

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

İŞ DOYUMUNUN PERFORMANSA ETKİSİNDE
MUTLULUĞUN ROLÜ

Recep Caner ERSELCAN

Danışman
Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

İZMİR - 2020

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum "İş Doyumunun Performansa Etkisinde Mutluluğun Rolü" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

08/07/2020

Recep Caner ERSELCAN

Recep Caner Erselcan

ÖZET

Doktora Tezi

İş Doyumunun Performansa Etkisinde Mutluluğun Rolü

Recep Caner ERSELCAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

İş doyumunun performansa etkisinde mutluluğun rolünü araştırmayı amaçlayan tez çalışması pozitif örgütsel davranış alanında güncel bir araştırma konusu olan mutluluğun çalışan performansına etkilerini ortaya çıkarmayı ve bu etkilerini incelemeyi hedeflemektedir. Yazında uzun yıllardır tartışılan “Mutlu çalışanlar daha verimli midir?” sorusuna ilişkin olumlu bir tutum olan iş doyumunun performansa etkisinde mutluluğun rolünün ne olduğu çalışmanın sorunsalını oluşturmakta ve bu etkinin sorgulanarak alan yazına katkı sağlanması araştırmanın önemini oluşturmaktadır.

Mutluluk, TDK sözlüğünde “Bütün özlemlere eksiksiz ve sürekli olarak ulaşılmaktan duyulan kıvanç durumu, ongunluk, kut, saadet, bahtiyarlık” olarak tanımlanmaktadır. Bilim çevreleri mutluluğu “bireyin çevresindeki olaylar ve koşullar ile kendi içindeki oturmuş eğilim ve davranışları arasındaki uyumun bir fonksiyonu” olarak betimlemektedirler. Bu fonksiyon, maksatlı olarak özenle seçilen istemli davranışlarla yeniden düzenlenebilme olasılığı taşımaktadır. Mutluluğu örgütsel düzeyde ele alan öncü araştırmalarda çalışanlara iş yerinde işlerini yaparken iyi mi yoksa kötü mü hissettikleri sorulur. İyi hislere neden olanlar ile kötü hislere neden olan olayların ayrışmakta olduğu görülür. İlerki çalışmalarda, iyi hislere neden olan olayların çalışanların motivasyonlarını ve kaliteyi arttırdığı, bununla birlikte işten ayrılmaları azaltmakta olduğu anlaşılır. Ancak genel olarak iş doyumunu üzerinde yoğunlaşan çabalar dışında, örgüt içi çalışan mutluluğu akademik araştırmalara pek konu edilmemiştir. Geçen 20 yıl zarfında işyerinde bazı mutluluk formları

veya pozitif duygularla ilgili deneyimler konusunda birtakım yapılar araştırılmış olmakla beraber pek çoğu işyerinde pozitif duygular, pozitif haller ve tutumlar üzerinde durmuş, ancak bir bütün olarak işte mutluluk olgusu ele alınmamıştır.

Bu çalışma kapsamında iki ayrı araştırma yürütülmüştür. İlk araştırma İtalya’da bulunan Pavia Üniversitesi, Beyin ve Davranış Bilimleri Bölümü’nde araştırma modeline uygun ölçeklerin değerlendirilmesi, düzenlenmesi ve soru formuna uyarlanması ile gerçekleştirilmiş, pilot çalışmanın ardından 2017 Haziran-Temmuz aylarında hedef gruplara e-posta ile dağıtılarak geçerli toplam 409 yanıt elde edilmiştir. Bu araştırma bulguları; işte mutluluğun iş doyumunu ile çalışan performansı arasında; tam aracılık rolü oynadığı, performansı olumlu yönde etkilemekte olduğu ve iş doyumunun performansı ancak mutluluğun geliştirici yöndeki katkısı ile yordadığını ortaya çıkarmıştır. Diğer bir araştırma, aynı ölçekler ile Türkiye’de Aralık 2017-Ocak 2018’de kolayda örneklem yöntemi ile tekrarlanmış, toplam 550 geçerli yanıt elde edilmiştir. Türkiye’de elde edilen bulgulara göre; işte mutluluğun çalışan performansı üzerindeki olumlu etkisi ancak iş doyumunu ile birlikte oluşmaktadır. İşte mutluluğun performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmamakta, bununla birlikte iş doyumunu ile performans arasında tam düzenleyicilik yönünde bir katkısı bulunduğunu görülmektedir. Bu bulgulara göre, her iki araştırma çalışan performansının işte mutluluk ile geliştirilmesinin mümkün olabileceğine dair yeni kanıtlar sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Doyumu, Olumlu Duygular, Olumsuz Duygular, İşte Mutluluk, Çalışan Performansı

ABSTRACT
Doctoral Thesis
Doctor of Philosophy (PhD)
The Role Of Happiness In The Effect Of Job Satisfaction
On Employee Performance
Recep Caner ERSELCAN

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
Business Administration Program

The thesis study aims to research and examine the role of happiness through the impact of job satisfaction on performance and reveal the effects of employee happiness which is a current research topic in the field of positive organizational behavior.

The importance of the study is to contribute to the literature by questioning the role of happiness in the effect of job satisfaction on performance, in relation -to the question of- “are happy employees more productive?”.

Happiness is defined in the TDK glossary as “pride felt being able to reach all the aspirations in a complete and continuous manner ; prosperity, well-being, eudaemonia, bliss and felicity”. Researchers describe happiness in general as follows; “happiness is a function of the harmony between events and circumstances in the individual's surroundings and the established tendencies and behaviors within”. Besides this function, it is likely to be redesigned with deliberately chosen voluntary behavior(s). Preliminary study which is held on well-being at an organizational level, asks employees whether they feel good or bad when they are doing their job at work. It is found out that those events which cause good feelings and which cause bad feelings are independent. In following studies, it is observed that the events that cause good feelings increase the motivation of the employees and quality, but also reduce the layoffs.

However, despite the efforts focused on job satisfaction, “happiness”

within the organization has not been much studied in academic researches. During the past 20 years surveys mostly have been evaluated on some forms of happiness or positive feelings based on experiences in workplaces. Many of them have focused on positive emotions, positive states and attitudes in the workplace, but the phenomenon of “happiness at work” as a whole was not addressed.

As per the framework of this study, the evaluation, translation and adaptation of questionnaire of the appropriate scales were held in the Department of Brain and Behavioral Sciences of University of Pavia in Italy. After the pilot study, 409 valid replies were received during June and July 2017. Findings were obtained as; happiness at work positively affects on employee performance, fully mediates between job satisfaction and performance, job satisfaction predicts performance only through developing contribution of happiness at work. The study with the same scales was repeated in Turkey in December 2017-January 2018 and total of 550 valid responses were received. As per findings of analysis obtained in Turkey ; the positive effect of happiness on employee performance is achieved through job satisfaction. It has been noted that, “happiness at work” does not have a direct effect on performance however, it provides a full moderating contribution by the means of the interaction between job satisfaction and performance. According to these findings, both studies provide new evidence that it is possible to improve employee performance with happiness at work.

Keywords: Job Satisfaction, Positive Feelings, Negative Feelings, Happiness at Work, Employee Performance

İŞ DOYUMUNUN PERFORMANSA ETKİSİNDE MUTLULUĞUN ROLÜ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
EKLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU, İŞTE MUTLULUK VE PERFORMANS İLE İLGİLİ KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. POZİTİF PSİKOLOJİ VE POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ	6
1.1.1. Pozitif Psikoloji	6
1.1.2. Pozitif Örgütsel Davranış	8
1.2. İŞ DOYUMU	13
1.2.1. İş Doyumu Kavramı ve Tanımlamalar	13
1.2.1.1. Kişinin Beklentilerinin Karşılmasına Göre Yapılan Tanımlar	15
1.2.1.2. İş Niteliklerinin Değerlendirilmesine Göre Yapılan Tanımlar	17
1.2.1.3. Genel Olarak İşe Karşı Alınan Tutuma Göre Yapılan Tanımlar	18
1.2.2. İş Doyumu Araştırmalarının Gelişimi	20
1.2.3. İş Doyumunun Sonuçları	25
1.3. MUTLULUK VE İŞTE MUTLULUK	26
1.3.1. Mutluluk ve İşte Mutluluğun Tanımı	27
1.3.1.1. Mutluluk Kavramının Gelişimi ve Mutluluk Bilimi Olarak Akış	29
1.3.1.2. İşte Mutluluk Tanımı ve İşte Mutluluk Kavramının Gelişimi	32

1.3.2. Mutluluk ile İlgili Araştırmaların Gelişimi	33
1.3.3. Mutluluk ve İşte Mutluluğun Öncülleri	34
1.3.3.1. Mutluluğun Öncüller	35
1.3.3.2. İşte Mutluluğun Öncülleri	37
1.3.3.3. İşte Mutluluğa Kişisel ve Örgüsel Yatkınlıkların Katkısı	39
1.3.4. İşte Mutluluk Araştırmalarının Gelişimi	41
1.3.5. Mutluluğun ve İşte Mutluluğun Sonuçları	43
1.3.5.1. Mutluluğun Sonuçları	43
1.3.5.2. İşte Mutluluğun Sonuçları	44
1.4. PERFORMANS	47
1.4.1. Performans Tanımı	48
1.4.2. Performans Kavramının Gelişimi	49
1.4.3. Performansa İlişkin Çalışmalar	51
1.4.4. Performansın Sonuçları	60
1.5. İŞ DOYUMU, İŞTE MUTLULUK VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER	63
1.5.1. İş Doymu ile Performans İlişkisini Konu Alan Çalışmalar	64
1.5.2. İşte Mutluluk ile İş Doymu İlişkisini Konu Alan Çalışmalar	67
1.5.3. Performans ile İşte Mutluluk İlişkisini Konu Alan Çalışmalar	69

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMUNUN PERFORMANSA ETKİSİNDE MUTLULUĞUN ROLÜNE İLİŞKİN ARAŞTIRMALAR

2.1. KURAMSAL TEMELLER VE MODEL ÖNERİSİ	76
2.1.1. Araştırmaların Amacı	84
2.1.2. Araştırmaların Önemi	85
2.1.3. Araştırmaların Modeli	85
2.2. ARAŞTIRMALARIN METODOLOJİSİ	88
2.2.1. Araştırmaların Yöntemi	88
2.2.2. Araştırmaların Örneklemi	88
2.2.3. Değişkenler ve Kullanılan Ölçekler	90
2.2.4. Ölçeklerin Gerçeklilik ve Güvenilirliği	102

