografik değişkenlere göre incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 115-131.
- Gürler, M. (2018). Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi İle İşle Bütünleşme İlişkisinde Çalışan Sessizliğinin Aracılık Etkisinin İncelenmesi [Doktora Tezi]. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*. 1(2), 107-123. DOI:10.1504/IJMDA.2017.087624
- Henderson, L.W. & Knight, T. (2012). Integrating the hedonic and eudaimonic perspectives to more comprehensively understand wellbeing and pathways to wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 196-221. DOI:10.5502/ijw.v2i3.3
- Huta, V. & Ryan, R. M. (2010). Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies*, (11), 735-762.

- Isen, A. M. (2001). An influence of positive affect on decision making in complex situations: Theoretical issues with practical implications, *Journal of Consumer Psychology*, 11(2), 75-85. DOI :10.1207/S15327663JCP1102_01
- İnce, M. & Gül, H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık, İleri Giden Ofset, Ankara, 122.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. DOI:10.2307/256287
- Karadaş, A. (2014). Holocene palaeogeographies and coastline changes of the Bornova Plain (İzmir). *Ege Coğrafya Dergisi*, 23(2), 36-52.
- Karasar, N. (2012). Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler. Nobel Yayın Dağıtım.
- Kelloway, K. E. & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work and Stress*, (24), 260-279.
- Kesken, J. & Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 729-754. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eab/issue/39846/472508>
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140. DOI:10.2307/2787065
- Khaw, D. & Kern, M. (2014). A cross-cultural comparison of the PERMA model of well-being. *Undergraduate Journal of Psychology at Berkeley*, 8(1), 10-23.
- Koydemir, S. (2015). Hedonik uyum: Sürdürülemez mutluluğun kaynağı. <https://dunyalilar.org/hedonik-uyum-surdurulemez-mutlulukunkaynagi.html/> [2 Şubat 2019]
- Kun, A., Balogh, P. & Krasz, K. G. (2017). Development of the work-related wellbeing questionnaire based on Seligman's PERMA model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(1), 56-63.
- Lopez, S. J. & Snyder, C. R. (2009). The Oxford handbook of positive psychology. Oxford University Press.
- Lovett, N. V. & Lovett, T. (2016). Wellbeing in education: Staff matter. *International Journal of Social Science and Humanity*, 6(2), 107- 112. DOI:10.7763/IJSSH.2016.V6.628
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M. & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: the architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111-131.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349. DOI: 10.1177/0149206307300814
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. & Avey, J. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, (29), 219-238.
- Lykken, D. & Tellegen, A. (1996). Happiness is a stochastic phenomenon. *Psychological science*, (7), 186-189. DOI:10.1111/j.1467-9280.1996.tb00355.x
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, (131), 803-855.
- Malinga, K., Stander, M. W. & Nell, W. (2019). Positive leadership: moving towards an integrated recognition and interventions. Theoretical Approaches to Multicultural Positive Psychological Interventions, 201-228. doi:10.1007/978-3-030-20583-6_9
- Mill, J. S. (2003). Hürriyet üstüne, çev. M. Osman Dostel, sad. Ömer Çaha. Liberal Düşünce Topluluğu.

- Mind the Positive (t.y.). *Mutluluğa giden yol yoktur. Mutluluk o yolun kendisidir!* <https://mindthepositive.com/tr/mutluluğa-giden-yol-yoktur> [4 Kasım 2019]
- Myers D. G. & Diener, E. (1995). Who is happy? *Psychological Science*, 6(1), 10-19. DOI:10.1111/j.1467-9280.1995.tb00298.x
- Orhan, İ. Ü. (2020). Mutluluk. <https://www.uplifers.com/mutluluk-cesit-cesittir-siz-hangisinin-pesindesiniz-eudaimonia-nedir-neden-mutlu-eder/> [21 Eylül 2018]
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/manassosyal/issue/49971/640595>
- Platon (2011). Protogaras (8. Baskı), çev. Tanju Gökçöl, Remzi Kitabevi.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). “Organizational commitment, job satisfaction and turnover among Psychiatric Technicians”, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Quinn, A. (2018). Theory of well-being: Elements and interventions. Erişim tarihi: 8 Nisan 2020. <https://www.goodtherapy.org/blog/theory-of-well-being-elements-interventions-0203184>
- Ratner, K., Burrow, A. L., Burd, K. A. & Hill, P. L. (2019). On the conflation of purpose and meaning in life: A qualitative study of high school and college student conceptions. *Applied Developmental Science*, 1-21.
- Rich, B. L., LePine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, (53), 617-635.
- Rothmann, S. & Rothmann, S. (2010). “Factors associated with employee engagement in South Africa”, *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-12.
- Ryan, M. R. & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 144-166. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Ryff, C. D. ve Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727. DOI:10.1037/0022-3514.69.4.719
- Sağır, M. (2011) “Kurum Kültürü Kavramı ve İşletmelerde Kurum Kültürünün Önemi”, Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İtil Meslek Yüksekokulu Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi 1(1),113-126.
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go? Work engagement in everyday life, business and academia. *Romanian Journal of Applied Psychology*, (14) 3-10.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & 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. DOI:10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131. DOI: 10.1080/09585190701763982
- Seligman, M. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. American psychologist. *Positive Psychology Articles*, 55(1), 5-14.

- Seligman, M. (2011). *Flourish: A new understanding of happiness, well-being and how to achieve them*. Boston, MA: Nicholas Brealey Publication.
- Seligman, M. P. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 1-3. DOI: 10.1080/17439760.2018.1437466
- Shmotkin, D. & Shrira, A. (2012). On the distinction between subjective well-being and meaning in life: Regulatory versus reconstructive functions in the face of a hostile world. In P. T. P. Wong (Ed.), *The human quest for meaning: Theories, research, and applications*, 2nd ed., pp. 143-163, Routledge/Taylor & Francis Group.
- Tarhan, N. (2018). *Pozitif psikoloji bilimsel elbise giymiş tasavvufur*. https://npistanbul.com/assets/uploads/basinbulten/npistanbul-basin-bulten-2018-02-11_346.pdf [10 Eylül 2020].
- Tombaugh, J. (2005). Positive leadership yields performance and profitability: Effective organizations develop their strengths. *Development and Learning in Organizations*, (19), 15-17. DOI: 10.1108/14777280510590031
- Ülbeği, D. İ., İplik, E. & Yalçın, A. (2018). Etik liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde işe adanmanın rolü. *Sayıştay Dergisi*, 111, 173-195.
- Van, V., Gerben, E. & Evert, V. (1998). Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams. *Group Organization Management*, 23(2), 124-143.
- Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Schreurs, B. H. J. (2012). For fun, love, or money: What drives workaholic, engaged and burned-out employees at work? *Applied Psychology*, 61(1), 30-55. DOI: 10.1111/j.1464-0597.2011.00454.x
- Yıldırım, M. (2020). İşle bütünleşmeyi etkileyen faktörler ve işle bütünleşmenin bireysel ve örgütsel çıktıları. *Business, Economics And Management Research Journal - Bemarej*, 3(2), 91-100. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bemarej/issue/58484/794299>
- Waterman, A. S. (1990). Personal expressiveness: Philosophical and psychological foundations. *The Journal of Mind and Behavior*, 11, 47-74.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691.
- Wong, P. T. P. & Fry, P. S. (1998). *Handbook of personal meaning: Theory, research, and application*.
- World Health Organization. (2006). *Constitution of the World Health Organization: Basic documents* (45. Baskı). Supplement. https://www.who.int/governance/eb/who_constitution_en.pdf