2.2.4.1. İtalya Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği	102
2.2.4.2. Türkiye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği	104
2.2.5. Araştırmaların Kısıtları	105
2.3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	106
2.3.1. İtalya’da Yapılan Araştırmanın Bulguları	106
2.3.2.1. Tanımlayıcı Bulgular	106
2.3.1.2. Değişkenler Arasındaki İlişkilere ve Araştırma Modelinin Sınanmasına İlişkin Bulgular	107
2.3.1.3. İş Doyumunun Performansa Etkisinde İşte Mutluluğun Aracılığına İlişkin Regresyon ve Yol Analizi Bulguları	109
2.3.1.4. İtalya Araştırması Bulgularının Değerlendirilmesi	114
2.3.2. Türkiye’de Yapılan Araştırmanın Bulguları	115
2.3.2.1. Tanımlayıcı Bulgular	115
2.3.2.2. Değişkenler Arasındaki İlişkilere ve Araştırma Modelinin Sınanmasına İlişkin Bulgular	117
2.3.2.3. İş Doyumunun Performansa Etkisinde İşte Mutluluğun Düzenleyiciliğine İlişkin Regresyon ve Yol Analizi Bulguları	117
2.3.2.4. Türkiye Araştırması Bulgularının Değerlendirmesi	122
2.3.2.5. Önerilen Model ile Araştırma Bulgularının Karşılaştırılması	123
2.4. KÜLTÜRLER ARASI BİR DEĞERLENDİRME VE TARTIŞMA	125
2.4.1. Betimleyici Özelliklerin Karşılaştırılması	125
2.4.2. Araştırma Bulgularının Karşılaştırılması	128
2.4.3. Kültürel Boyutlar ve Bir Değerlendirme	130
SONUÇ VE ÖNERİLER	144
KAYNAKÇA	151
EKLER	

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AMOS	Yapısal Eşitlik Yazılımı (Analysis of Moment Structures)
bkz.	Bakınız
DOK	Duygusal Olaylar Kuramı
DDA (WVS)	Dünya Değerler Araştırması (World Value Search)
DTÖ (WTO)	Dünya Ticaret Örgütü (World Trade Organization)
DMR (WHR)	Dünya Mutluluk Raporu (World Happiness Report)
GLOBE	Global Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
OMÖ (OHQ)	Oxford Mutluluk Ölçeği (Oxford Happiness Questionnaire)
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
PANAS	Pozitif ve Negatif Duygulanım Ölçeği
PİO (PWB)	Psikolojik İyi Oluş (Psychological Well-Being)
PÖD (POB)	Pozitif Örgütsel Davranış (Positive Organizational Behavior)
PÖO (POS)	Pozitif Örgüt Okulu (Positive Organizational Scholarship)
s.	Sayfa No
ss. (pp.)	Sayfadan Sayfaya
TDK	Türk Dil Kurumu
vb.	Ve Benzeri
YEM (SEM)	Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modeling)

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Warr'ın İş Özellikleri	s.38
Tablo 2: İtalya Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	s.103
Tablo 3: Türkiye Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	s.105
Tablo 4: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular (n=409)	s.107
Tablo 5: Değişkenlere ve Değişkenleri Oluşturan Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi (n=409)	s.108
Tablo 6: İtalya Regresyon Analizi Sonuçları	s.110
Tablo 7: Sobel Aracılık Testi	s.111
Tablo 8: Yol Analizi Sonuçları	s.113
Tablo 9: Değişkenlerin Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri	s.113
Tablo 10: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular (n=550)	s.115
Tablo 11: Değişkenlere ve Değişkenleri Oluşturan Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi (n=550)	s.116
Tablo 12: Türkiye Regresyon Analizi Sonuçları	s.118
Tablo 13: AMOS Düzenleyici Etki Analizi	s.122
Tablo 14: Katılımcılara İlişkin Betimleyici Bilgiler	s.126
Tablo 15: Araştırma Bulgularının Karşılaştırılması	s.129
Tablo 16: Kültürel Araştırma Sonuçlarına Göre İtalya-Türkiye Karşılaştırılması	s.131

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Mutluluk Tanımlarının Sınıflandırması	s.29
Şekil 2: Araştırma Modeli: İş Doyumunun Performansa Etkisinde İşte Mutluluğun Rolü	s.86
Şekil 3: Inglehart-Welzel Dünya Kültür Haritası (2010)	s.89
Şekil 4: İtalya Araştırması Yol Analizi	s.112
Şekil 5: İş Doyumunun Performansa Etkisinde İşte Mutluluğun Düzenleyici Etkisi	s.120
Şekil 6: Türkiye Araştırması AMOS ile Yol Analizi ve Düzenleyicilik Testi	s.121
Şekil 7: Önerilen Araştırma Modeli	s.123
Şekil 8: İtalya Örneğinde Bulgulanan Araştırma Modeli	s.124
Şekil 9: Türkiye Örneğinde Bulgulanan Araştırma Modeli	s.124
Şekil 10: Hofstede Kültürel Boyutlarına Göre İtalya - Türkiye Karşılaştırması	s.136

EKLER LİSTESİ

EK 1: İtalya’da Yapılan Araştırma İle İlgili Faaliyet Belgesi	ek s.1
EK 1: İtalya’da Yapılan Araştırma İle İlgili Anket Formu	ek s.2
EK 2: Türkiye’de Yapılan Araştırma İle İlgili Anket Formu	ek s.11



GİRİŞ

İş doyumunun performansa etkisinde mutluluğun rolünü araştırmayı amaçlayan tez çalışması pozitif örgütsel davranış alanında güncel bir araştırma konusu olan mutluluğun çalışan performansına etkilerini ortaya çıkarmayı ve bu etkilerini incelemeyi hedeflemektedir.

Yazında uzun yıllardır tartışılan “mutlu çalışanlar daha verimli midir?” sorusuna ilişkin olumlu bir tutum olan iş doyumunun performansa etkisinde mutluluğun rolünün sorgulanarak alan yazına katkı sağlanması çalışmanın önemini oluşturmaktadır. Mutluluk, TDK sözlüğünde “Bütün özlemlere eksiksiz ve sürekli olarak ulaşılmaktan duyulan kıvanç durumu, ongunluk, kut, saadet, bahtiyarlık” olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre mutluluk; acı, keder ve ızdırabın yokluğu ve bunların yerine sevinç, neşe ve doyum duygularının varlığıyla karakterize edilen durum; yaşamdan genel olarak memnun olma halidir.

Fisher (2010) genel olarak mutluluğu şöyle tarif etmektedir; mutluluk bireyin çevresindeki olaylar ve koşullar ile kendi içindeki oturmuş eğilim ve davranışları arasındaki uyumun bir fonksiyonudur. Bu fonksiyon maksatlı olarak özenle seçilen istemli davranışlarla yeniden düzenlenebilme olasılığı taşımaktadır. Fisher’a (2010: 385) göre nadir olan çabalar dışında örgüt içi çalışan mutluluğu akademik araştırmalara pek konu edilmemiştir. Genel olarak bu çabalar iş doyumunu üzerinde yoğunlaşmıştır. Geçen 20 yıl zarfında işyerinde bazı mutluluk formları veya pozitif duygularla ilgili deneyimler konusunda birtakım yapılar araştırılmış, bu yapıların pek çoğu işyerinde pozitif tutumlar, pozitif haller ve hissiyat üzerinde durmuştur.

Mutluluğu örgütsel düzeyde ele alan ilk araştırmacılardan olan Herzberg (1959) ünlü araştırmasında, iş yerinde işlerini yaparken çalışanlara iyi mi yoksa kötü mü hissettiklerini sorar. İyi hislere neden olanlar ile kötü hislere neden olan olayların ayrışmakta olduğunu tespit eder. Herzberg’in Motivasyon-Hijyen teorisinin belirleyicileri tamamen birbirinden bağımsız, iş doyumunu sağlayan veya sağlamayan etmenlerden oluşan bipolar bir yapının analizine dayanmaktadır.

Günümüzde iş doyumunu ve buna bağlı performans artışı için çalışanları teşvik etmenin önemi giderek artmaktadır. Mutlu olmak çoğu insan için büyük önem taşır ve mutluluğun çoğu toplumda oldukça değerli bir amaç olduğu görülmüştür (Diener,

2000). Mutluluk, neşe biçiminde, “temel” insan duygularının her tipolojisinde görünür. Mutlu hissetmek, insan deneyiminin temelidir ve çoğu insan zamanın bir bölümünde en azından orta derecede mutludur (Diener & Diener, 1996).

Geçtiğimiz on yılda Seligman ve Csikszentmihalyi (2000: 5) ile pozitif psikolojinin yükselişi, daha önce depresyon, stres ve ruhsal rahatsızlıklar gibi benzer olumsuz deneyimler ve sonuçlara odaklanmış olan psikoloji biliminin patolojik modeline karşı mutluluğa ve diğer olumlu durumlara dikkat çekmektedir. Pozitif psikoloji alanı, olumlu öznel deneyimlerle ilgilidir; refah, hoşnutluk ve doyum (geçmişte); umut ve iyimserlik, akış ve mutluluk (şu anda). Pozitif psikoloji, bireysel düzeyde olumlu bireysel özellikler ile ilgilenir; sevgi ve meslek sevgisi, cesaret, uyum becerisi, estetik duyarlılık, sebat, affetme, özgünlük, gelecek fikirlilik, maneviyat, yüksek yetenek ve bilgelik. Grup düzeyinde ise sivil erdemler ve bireyleri daha iyi vatandaşlığa yönelten kurumlarla ilgilidir; sorumluluk, özgecilik, alçak gönüllülük, ılımlılık, hoşgörü ve iş ahlakı gibi. Pozitif Örgütsel Davranış (Positive Organizational Behaviour) ise pozitif psikolojinin örgütsel davranış alanına yansımadır (Luthans ve Youssef, 2007: 338).

Bu tez çalışması, işte mutluluğun iş doyumunu yoluyla performansı nasıl etkilediğini keşfetmeyi amaçlamaktadır. Fisher’a (2010) göre işteki mutluluk, “geçici ruh halleri ve duygulardan, göreceli olarak kararlı tutumlara ve kişi seviyesinde toplam düzeyde tutumları birleştirmeye yönelik yüksek düzeyde kararlı bireysel eğilimlere uzanan çok sayıda yapıyı içeren bir şemsiye kavramdır”. İşyerinde mutluluk, hem kısa süreli olaylardan, hem de görev, iş ve örgütteki süregelen koşullardan etkilenmektedir. Ayrıca, kişilik gibi bireylerin istikrarlı özelliklerinin yanı sıra, iş / örgütünün sağladığı özellikler ile kişinin beklentileri, gereksinimleri ve tercihleri arasındaki uyumdan da etkilenmektedir (Fisher, 2010: 403).

Lawler (1992) ve Pfeffer’e (1998) göre öznel iyi oluş işyerinde motivasyon ve kaliteyi arttırırken işten ayrılmaları azalmaktadır (aktaran Fisher, 2010). “Mutluluğa katkı verenleri anlamak, bize önemli bir potansiyel hazırlar ve mutluluğu geliştirmek için yapılan gönüllü çalışmalar ile araştırmalar, iş yerinde mutluluğu iyileştirmenin değerli bir amaç olduğunu düşünmek için iyi bir neden olduğunu gösterir” (2010a: 404). Fisher’ın (2010) ileri sürdüğü bu yöndeki kanıtlar, “mutlu - üretken işçi hipotezi” nin düşündüğümüzden daha geçerli olabileceğini düşündürmektedir.

Fisher’a (2010b: 21) göre geçici düzeyde, “bireyler normalden daha iyi performans gösterdiklerine göre normalden daha mutludurlar”. Kişisel düzeyde ise, meta-analitik çalışmalar, iş doyumunu, bağlılık ve duygusal bağlılık gibi mutlulukla ilişkili yapıların hem bireyler hem de kurumlar için önemli sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Kişi ve grup düzeyindeki mutluluk, çekirdek ve bağlamsal performans, müşteri memnuniyeti, güvenlik, iş süreçlerine katılım ve işte kalıcılık ile ilgilidir. Bu ilişkiler, kavramsallaştırarak ve geniş olarak ölçüldüğünde mutluluk ve iş sonuçlarının güçlü bir bağ oluşturduğu görülmektedir. Mutluluk ile ilişkili yapıların ölçümünde dar ölçütlerin kullanılması, daha çok “görev performansı”nın tahmini üzerinde durulması, işte mutluluğun performans üzerindeki toplam etkisinin örgütsel araştırmacılarca göz ardı etmesine neden olmaktadır. Hedef ve kapsam açısından tutumlarla ilgili ölçümler; davranışlara yöneliyorsa ve bu tutumlar sürekli ve kişisel deneyimlere dayalı ve dikkat çekici ise, “işte mutluluk”ta söz konusu olduğu gibi davranışları da tahminleyebilirler.

Yukarıdaki tüm bu değerlendirmeler ve saptamalar bu tezin asıl sorunsalı olan “mutlu işçiler daha verimli midir?” meselesini çözmek konusunda merak uyandırarak, ilgili mecralarda daha kapsamlı araştırma yapma motivasyonu doğurmuştur.

Çalışmanın ilk bölümünde “İş Doyumu”, “İşte Mutluluk” ve “Çalışan Performansı” ile ilgili kuramsal çerçeve ve bu değişkenler arası ilişkiler ele alınarak ayrıntıları ile incelenmektedir. Birinci bölümde pozitif psikolojinin çıkışı ve örgütsel davranış alanındaki konumu ile pozitif örgütsel davranış alanına yaptığı katkılar ele alınarak “İş Doyumu”, “İşte Mutluluk” ve “Çalışan Performansı” kavramlarının tanımlanan alanındaki yerinin ve etkilerinin yorumlanması neticesinde ortaya çıkarılan ilişkilere yer verilmektedir. Bu bölümün ilgili kısımlarında “İş Doyumu”, “İşte Mutluluk” ve “Çalışan Performansı” ile ilgili alan yazında yer alan başlıca tanımlamalar genel iş özelliklerine, kişisel beklentilere ve farklı diğer kriterlere göre değerlendirilerek aktarılmakta ve bu kavramların gelişimi üzerinde durulmaktadır. “İş doyumunu”, “Mutluluk” ve “Performans” konularında yapılmış ve tezin sorunsalı ile bağıntısı tespit edilen öncül araştırmalarda irdelenen değişkenlerin temel bileşenleri ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır. İş doyumunu bileşenleri olan: “İçsel Doyum”, “Dışsal Doyum” ve “Genel Doyum”, İşte Mutluluk bileşenleri olan: “Olumlu Duygular”, “Olumsuz Duygular” ve “Tamamlayan Eylemler” ve “Performans”

bileşenleri olan: “Görev Performansı” ve “Bağlamsal Performans” kavramlarının tanımları ve değişkenler içindeki işlevleri belirtilmektedir. Takiben bu bölümde “İş Doyumu”, “İşte Mutluluk” ve “Performans” arasındaki ilişkiler ele alınmakta, alan yazında bir de değişkenleri birbirleri ile birlikte ele alarak irdeleyen çalışmalar gözden geçirilerek ulaşılan sonuçlar verilmektedir. “İş Doyumu” ile “Performans” ilişkisini konu eden çalışmalar ve sonuçları, “İş Doyumu” ve “Mutluluk” konusunu birlikte ele alan çalışmalar ve sonuçları ile “İşte Mutluluk” ve “Performans” arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar ve sonuçları her bir değişkenin ele alındığı kısımda belirtilmektedir.

Tezin ikinci bölümünde, ilk bölümde pozitif örgütsel davranış alanındaki kavramlardan yola çıkılarak “iş doyumunun performansa etkisinde mutluluğun rolü”nü anlamaya yönelik olarak ele alınan değişkenlerle oluşturulan araştırma modeli önerisi yapılmaktadır. Bu bölüm de araştırmanın önemi ve araştırmanın amacı açıklanmakta ve araştırmanın nasıl bir model üzerinden sürdürüleceği ayrıntılı olarak aktarılmaktadır. Devamında yapılacak araştırmaların metodolojisine ilişkin bilgiler verilmekte; araştırmaların yöntemi, örneklem, kullanılan ölçekler her iki araştırma için belirtilmekte ve araştırmaların kısıtları tartışılmaktadır. Daha sonra araştırma modeline uygun olarak aynı değişkenler ve aynı ölçekler kullanılarak hem yurtdışında hem Türkiye’de yapılan her iki araştırmada ulaşılan analiz sonuçları açıklanmaktadır. Yine bu bölümde araştırmaların bulguları; tanımlayıcı bulgular, değişkenler arasındaki ilişkilere ilişkin bulgular; iş doyumunun performansa etkisinde işte mutluluğun rolüne ilişkin regresyon ve yol analizi bulguları ele alınarak açıklanmaktadır. İkinci kısmında önerilen araştırma modeli ile araştırmalar sonucu ulaşılan model bulguları karşılaştırılmakta ve devamında her iki araştırmada bulgularan betimleyici özelliklerin ve her iki araştırma sonuçunda ortaya çıkan ilişkinin değerlendirilmesi ele alınmaktadır. Bu bölümün üçüncü ve dördüncü kısımlarında çalışmanın araştırma analizleri üzerinden elde edilen bulgular karşılaştırılarak araştırmalarda ulaşılan sonuçların kültürler arası bir değerlendirmesi ve yorumu üzerine kültürel endeksler ve alan yazından yola çıkılarak bir tartışma yürütülmektedir.

Tezin temel merakını oluşturan “mutlu çalışan daha verimli midir?” sorusuna yanıt arayan bu çalışmanın gelişmekte olan pozitif örgütsel çalışma alanına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bununla beraber Türkiye’de ve yurtdışında yapılacak

yeni ve geliştirici çalışmalara ışık tutacağı kanısında olunsa bile, dışuncemiz bilimsel gerçeklikte araştırmaların kendi zaman ve mekan kısıtları içersinde geçerli kalacağı yönündedir. Özetle, bu çalışma ile elde edilen bulgular çerçevesinde mutluluğun geliştirici rolünün daha iyi anlaşılması ve yönetim alanında çalışan uygulayıcılara yeni bir esin kaynağı oluşturması hedeflenmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU, İŞTE MUTLULUK VE PERFORMANS İLE İLGİLİ

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde iş doyumunun performansla olan ilişkisinde işte mutluluk değişkeninin nasıl bir fonksiyon üstlendiği sorunsalına ışık tutan kuramsal temellerin üzerinde durulacak ve örgütsel davranış alanında hayli çalışmaya konu edilmiş iş doyum ve performans değişkenleri ile oldukça yakın bir dönemde tanımlanmış değişken olan “işte mutluluk” arasındaki ilişkileri inceleyen başlıca çalışmalar ele alınacaktır. Bölüm bağlamında, sosyal bilimler disiplininin ayrılarak Pozitif Psikoloji’nin Örgütsel Davranış alanına etkileri sonucu oluşmuş alan yazın içerisinde ele alınmakta olan bu değişkenlerin ayrıntılı tanımlamaları ile birbirleri arasında ilişkiler gözden geçirilecek ve araştırmaya temel teşkil edecek kuramsal bağıntıları oluşturulacaktır.

1.1. POZİTİF PSİKOLOJİ VE POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Çalışmaya ışık tutan asıl konumuz olan pozitif örgütsel davranış alanına önemli ölçüde esin kaynağı olan pozitif psikoloji anlayışının ortaya çıkışı, alan ile olan bağlantıları ve alana olan etkileri bu kısımda ele alınmaktadır. Araştırma değişkenlerinin örgütsel davranış alanında ele alınmaları ve irdelenmeleri, özellikle “işte mutluluk” anlayışının alana kazandırılması, insanı ilgilendiren psikolojinin giderek örgütleri ilgilendirir tarzda değerlendirilmesi, olumlu ruh halleri ve tutumların örgütsel işleyişte farkına varılması psikolojinin pozitif yanının görülmesi sayesinde. Pozitif psikolojinin açtığı yoldan ilerleyen pozitif örgütsel davranış bu sayede örgütlere neyin daha olumlu, neyin daha olumsuz etki oluşturacağına dair bilimsel anlamda daha sistematik bir yaklaşımda bulunabilmektedir.

1.1.1. Pozitif Psikoloji

Pozitif psikoloji anlayışı, ona adını veren olumluluk kavramı üzerine inşa edilmiş ve bu yönü ile insan davranışlarını ele alan bilimsel bir disiplin olarak ortaya

çıkıştır. Pozitif psikoloji akımı kişinin sağlıklı olmayan ve olumsuz yönleri ile ilgilenmez. Bu akımın öncüleri olan Seligman(1998), Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) Diener (2000), Peterson (2000) ve Snyder (2000) gibi araştırmacılar, pozitif psikolojinin amacının insanlarda doğru işleyen yönlerin ele alınarak geliştirilmesi, hastalıklı bir durumun tedavisinden ziyade, olumlu tutum ve davranışların hayatın iyileştirilmesi yönünde kullanılabilmesi ile ilgilenmek olduğunu dile getirmektedir. (aktaran Luthans, 2002b: 697).

Psikolojinin çoğunlukla hastalık odaklı ilgisinin nedeni, insanlık tarihi içinde sosyal çalkantıların, savaşların, doğal afetlerin ve hatta ilkel korku ve endişelerin ön plana çıkmasıdır. Özellikle savaş gazilerine tedavi süreci, savaş sonrası yaşanan toplumsal travmaların artışı, ailelerin parçalanarak, kayıplarla yok olmaya yüz tutması bu yönde çalışma ve araştırmalara yönelilmesini zorunlu kılmıştır. Teşhis ve tedavi odağına kişisel ve toplumsal normleştirme çabalarının yerleşmesi, psikoloji kuramlarının ve uygulamalarının bu yönde gelişmesini sağlamıştır.

Psikolojinin popüler yanının, klinik tanı ve esaslara yönelişinin İkinci Dünya Savaşı (1945) sonrası ortaya çıkması tesadüf değildir. Psikologlar, çabalarını önemli ölçüde savaşın yarattığı travmaların tanı ve tedavisine odaklamışlardır. Sosyal psikologlar ise yıkımın toplum üstündeki olumsuz etkileri nedeniyle ortaya çıkan; önyargılar, endişeler, güvensizlik, yalnızlık gibi davranış bozuklukları ile ilgilenmişler, ancak olumlu tutum ve duyguların sosyal yaşantıda önemli bir rol oynadığı gerçeğini gözardı etmişlerdir (Luthans, 2002b: 696). Luthans'a göre, psikolojinin temel görevi, öncelikle zararları giderme ve sıkıntıları önleme daha sonra kişinin güçlü yönlerini ön plana çıkararak olumlu yönde işlemektir. Böylece sağlıklı bir psikolojik bakış açısı bu adımların eksiksiz yerine getirilmesi ile pozitif sonuçlara ulaşılabilmeyi mümkün kılmaktadır. Bu bağlamda Abraham Maslow'un (1940) başlattığı çalışmalar pozitif psikoloji akımının gelişmesine ışık tutmaktadır. Performans ile ilgili çalışmalarda geniş ölçüde ele alınacak olan Maslow'un "Gereksinimler Hiyerarşisi" kuramına göre işgörenlerin isteklendirilmesi (motivasyonu) yalnızca yer aldıkları örgütlerin değil aynı zamanda kişisel başarımın da anahtarı olmaktadır. Maslow'a (1954) göre insan davranışları, kişi duygu ve düşünceleri ile birlikte ele alınması gereği nedeniyle diğer disiplinlerin yanı sıra pozitif psikolojinin de konusu olmalıdır. Maslow'un kişisel başarım ve motivasyon

teorisi insan doğasının fiziksel ve ruhsal tüm gereksinimlerini sistematikleştirerek pozitif davranışların kökeni üzerine temel bir tartışma açmıştır.

Luthans (2002), pozitif psikolojinin yaşamdaki yanlışların yerine konabilecek olumlu şeylerin neler olabileceği üzerine çalışma amacını taşıdığını ifade etmektedir. Luthans'a göre, Pozitif psikolojinin gelişimini sağlamak için "bu alana ilişkin kuramsal anlayış oluşturmak, bireylerin, grupların, örgütlerin ve toplulukların gelişmesine olanak veren faktörleri ortaya çıkararak geliştirmek, bilimsel yöntemleri benimsemek gereklidir" (Luthans, 2002a: 58).

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000: 5) ise, pozitif psikolojinin amacını, "psikolojinin salt olumsuzlukları onarmaya yönelik odağını geliştirme, bunun yanı sıra olumlu nitelikleri de yapılandırmaya yöneltme" olarak saptamaktadır. Diener'e (2012) göre, "pozitif psikolojinin tanımlayıcı özelliklerinden biri, davranış ve işleyişi ile birlikte insanın hayatını onu daha mutlu, daha huzurlu ve daha arzulanabilir yapan olumlu yönleri ile ele alma isteğidir" (Jarden, 2012: 88). Kurtz ve Lyubomorski (2012) ise pozitif psikolojinin, nispeten kısa tarihçesinde mutluluğun doğasını ve "iyi yaşamı" daha iyi anlamak için çeşitli araştırma metodolojilerinin kullanılması ile birlikte olumlu duygular hakkında ampirik bilgi eksikliğine rağmen, Diener, Suh, Lucas ve Smith (1999) gibi araştırmacıların iyi kontrol edilen randomize laboratuvar çalışmaları sayesinde; olumlu duyguların ve küresel mutluluğun temelini oluşturan nedenlerin, temel mekanizmaların, korelasyonların ve elde edilen sonuçların daha düzenli bir değerlendirmeye tabi tutulduğunu ifade etmektedir (Kurtz ve Lyubomorski, 2012: 553).

1.1.2. Pozitif Örgütsel Davranış

Pozitif Örgütsel Davranış (POD) Pozitif Psikoloji anlayışının örgütsel davranış alanına uygulanmasıdır. Pozitif psikoloji anlayışının birey ile örgüt ilişkisinin çözümlenmesinde ve düzenlenmesinde faydalı olması pozitif örgütsel davranış alanının ortaya çıkışını hızlandırmış ve sistematik araştırmalar yapılmasını sağlamıştır. Bu araştırmalardan Staw, Sutton ve Pelled, (1994); Wright ve Staw, (1999) yaptıkları çalışmalarda ortaya koydukları "çalışanların pozitif duygularıyla performansları arasındaki ilişki örgütsel davranış alanında yıllar boyunca herkesçe

bilinen örtük bir gerçek olmuştur” (Kutaniş ve Yıldız, 2014: 138). Bütün bu çıkışlarla beraber pozitif güçlendirme, pozitif duygu ve tutumlar ve diğer olumlu kavramların, pozitif psikolojide yeri önemli ölçüde sorgulanmaya başlamıştır. Ancak Kutaniş ve Yıldız’a (2014) göre, yürütülen çalışmalarda “örgütsel davranış alanında önemli ölçüde araştırma desteği, geçerlilik ve sonuçlar işyerinde yönetsel ve operasyonel işlevsizlik konularına daha çok yönlendirilmiştir”. Araştırmalar, çalışanları işe daha çok isteklendirecek, yetenek ve becerilerini düzenleyecek, değişimin daha kolay benimsenmesi ile mevcut tutum ve davranışları iyileştirecek, stres ve tükenmişlik ile mücadeleyi sağlayacak ve örgüt içi çatışmaları etkin şekilde yönetmeyi sağlayacak yöntemler üzerinde durmuştur (Luthans, 2002a: 57). Pozitif örgütsel davranış anlayışının 2000’li yıllara dayanan bu farklı bakış açısı, ancak pozitif psikolojinin 2. Dünya Savaşı ertesi çıkışından epey sonra alana kuram oluşturma, araştırma ve uygulama için katkı sunan önemli bir odak haline gelmesini sağlayabilmiştir.

Pozitif Örgütsel Davranış (PÖD), Luthans (2002) tarafından “bugünün işyerlerinde performans iyileştirmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin bir şekilde yönetilebilen pozitif yönelimli insan kaynakları güçlerinin ve psikolojik kapasitelerin incelenmesi ve uygulanması” olarak tanımlanmaktadır (Luthans 2002a: 59). Pozitifliğin yanı sıra (a) bu tanımlanmış PÖD çerçevesi içine, psikolojik bir kaynak kapasitesi olarak dahil edilebilmesi için, yukarıdaki kriterlerin de karşılaması gerekmekte ve ayrıca (b) kapasitenin durumsal (değişime ve gelişime açık) ve (c) ispat edilmiş bir performans etkisine sahip olması gerekmektedir (Luthans, 2002a, 2002b; Luthans ve Youssef, 2007; Luthans ve Avalio 2009). Bu kriterler, PÖD’ı ilgili ancak farklı diğer olumlu yaklaşımlardan önemli bir ölçüde ayırmaktadır. Peterson ve Seligman’ın (2004) belirttiği üzere “bu tür tanımsal olarak kapsayıcı kriterler, yeni bir alanın araştırma ve uygulamalarını geliştirmesi için gerekli çalışma sınırlarını oluşturmaktadır” (Youssef ve Luthans 2007: 775). Diğer pozitif yaklaşımlar, örneğin, Pozitif Örgüt Okulu (PÖO) [Positive Organizational Scholarship (POS)] ise daha farklı amaçlara sahiptirler. Yukarıdaki tanımlayıcı PÖD kriterleri bu çalışma alanını özgünleştirmek ve açıklığa kavuşturmak için kullanılmaktadır.

PÖD ve diğer pozitif yaklaşımlar arasındaki farklılıkları göstermek açısından ele alırsak; araştırmaya dayalı ve ölçülebilir bilimsel kriterler, PÖD’ı sayısız olumlu odaklı, ancak doğrulanmamış, popüler kişisel gelişim alan yazınından ve geçici moda

yöntemlerinden ayırmaktadır. Dahası, PÖD'ı geleneksel örgütsel davranıştan ve PÖO'daki diğer olumlu yapıların çoğundan farklılaştıran nokta, PÖD'ın durumsal psikolojik kapasitelere odaklanmasıdır ki, bu da PÖD kapasitesinin değişim ve gelişmeye açık, şekillendirilebilir olduğu anlamına gelmektedir (Avolio ve Luthans 2006: 776). Bununla beraber diğer pozitif yaklaşımlar ve yapılar, çoğunlukla; (a) zamanla ve kişinin yaşam süresince ortaya çıkan (b) uygun fırsat sağlayıcı faktörlerinin varlığı ve çeşitli engelleyici faktörlerin olmaması durumunda veya (c) uzun süreli mesleki müdahale ve yoğun iyileştirmeler yoluyla geliştirilebilir tutumsal, görece durağan niteliksel özelliklere dayanmaktadır (Linley ve Joseph, 2004; Peterson ve Seligman, 2004). Ancak “kişisel gelişim ile ilgili bu türden yaklaşımlar; değişimin temposuna, sınırlı zamana ve günümüzün iş yerlerini karakterize eden kıt finansal kaynaklara kolaylıkla teslim edilemezler” (Youssef ve Luthans 2007: 776). Luthans and Youssef (2007: 328), “öz-yeterlik, umut, iyimserlik ve esneklik”i, yönetim etkinliğini ve örgütsel performansı arttıran, PÖD için katılım kriterlerini en iyi şekilde karşılayan ve aynı zamanda birlikte psikolojik sermayeyi oluşturan dört temel psikolojik kaynak kapasitesi olarak tanımlamaktadır.

Psikolojik Sermaye'yi oluşturan psikolojik kaynak kapasiteleri;

1) Öz-yeterlilik: İlk kez Bandura (1986) tarafından, “olası durumları yönetmek için gerekli hareket biçimlerini gerçekleştirme” kabiliyetine sahip olma inancı olarak tanımlanmıştır. Öz-yeterlik inancı, insanların bir görev için ne kadar çaba harcayacaklarının ve bunda ne kadar ısrarcı olacaklarının bir ölçütü olarak görülmektedir.

2) Umut: Snyder, Irving ve Anderson (1991) tarafından, “etkileşimli olarak türetilmiş başarılı bir (1) eylemlilik (hedefe yönelik enerji) ve (2) yol (hedefleri karşılamayı planlayan) algısına dayanan olumlu bir motivasyonel durum” olarak tanımlanmaktadır” (Luthans ve Youssef 2007: 330). Belirli hedeflere ulaşma umuduyla, çalışanlar, hedeflerini gerçekleştirebilmek için kararlılık ve motivasyon (iradi) yaratan eylemlilik veya içsel denetim duygusuna sahiplerdir. Ayrıca, hedeflerine ulaşmak ve engelleri aşmak için alternatif yollar ve acil durum planları oluşturabilir ve kullanabilirler.

3) İyimserlik: Pozitif psikologlar tarafından, “pozitif sonuç ve / veya olumlu nedensel yüklem beklentisi açısından bilişsel bir özellik” olarak tanımlanır. Peterson,

bir zamanlar, yöneticilerin “İyimserliğin sadece soğuk algı olmadığını ve eğer iyimserliği sarmalayan duygusal lezzetleri unutursak, iyimserliğin hem motive etmiş hem de motive edecek olduğu gerçeğini pek az hissedebileceğimizi” akıllarında tutmaları gerektiğini ifade etmiştir (Schneider, 2001; Luthans, Avey, vd., 2006’dan aktaran Youssef ve Luthans, 2007: 778).

4) Esneklik: Luthans (2002a: 702) tarafından, “sıkıntı, çatışma, başarısızlık, hatta olumlu olaylar, ilerleme ve artan sorumluluk durumunda geri tepme ya da geri sekme kapasitesi” olarak tanımlanmıştır. Sadece son derece benzersiz bireylerce gözlemlenip takdir edilebilen olağanüstü bir kapasite olarak tanımlanabilecek geleneksel esneklik kavramsallaştırmasının aksine, esneklik yönetimi konusundaki olumlu psikoloji perspektifi, esnekliği, en sıradan insanlarca geliştirilebilecek ve durumsal olarak ölçülebilecek, öğrenilebilir bir kapasite olarak tanımlamaktadır. Luthans ve Youssef (2007), “işyerinde esnekliğin dış tehditlerin yokluğunda bile farklılık yaratmayı teşvik eden proaktif bir boyutunun benimsemesini” önermektedir.

Luthans ve Avolio (2009: 299), pozitif örgütsel davranış kriterlerini aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar:

- 1- Kuram, araştırma ve geçerli ölçümler ile kanıtlanmalı,
- 2- Durumsal (state-like) olmalı, gelişim gösterebilmeli,
- 3- Performans üzerine etki etmeli.

Kuramın araştırma ve geçerli ölçümler ile kanıtlanması ile, pozitif örgütsel davranış çalışmalarının pozitif yönelimli kişisel gelişim alan yazınından ayırt edilmek için tercih edildiği, bilimsel kriterin psikoloji ve örgütsel davranış dallarının bilimsel geleneklerinden kaynaklandığı, bilimsel ölçütlere dayanmayan bulguların kanıtlanabilirlik ve dolayısıyla güvenilirlik taşımayacağı ifade edilmektedir (Luthans ve Avolio 2009: 299). Durumsal olmalı ve gelişim gösterebilmeli kriteri ile (Luthans ve Youssef 2007: 326; Luthans vd. 2007: 544), durumsallık (state-like) ile değişime ve gelişime açık, görece daha yönlendirilebilir ve etki edilebilir bir yapı işaret edilmektedir. Bu durumsal özellik, geliştirilebilir yapıların, çabuk değişen karmaşık çevre koşulları karşısında ve günümüz çetin rekabet şartları içinde, varlıklarını devam ettirmek durumunda olan örgütlerin çalışanlar aracılığı ile potansiyel bir rekabet avantajı sağlayabileceği anlamına da gelmektedir. Performansa etki kriteri, pozitif örgütsel davranışın devamlılığı için gereken etkinin performans gelişimi üzerinde

belirleyici olmasıdır. Böylece pozitif örgütsel davranış; bilimsel bir disiplin olarak performans ile birlikte alan içinde bulunan başka öncülleri, düzenleyici ve araçları ile yaygın bir yelpaze içinde bağımlı değişkenleri ve bunlara dayalı olarak elde edilen sonuçları içeren yeni önermeleri kapsamaktadır (Luthans ve Avolio, 2009: 299).

Luthans ve Youssef tarafından (2007: 321) “Pozitif örgütsel davranış anlayışı genel olarak dünyada özellikle de örgütler için pozitif ve negatif kavramları birlikte dikkate alan daha dengeli bir yaklaşıma gereksinim duyduğu” ileri sürülmektedir. PÖD alanındaki diğer bir yaklaşımda tutumsal (trait-like) bir özellik taşıyan psikolojik iyi-olma (psychological well-being) kavramının ele alınmasıdır. Örneğin, Wright ve Bonett (2007) psikolojik iyi-olma'nın bir miktar geçici istikrar ölçüsü göstermesine rağmen, birçok çevresel olaydan da etkilendiğini göstermiştir. Wright (2005), “mutlu işçi-üretken işçi tezi” ile ilgili olarak, “tutumsal karakterli” psikolojik iyi-olma halinin mutluluk yapısını çözülmesinde daha iyi bir işlemselleştirici olduğunu düşünmektedir. Bu amaçla pozitif davranışçı Wright'ın (2005) araştırmalarında, dışa vurum, duygusal istikrar ya da pozitif tutum gibi eğilimsel özellikler, olumlu ruh hali veya duygusal tükenme eksikliği gibi geçici durumlar ya da iş doyumu gibi yüksek oranda bağlamaştırılmış yapılar yerine tutumsal özellikli pozitif iyi-olma değişkeni ele alınmaktadır.

Özetlersek, Luthans ve Youssef (2007) pozitif örgütsel davranış disiplininin, pozitif psikoloji anlayışı ile yola çıkan ve birey ile örgüt arasındaki ilişkilerin durumsal dinamiğini süreç içinde inceleyen pozitif yönelimli bir yaklaşım olduğunu ve bu alanın kendine özgü belirleyici karakteristiklere sahip olduğunu söylemektedir. PÖD'ın “pozitif psikolojik kapasitenin yerini alabilmesi için, kavramın pozitif olması, kapsamlı teorisinin olması ve geçerli bir ölçeğe dayanması, durumsal (state-like) bir değişken ile geliştirilmeye uygun ve performansa etkili olması” gerekmektedir (Luthans ve Avolio, 2009: 299'dan aktaran Kutaniş ve Yıldız, 2014: 139). Pozitif örgütsel davranış çalışmaları İnsan Kaynakları Yönetimine (İKY)'ne katkı sağlayan bir yaklaşım olarak; yetkinliklere dayalı personel seçimi, iş geliştirme gibi konularda iş çevrelerine ve araştırmacılara yeni ve bilimsel bir bakış açısı getirmektedir. “İşe yerleştirme, ücretlendirme, motivasyon ve bunlarla ilgili strateji, yapı ve örgüt kültüründeki yüksek performanslı işleri hedefleyen çok sayıdaki uygulamanın performansa ve sürdürülebilir rekabet gücüne katkısı olduğu anlaşılmıştır” (Luthans ve

Youssef, 2007: 336). Harter, Schmidt ve Keyes (2002) tarafından yapılan meta-analitik araştırma; çalışanların yeteneklerini öne çıkararak etkili seçim oluşturulması ve yerleştirme uygulamaları, sosyal destek ve tanınma sağlanması, açık ve uyumlu hedefler belirlenmesi ile beklentilere yanıt verebilme, sürdürülebilme, gelişme ve kendini gerçekleştirme fırsatları gibi unsurların önemli ölçüde çalışan bağlılığına, müşteri memnuniyetine, sonuçta örgütsel performans ve sürdürülebilirliğe katkıda bulunduğunu göstermektedir (Luthans ve Youssef, 2007: 336).

Cameron, Dutton ve Quinn (2003)'in öncülüğünü yaptığı pozitif örgütsel çalışma ve Luthans (2002) ile Wright'ın (2003) ele aldıkları çalışmalarda halen tartışılmakta olan mutluluk kavramının örgütsel davranış disiplini içinde sorgulanması ile başlayan süreç; pozitif yaklaşımın ilkelerinin anlatıldığı Fineman (2006) ve Roberts'ın (2006) örgütsel yaşamın değişimi bağlamında mutluluk ve kültürel pozitif ilişkileri ele aldığı çalışması, pozitif örgütsel çalışma alanının temel yönlerinin ele alındığı Dutton ve Glynn'in (2007) çalışması, pozitif örgütsel davranış çalışmalarının kavramsal, metodolojik ve ideolojik yönlerini tartışıldığı Hackman'ın (2009) çalışması, Luthans ve Avolio'nun (2009) pozitif örgütsel davranışın neden ve niçinini tez-antitez bağlamında tartıştıkları çalışma ile devam eden araştırmalar pozitif örgütsel davranış alanına başlıca katkılar olarak sıralanabilir. Anılan çalışmalarda PÖD tanımı içinde yer alan pozitif durum ve tutumlar öncelikli olarak işletmelerde ve diğer benzeri örgütlerde araştırılıp ölçülmekte, geliştirilerek katkıları sorgulanmaktadır.

1.2. İŞ DOYUMU

Çalışmanın temel sorunsalını oluşturan değişkenlerden ilki olan “iş doyumu” kavramı bu kısımda ele alınarak incelenecektir. İş doyumu kavramının ne ifade ettiği, kavramla ilgili olarak alan yazında yer alan farklı tanımlamaların neler oldukları ve iş doyumu ile ilgili olarak yapılmış başlıca çalışmalar ile araştırmaların gelişimi gözden geçirilecektir.

1.2.1. İş Doyumu Kavramı ve Tanımlamalar

İş, Türk Dil Kurumu sözlüğünde; bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya

koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, bir değer yaratan emek, geçim sağlamak için herhangi bir alanda yapılan çalışma, birinden istenen hizmet veya birine verilen görev olarak tarif edilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>: 04.05.2017).

Bir başka tanıma göre “bir şahsın işi, toplumda oynadığı roldür”. İş, genellikle düzenli olarak yaşamak için belli bir ödeme karşılığı yapılan faaliyettir. Pek çok kişinin birden fazla işi vardır (örn. ebeveynlik, ev kadınlığı ve işyeri çalışanı). Bir kişi iş hayatına işyeri çalışanı, gönüllü çalışan, iş kurucu veya anne, baba olarak başlayabilir. İşin süresi, geçici olmaktan başlayıp (yarı zamanlı, saatlik işler gibi) ömür boyu olacak (örn.hekimlik) şekilde de sürebilir. Kişinin akli ve fiziksel çabasını gerektiren aktivitelere iş denilmektedir (örn.günlük iş). Bir kişi belli bir iş için eğitilir ise meslek sahibi olmuş olur. Tipik olarak bir iş kişinin kariyer alt yapısını oluşturmaktadır ve genellikle kişinin bu kariyerdan ayrılması iki şekilde olmaktadır; ya emeklilik yoluyla ya da istifa ve sona erme yoluyla (<https://en.wikipedia.org/wiki/Job>,04.05.2017).

İş, çalışanın iş gücünü belli bir ücret karşılığı iş verenin kullanımına sunduğu ilişki süreci olarak tanımlanabilir. İş, örgütsel ortamda belirli bir zaman diliminde gerçekleşen ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. Çalışanlar emekli olana kadar 25-30 yıl boyunca günün önemli bir kısmını iş yerinde ya da işle ilgili mekanlarda geçirmektedir. Bu nedenle iş doyumları, psikolojik ve fiziksel sağlıkları açısından gereklidir. Başka bir ifade ile kişinin mutlu olması ve yaşamdan haz alması için iş doyumu gereklidir. Çalışanları geliştirmek ve kazanç sağlamak yoluyla doyumunu artırma çabası tarih boyunca ele alınan bir konu olmuştur. “Bireyin yetenek, bilgi, beceri ve iletişim kurma özelliklerinin geliştirilmesi, gerek iş, gerekse özel yaşamını daha anlamlı kılacak ve kendini değerli hissetmesini sağlayacaktır” (Telman ve Ünsal, 2004: 12).

İnsanın daha iyiye elde etme ve daha iyi olmasını sağlayacak etmenleri bulup anlama çabası tarih boyunca süregelen bir uğraşıdır. Kişinin yaşantısını daha iyiye doğru götürmesi, yaşantının çeşitli etkilerle kendisi için daha cazip hale gelmesi, tekdüzelikten kurtularak anlam ve derinlik kazanması pek çoğunun arzuladığı bir durumdur. Daha iyi olma arzusunun sadece maddi unsurlarla değil diğer bazı karmaşık tutumsal/duygusal yapılar ile açıklanması gereğide böylece ortaya çıkmıştır. İş yaşantısı, bireylerin yaşamlarının önemli bir bölümünü oluşturmakta, işten doyum

sağlama ile iyi olma hali (well-being) arasında bazı bağlantılar olduğu düşünülmektedir (Fisher, 2010: 385).

İş doyumu kavramı sadece davranış bilimlerinde değil, profesyonel yöneticiler ve girişimciler için de giderek önem kazanmaktadır. İş doyumu; çalışan motivasyonu, çalışan morali, iş performansı gibi olumlu tutumlara karşın çalışanın hayal kırıklığı, işe gelmemesi ve işi bırakması gibi olumsuz durumları da içeren kavramlarla ilişkilidir. Günümüzde bireylerin yaşantısının önemli bir kısmını iş yerindeki faaliyetler kapsamaktadır. Bu nedenle işgörenlerin işlerinden doyum sağlayıp sağlayamaymaları hayatlarını bir tarzda değiştirmekte, işinden duyduğu haz ve yaşam kalitesindeki artışla beraber işte verimlilik artışı sağlarken, hem fiziksel hem de manevi yönden daha iyi hissetmesini sağlamaktadır (Örücü vd, 2006: 39). Yapılan çalışmalar göstermektedir ki, çalışanların iş doyumlarının sağlanması yönetimin öncelikli konularındandır. Zira işlerinden doyum elde edenler örgütlerine güvenir ve giderek daha çok bağlanır ve daha başarılı, daha kaliteli sonuçlar almak için çaba gösterirler. Genelde iş doyumunun üst düzeyde olması örgütsel bağlılık, yaşam kalitesi, bedensel ve ruhsal iyi olmaya katkı sağlarken, işten doyum sağlayamama, şikayetlerin artışı, işten soğuma, işi bırakma gibi olumsuz bir örgüt ikliminin oluşmasına neden olur (Eker vd, 2007: 69).

İş doyumunun anlamına yönelik pek çok farklı tanımdan söz edilebilir. Genel olarak çalışanların çalışma yaşamı süresince yaptığı işe, çalıştığı işletmeye, iş ortamına ve bunlarla ilgili elde ettikleri deneyimlere ilişkin duygusal tepkileri iş doyumu oluşturur. İş doyumu tanımları;

- a) kişinin işten beklentilerinin karşılanmasına,
- b) iş niteliklerinin değerlendirilmesine ve
- c) genel olarak işe karşı alınan tutuma göre yapılan tanımlamalar şeklinde sınıflandırılabilir.

1.2.1.1. Kişinin Beklentilerinin Karşılanmasına Göre Yapılan Tanımlar

Argyris (1957), iş doyumunu “bireyin işinden beklentisi ile o işten çalışanın elde ettikleri arasındaki oluşan bir denge” olarak tanımlamaktadır. Kişinin beklentileri ile işin çalışana tanıdığı imkanlar ne kadar birbirini karşılar ve uyum oluştursa iş

doyumunu da o kadar yüksek olur (aktaran Clark, 2008: 30). Beklenti teorisin mimarı Vroom (1964), çalışmalarında iş doyumunu “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durum” şeklinde ele almakta ve kişinin çalışma ortamında elde ettikleri ile işten beklentisi sonucu sağladığı iş doyumunu arasında bir paralellik kurmaktadır.

Lawler (1973) ise, iş doyumunu kavramını açıklayabilecek en önemli unsurun çalışanın işten beklentileri ile işin çalışana gerçekte sundukları arasındaki ilişki olduğunu belirtirken iş tatmininin kişinin hak ettiğini düşündüğü ile elde edebildiği arasındaki fark ile açıklanabileceğini ileri sürmektedir. Mueller ve McCloskey (1990) ise iş doyumunun istihdam ile olan ilişkisini olumlu bir etki olarak tanımlamaktadırlar. Bu etki, işgörenin gereksinimlerini, isteklerini ve/veya beklentilerinin nasıl karşılandığının oldukça düzenli bir değerlendirmesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Catt ve Miller (1991: 160) iş doyumunu “bir çalışanın işi ile ilgili olarak hissedilen beğeni ve hoşnutluğun düzeyi” olarak betimlerler. Bir birey işinden hoşnutsa, işi o kişinin gereksinimleri ile arzularını yerinde getiriyor demektir ki bu durumda, o kişi işi dolayısıyla yüksek oranda bir doyuma erişmektedir. Bunun aksine kişi işi ile ilgili olumsuz duygular içinde ise, yüksek olasılıkla o kişinin iş doyumunun düzeyinin de düşük olması beklenmektedir.

Cranny ve arkadaşları (1992) konu üzerinde akademik alan yazında genel kabul gören bir tanımlama yapmışlardır. Bu tanıma göre “iş doyumunu, çalışanın beklenti içerisinde olduğu veya arzuladığı sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasında yaptığı karşılaştırma sonrasında işine karşı oluşan hissiyat ya da duygusal anlayıştır”. Barutçugil (2004: 389) iş doyumunu “bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin gereksinimleriyle ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu” olarak açıklamaktadır.

Bazı bilim çevreleri ise iş doyumunu “çalışanların yaptıkları iş ve bunun sonucunda elde ettiklerinin, bireysel ihtiyaçları ve değer yargılarıyla örtüşmesinin sonucunda tecrübe ettikleri duygu” olarak tanımlamaktadır (Beşiktaş, 2009: 6). Kişiler belli amaçlar doğrultusunda ve beklentilerini gerçekleştirmek için örgütlere katılırlar. Örgütte geçirdikleri süre içinde elde ettikleri sonuçları bekledikleri kazanımlarla

karşılaştırıp, iş ve çalışma koşullarıyla ilgili algıları sonucu pozitif ya da negatif duygusal bir tepki sergilerler (Eroğlu, 2011: 123).

İş doyumu; işin niteliklerinin, iş çevresinin ve işi görürken deneyimlenen ruhsal durumun zihinsel bir değerlendirmesine dayanmaktadır. Doyuma ulaşmış işgörenler işleriyle ilgili gözlemlerine ve duygusal deneyimlerine dayanarak olumlu değerlendirmeler içinde bulunmaktadır. İş doyumunun kapsamını etkileyen muhtelif faktörler ve bu faktörlerin etkileri ile oluşan denge, eşitlenme ve iyi olma kavramları iş doyumunun belirleyici unsurlarıdır. Çalışan, bu kavramlarla işini kendisi ve başkaları için tutarlı bulursa, işin de kendisi ve başkaları için doyumlu olacağına kanaat getirecektir. Eğer işini denge ve eşitlik kavramlarıyla bağdaştıramaz ise doyumsuzluk ortaya çıkacaktır.

1.2.1.2. İş Niteliklerinin Değerlendirilmesine Göre Yapılan Tanımlar

Çalışanın yaptığı işi, bulunduğu iş çevresini ve iş yaşamını değerlendirmesi neticesinde vardığı duygusal bir tepki olarak da tarif edilebilen iş doyumu, yapılan işin özellikleri, işin koşulları, çalışma hayatının belirleyicileri, çalışma ilişkileri gibi dış etkenlerle birlikte bireysel etkenlerin de neden olduğu farklı açılımlar gösterebilir.

Muchinsky'e (2000: 802) göre iş doyumu, işin özellikleriyle çalışanların beklenti ve taleplerinin birbirine uyduğunda gerçekleşen ve çalışanın işinden memnuniyet duymasını sağlayan bir olgudur. Gibson vd. (2000: 106) "İş doyumu, kişinin işini yaparken kendini iyi hissetme halidir" demektedirler. İş doyumu işin özellikleriyle (gerekliklik, iş çeşitliliği, iş tanımı, geri bildirim, arkadaşlık ilişkileri) işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir (Ghiselli vd., 2001: 29).

Oshagbemi'nin (2000: 331) çalışmasında iş doyumu "iş şartlarının, işin kendisinin, yönetimin tutumunun ve işten elde edilen ücret, iş güvencesi gibi sonuçların değerlendirmesi sonucu işgörenin, işle ilgili genel görüşünün içselleştirilmesi" olarak ele alınmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar "mutlu-üretken işçi hipotezi" olarak adlandırılan varsayıma inanmaktadır (Fisher, 2003: 754). Yapılan araştırmalarda iş doyumu, genel olarak işin özellikleri olan; ücret, kariyer, ast-üst ilişkileri ve benzeri çoklu yönler kullanılarak değerlendirilmiştir. (Fisher, 2003: 761).

Çalışanların yaşamlarının büyük bir kısmını geçirdikleri çalışma ortamları, bireyin iş doyumu ve yaşam kalitesi üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir (Avşaroğlu, vd., 2005: 117). Çalışanların iş doyumlarını değerlendirirken işin özellikleri ve çalışma koşullarını önemli ölçüde değerlendirmeye tabi tuttıkları muhakkaktır. Avşaroğlu'na (2005) göre “iş doyumu, çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri tutumlar neticesinde oluşmaktadır”. İş yaşantılarına karşı çalışanlarda ortaya çıkan duygusal bir tepkidir ancak bu tepki anlık olmayıp zaman içinde süreklilik gösterebilir. İş doyumu genel doyumdan pek fazla ayrılmayan bir kavram olarak iş yaşantısı sonucu genel anlamda çalışanın ruhsal ve fiziksel gereksinimlerin giderilmesi ile ilişkindir.

1.2.1.3. Genel Olarak İşe Karşı Alınan Tutuma Göre Yapılan Tanımlar

İş doyumu için en fazla başvurulmuş araştırma tanımlarından biri Locke'ın (1976: 1304), “bir kişinin işinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum” tanımıdır. Locke'ın bu tanımında yer alan duygulanmanın ve duygulanımın yanı sıra idrak ve düşünce de önem arz eder. Bir durum düşünüldüğünde kişinin bununla ilgili kanaati ve duyguları oluşur. İdrak etme ve etkilenme ruhsal dünyamız ve biyolojik yapımız ile önemli ölçüde ilişkilidir. Bu şekilde, bireyler işlerini değerlendirirken kendileri için önem atfettikleri her şeyde olduğu gibi, hem düşünce hem de duyguları ile hareket ederler. Locke'ın tanımına göre, “iş doyumu, çalışanın yaptığı işe karşı edindiği genel tutum” olarak da tarif edilebilir.

Bir başka bir tanıma göre, iş doyumu kişinin, bir bütün olarak iş çevresinden (işin kendisinden, yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından) elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı ve huzur veren bir duygudur (Cribbin, 1972: 155). Kişinin işi ile ilgili gösterdiği genel tutum olumlu veya olumsuz olabileceğinden, bireyin iş deneyimleri sonucunda elde ettiği olumlu ruh halinine dayalı olarak sergilediği tutumu, işten elde edilen “iş doyumu”, diğer taraftan çalışanın işine karşı takındığı olumsuz tutumunu da “iş doyumsuzluğu” olarak tanımlamak olasıdır (Spector, 1996; Erdoğan, 1996: 231).

Greenberg ve Baron (2000: 170) iş doyumunu, “çalışanların fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının, aynı zamanda da duygularının bir belirtisi olarak”

açıklamaktadırlar. İş doyumu, basit bir ifadeyle bir işgörenin işi ile ne kadar mutlu olduğunun göstergesidir (Vieira, 2005: 39). Dolayısıyla, bireyin iş yerinde yüksek iş doyumu hissetmesi, kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır (Akçadağ vd. 2005: 172). Keser'e (2005: 54) göre, iş doyumu, "çalışanın, çalışma yaşamında aldığı haz ve mutluluğu" ifade etmektedir. "İş doyumu, çalışanların işlerine karşı edindikleri tutumların genel bir sonucu olup, çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder" (Aşık, 2010: 34).

Izgar'a göre (2003: 12) "Doyumun her çeşidi gibi iş doyumu da duygusal etkili bir beceridir. Etki, hoşlanma veya hoşlanmama ile ilgili duyguların tamamını kapsar. Bilakis iş doyumu, bir bireyin işinden mutlu olmasını ve haz almasını sağlayan bir boyuttur". Yelboğa'nın (2007: 1) tanımına göre, "İş doyumu bir çalışanın görev tanımı içerisinde yer alan işleri başarılı bir şekilde yerine getirmesi sonucunda ruhsal olarak yaşamakta olduğu hazzı" ifade eder. Bu durum büyük ölçüde çalışanın işe karşı genel olarak beslediği duyguları ortaya koymakta, işe yönelik beklentileri, işin özellikleri ve örgütün kendisinden beklediklerini ne ölçüde karşılayabildiğinin derecesiyle yakından ilişkili olmaktadır.

İş doyumu, artı ve eksileri ile ulaşılan toplam sonuç olarak, iş ve iş ortamının farklı boyutlarına karşı alınan tutumların bir bileşkesidir. Örneğin, bir birey çalışma arkadaşlarından hoşlanabilir, fakat varolan iş yükünden hoşnut olmayabilir (McShane ve Von Glinow, 2009: 74). Çalışanların işlerini daha etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacak iş doyumu, performans, ödül, iş tasarımı ve liderlik gibi birçok kuramın temelini oluşturmaktadır (Shipton vd., 2006). İş doyumu, yaşam kalitesine, aile yaşamında doyuma (Ilies vd., 2009: 88) ve hizmet kalitesine yönelik etkisi olan genel bir tutum olarak değerlendirilebilir (Schneider ve Bowen, 1985: 429).

Çalışanların, iş hayatı süresince gördükleri, yaşadıkları ve kazandıkları ile diğer yönden kayıpları, üzüntüleri gibi olumlu ve olumsuz tüm deneyim ve duyguları sonucunda genel olarak işlerine ve çalıştıkları örgüte karşı edindikleri tutum iş doyumu tanımını oluşturmaktadır. Yukarıda belirtilen tanımlamalardan anlaşılacağı üzere iş doyumu, bütün olarak işe ilişkin bir tutum şeklinde ele alındığı gibi, işin çeşitli yönlerine ve özelliklerine ilişkin bir tutum şeklinde de ele alınabilmekte, çalışanın işinden elde ettiği sonuçların beklentileri ile örtüşüp örtüşmediği ile yakından ilgili görülmektedir. Sonuç olarak "çalışan, işin bir yönünden doyum

sağlamış olsa dahi işin başka yönlerinden doyum sağlayamayabilir” (Kalleberg, 1977: 126). Herhangi bir birey kişisel, toplumsal ve çevresel birçok etmenin bir araya gelmesiyle bir başka bireyin doyum sağladığı koşullarda az veya daha çok doyum sağlayabileceği gibi hiç doyum sağlamayabilir. Dolayısıyla, iş doyumu, çalışanın sahip olduğu işe yönelik duygularının ve tutumlarının, kendisi için oluşturduğu bir ölçütü olarak tanımlanabilir.

1.2.2. İş Doyumu Araştırmalarının Gelişimi

Başlıca iş doyumu tanımlarının gözden geçirilmesini takiben bu kısımda iş doyumu araştırmalarının ortaya çıkışı ve gelişimi ile ilgili önemli çalışmalar ele alınmaktadır.

İş doyumuna ilişkin çalışmaların davranış bilimlerinde oldukça eski bir geçmişi vardır. Toplumsal, ekonomik ve kurumsal gelişmeler ile kaygılar, iş doyumu anlayışının gelişmesine ve giderek artan bir şöhrete erişmesine neden olmaktadır. İş doyumu tanımı işletmecilik alanı çerçevesinden ele alındığı takdirde iş doyumu ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin varlığı ve düzeyinin anlaşılmasının araştırma konusu edilmesi daha çarpıcı bir hale gelebilir.

“İş doyumu kavramının ortaya çıkışı, iş gücünün örgütlendiği ve çalışma disiplininin yerleştiği toplumlarda çalışan – işveren ilişkilerinin gözden geçirilmesi gereğinin bir zorunluluk olduğu dönemlere kadar uzanmaktadır” (Beşiktaş, 2009: 4). 19. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren motivasyon kavramı çalışılmaya başlanmışsa da, doyum 1932’den sonra gündeme gelmeye başlamıştır (Lange, 2008: 14). “Sanayi Devrimi” ile birlikte Watt ve Boulton, Robert Owen, Charles Babbage, Henry Varnum Poor ve Frederick Taylor gibi araştırmacıların yaptıkları çalışmalar ile; vardiya mühendisleri ve amirlerin gayretleri sonucunda işgörenlerin ücretleri, çalışma süreleri ve iş şartlarına yönelik gelişmelerin oluşmasına önemli ölçüde katkı sağlamışlardır (Angı, 2002: 6).

Robert Owen (1817), işgörenlerin insani gereksinimlerini ön plana çıkaran, doyum sağlamaları açısından fiziki çalışma ortamını ve diğer etmenleri yeni baştan oluşturmaya ve işgörenlerin yaşam düzeylerini yükseltmeye dönük faaliyetlerde bulunmuştur. 1832 tarihli “On The Economy of Machinery and Manufactures” adlı

eseri ile tanınan Charles Babbage, beşeri faktörün önemi üzerinde dururken, çalışanların örgüt edinimlerine kazandırdıkları ölçüde kardan pay almaları gereğini ileri sürmüştür (Pindur vd., 1995: 60-61).

Taylor'ın (1911) öncülüğünü yaptığı bilimsel yönetim kuramı, “çalışanlar bir kez doyum elde ettikten sonra istenilen performansın elde edilebileceği” yönündedir. Taylor'ın (1911) kuramının çıkış noktası şöyledir; “ücret çalışanların motivasyonu ve iş doyumunu sağlayan temel unsurdur”. Fakat bu yönüyle Taylor'ın kuramı çalışanları makineler gibi görmektedir, zira insanlar robot değildir ve doyum gerektiren çeşitli gereksinimler içersindedirler (Stone, 1998). Taylor'a (1911) göre, idare edenlerin asıl amacı örgütün başarısını ve varlığını arttırmaktır. Bunu gerçekleştirebilmenin yolu da çalışanların bireysel olarak tek tek başarılarını arttırmaktan geçmektedir.

Hoppock'la (1935) başlayan iş doyumunu araştırmalarına karşın, kurama bu güne kadar genel kabul görmüş tek bir anlayış hakim olmamıştır (Egbule, 2003: 159). Alan yazında iş doyumunu birçok yönüyle ele alınmaktadır. Hoppock (1935) iş doyumunu “bir insanın işinden memnunum diyebilmesinin doğru bir şekilde ifadesini sağlayan herhangi bir psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşul kombinasyonu” olarak nitelendirmektedir. İş doyumunu ile ilgili öncül çalışmalardan biri olan bu yaklaşıma göre, iş doyumunu birçok dış faktörün etkisi altında olmasına rağmen çalışanın ifade edilen koşullarda kendini nasıl hissettiği ile ilgilidir. Denebilir ki iş doyumunu, doyum hissine neden olan bir dizi faktörün etkisi altında gerçekleşmektedir (Aziri, 2011: 77).

Maslow'un (1943) “Gereksinimler Hiyerarşisi” kuramı, Herzberg ve arkadaşları'nın (1959) “Çift Etmen” kuramı, Wolf'un (1970) “Hoşnutluk/Mutluluk İhtiyacı” (Nedd-Gratification) kuramı iş doyumunu kapsamında ele alınan başlıca kuramlar arasındadır (Graham ve Messner, 1998: 198). Atkinson'un (1957) ile Eccles vd.'nin (1983) “Beklenti-Değer Kuramı” (Expectancy-Value) ve Adams'ın (1963) “Eşitlik” kuramı da değerlendirmeye dahil edilebilir. Eşitlik kuramı araştırmacıları, çalışanların işlerinde doyumlu olmaları ve devamlılığın korunması için aynı düzeyde çalışanlarla eşit ücrete tabi olmaları gerektiğini ileri sürmektedirler (Egbule, 2003: 162).

Atkinson'un (1957) ve Eccles, vd.'nin (1983) “Beklenti-Değer Kuramı” na göre bireyin başarıya ulaşmak için gösterdiği çaba, başarı beklentisi ve elde edeceği değer bireydeki önem algısı ile yönlendirilmektedir. Kurama göre bu eğilim, Başarı

Beklentisi = Algılanan Başarı Olasılığı x Başarının Güdüleyici Değeri şeklinde formüle edilebilir. Görevlerinde başarı beklentisi yüksek olan bireylerin algıladıkları başarı olasılığı ve görevlerinin güdüleyici değeri artıkça görevlerinden elde edecekleri doyum ve performansında artacağı düşünülmektedir (Wigfield ve Eccles, 2000: 68)

Adams'ın (1965) “Eşitlik Kuramı”,  alışanların iş doyumunu ile ilgili bir başka değerlendirmeye işaret eder. Buna göre bir işgören, yaptığı karşılaştırma da kendi çaba/getiri oranının diğer çalışanların çaba/getiri oranından düşük olarak algılamakta ise, bu noktayı eşitsizlik olarak düşünebilir dolayısıyla iş doyumunu da buna bağlı olarak azalır.

Herzberg'e (1968) göre işgörenleri işten doyum sağlamaya sevk eden nitelikler, doyum sağlamamaya yönelten unsurlardan tamamen farklıdır. Bu nedenle doyum sağlanmasına engel olan unsurları ortadan kaldırmaya çalışan yönetenler dengeli bir ortam oluşturmakta adım atmış olabilirler. Fakat sadece bu tür bir çaba çalışanları isteklendirmek için yeterli değildir. İdare anlayışı, ücret, kurum politikası, fiziki çalışma koşulları ile diğer işgörenlerle ilişkiler ve iş güvenliği Herzberg tarafından hijyen faktörler şeklinde nitelendirilir. Hijyen faktörler iş motivasyonu sağlamada nötr vaziyettedir. Bu  zellikler yeterli düzeyde dahi olsa çalışanlar işlerinden, ne doyum sağlamış ne de sağlamamış olacaklardır (Robbins ve Judge, 2007: 190). Ancak iş doyumunun ön koşulu olarak hijyen etmenler sağlandığında doyum arayışına sıra gelebilir ve inceleme konusu yapılabilir. Hijyen koşulların sağlanmadığı ortamlarda, iş doyumundan sözetmek doğru olmayacaktır.

Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilen teoriye göre, iş doyumunu, bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duyuşsal tepkileridir. Söz konusu bu duygular, bireyin mevcut durumdaki alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile deneyimleri arasında farklılığı algılamasından kaynaklanmaktadır (aktaran Toker, 2007: 96). Bu farklılığa dayanarak bireyin ulaştığı öznel yargı iş doyumunun ölçütü olmakta ve bulduğu karşılık oranında doyum sağlanmaktadır.

Wolf'un (1970) “Hoşnutluk/Mutluluk İhtiyacı” (Nedd Gratification Theory) kuramına göre; iş doyumunun kuramsallaştırılması, işle ilgili belirli davranışlarla arzulan hoşnutluğa (need-gratifying) ulaşma arasındaki ilişkinin birey tarafından nasıl algıladığı ile yakından ilişkilidir. Wolf (1970) Maslow'un “Gereksinimler

Hiyerarşisi” kuramını ele alarak iş doyumu ile motivasyon gereksinimi arasında bir bağ kurmaktadır. Ona göre iş doyumu iş süreçlerinden kaynaklanan hoşnutluk/mutluluk gereksiniminin bir bileşkesidir. İş doyumunun bağlamsal unsurlarının işle ilgili davranışlar vasıtasıyla mutluluk ihtiyacının giderilmesi yönünde katkı sağlamazken, aksine iş doyumunun içeriksel boyutlarının bu süreçte katkı verdiğini ileri sürmektedir.

1990'lara kadar gelişen iş doyumu kuramlarında Locke'nin iş doyumu tanımının esas alındığı belirtilmektedir (Brief, 1998: 86). Locke (1969), “bir işten doyum almak veya almamak, işgörenin işinden elde ettiği kazançla elde etmeyi arzuladığı kazanç arasında yaptığı değerlendirmede ortaya çıkan farkla ilintilidir” saptamasını yapmaktadır. Bu karşılaştırma sonucu istenilen kazançla elde edilen arasında bir ayrım oluşmazsa iş doyumu var denilebilir. Dolayısıyla, istenen düzeyin altında bir getiri elde edilirse iş doyumundan söz edilemez. Locke (1976) iş doyumu kavramını, çalışanın yaşam doyumuna etki yapan öz güven, sağlıklı uzun yaşam gibi faktörler ile bireysel sorumluluk, çalışan gereksinimlerinin karşılanması, meslek değerlerinin doyurulması ve mutluluk sağlayan duygusal durumlar gibi birçok yönden ele alarak değerlendirmiştir.

Locke'ın (1976: 1304) iş doyumu ile ilgili olarak örgütsel araştırmalarda en çok kullanılan “kişinin işinin ya da iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli ya da olumlu bir duygusal durum” şeklindeki değerlendirmesinde hem biliş (değerlendirme) hem de duyuş (duygusal durum, duygulanım) önemlidir. Locke'a göre “doyum, düşünceler ve duyguların etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır” (Özer, 2008: 12). Bu kavramsallaştırmaya dayanarak, Hulin ve Judge (2003), iş doyumunun kişinin çok boyutlu psikolojik tepkisini içerdiğini ve bu tür tepkilerin bilişsel (değerlendirici), duyuşsal (veya duygusal) ve davranışsal bileşenlere sahip olduğunu belirtmişlerdir. Locke (1976) tarafından yapılan çalışmalara göre iş doyumu, işgörenin kendi işini nasıl gördüğünü anlamamızı sağlayan alanın en temel sorunlarından biridir ve kişinin işine karşı beslediği duygusal durumun yönü ile düzeyini gösterir. Aynı zamanda kişinin kendi işini ve iş deneyimini öznel olarak nasıl değerlendirdiğinin bir göstergesi olarak karşımıza çıkar (Locke, 1976'dan aktaran Tanner, 2007: 25).

Kalleberg'in (1977) araştırmalarına göre, iş doyumu, işteki sosyo-psikolojik faktörler, iş değerleri, ödüller ve yapısal etmenler sonucu oluşmaktadır. "İş değerleri, çalışanın yaşamında ve benliğinde önemli bir yer tutar, yapısal faktörler atfedilen sosyal statüye göre elde edilen sosyal konumu oluşturur. Elde edilen sosyal konum ise bireyin kendi çabalarıyla iş doyumu sonucu ulaştığı kariyeri işaret etmektedir" (Borne, 2008: 49).

Schneider ve Snyder'ın (1975: 319) araştırmasında iş doyumu, “çalışanın sosyal normlar, değerler, kişisel beklentiler süzgecinden geçerek şekillenen işin kendisi ve işin koşullarına ilişkin algıları sonucu geliştirdiği içsel tepkiler” olarak açıklanmaktadır. Dolayısıyla iş doyumu, bu etmenlere bağlı olarak zaman ve mekan koşullarına göre değişmektedir.

İş doyumunu ilgili araştırmalar yapan Mottaz (1985), Kristof (1996) ve Brief (1998) iş doyumunun kişi ile çalışma ortamı arasındaki uyum ile yakından bağlantılı olduğunu tespit etmişlerdir. Uyumdan kasıt, çalışanın doyumunu yönlendiren örgüt içi olaylar ve davranışların kişinin istek ve beklentileri ile örtüşmesidir. İnsan-çevre uyumu paradigması, bireyin iş doyumunun iş ortamı değerleri ile uyumlu olduğunda ve kişisel gereksinimleri yerine getirildiğinde daha yüksek olacağının altını çizer. Bununla birlikte, iş doyumunu incelemek için kullanılan kuramsal yaklaşımlardan bağımsız olarak pek çok çalışma, öncü değişkenlerin en az iki genel sınıflandırmasını;

a) çevresel faktörleri ve b) kişisel özellikleri etkisini vurgulamaktadır (Judge vd. 2010).

Deci ve Ryan (1985) çalışanların iş ortamında yüksek performans ve istekli çalışmaları için giderilmesi gereken üç psikolojik gereksinimin varlığından söz ederler. Bu psikolojik gereksinimler şunlardır; arzu edilen hedeflere ulaşılacağına konusunda güven gereksinimi, kişisel inisiyatif kullanabilme gereksinimi ve saygı görme ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçlar bir kez giderildikten sonra iş doyumuna ulaşmak olasılık dahilindedir (Ryan ve Deci, 2000: 74).

Nauman (1993) iş doyumunu oluşturduğu kaynaklar açısından ikiye ayırarak inceler. İş doyumunu; a) iç , b) dış boyutlar içeren bir yapılanış gösterir ki bunlardan “iç doyum” boyutu çalışanın iş içersinde edindiği duygusal deneyim ile ilintilidir ve kendi egosu ile kendini gerçekleştirme ile ulaştığı doyum derecesidir. Diğer boyut “dış doyum” ise çalışanın ast ve üstleri ile ilişkileri, işyerindeki rakipleri ile kendini kıyaslaması, örgütte gördüğü kabul ve mesleki ilerlemesi ile ilgili olarak ulaştığı duygusal durumudur (aktaran Callaway, 2006: 32).

Luthans’ın (1994) araştırmaları; iş doyumunu, işgörenin iş ve işin katkılarına ilişkin algısı olarak ele almaktadır. Dolayısıyla birey bu algıya karşılık olarak duygusal bir yanıt geliştirmekle kalmayıp bir de tutum edinecektir (aktaran Altaş, 2019: 846).

1.2.3. İş Doyumunun Sonuçları

Örgüt araştırmacıları tarafından geniş bir yelpazede incelenen iş doyumunu çalışanın işine veya işteki deneyimlerine dayanan mutlu ve olumlu ruh durumu, öz değerlerine göre farklılık gösterebilen işten aldığı haz derecesi, kişisel beklentisi ile işten sağladığı ödüller arasındaki uyum olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla çalışanın işi ile ilgili tutumu ve bu tutumunun bir sonucu olarak işine karşı oluşturduğu duygusal tepkiler, doyum sürecinde başlıca rol oynayan unsurlar olmaktadır. Çalışanların iş yaşantılarında bilgi ve becerilerini geliştirmeleri ile birlikte yaşadıkları sevinç, mutluluk, kaygı, üzüntü gibi durumlar, işle ilgili duygular açısından da bir gelişim sağlamaktadır. Bireyin çalışma yaşamında ulaştığı bütüncül veya bazı kısmi deneyimler süreç içinde işle alakalı olumlu ya da olumsuz bir tutum

geliştirmesine sebep olabilmektedir. Çalışanın işine karşı edindiği olumlu tutumlar işinden memnun olma ya da iş doyumunu olarak ortaya çıkabiliyorken, işine karşı aldığı olumsuz tutumlar işinden memnun olmamaya ya da iş doyumsuzluğuna işaret edebilmektedir. Dolayısıyla, “kişinin işi ve işyeri ile ilgili olumlu tutumlara sahip olması iş doyumunun gelişmesini, iş doyumunun gelişmesi de işte performansın ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır” (Eğinli, 2009: 49).

İş doyumunu araştırmaları göstermiştir ki iş doyumunu, çalışanların işle alakalı öznel ve içsel duygularının ifadesi olarak ortaya çıkmakta olup, kişinin davranışları ile gözlemlenebilir olmaktadır. Bu noktada iş doyumunun ortaya çıkışında etkili olabilecek akış, içsel motivasyon, mutluluk, işe cezbolma, işe bağlılık gibi değişkenlerle birlikte ele alınmasının işleyişin anlaşılmasında yararlı olabileceği düşünülmektedir.

Günümüz işletmelerinin global düzeyde rekabet edebilmelerinin vazgeçilmez koşullarından biri de sürdürülebilirliği sağlayacak faktörlerin etkin kullanımıdır. İşletmelerin iş çevresindeki önemli dinamiklerden olan insan kaynakları yönetiminde iş doyumunu araştırmalarının önemi de bu anlamda giderek artmaktadır.

1.3. MUTLULUK VE İŞTE MUTLULUK

Bu bölümde, iş hayatında mutluluğun tanımı, sebepleri, sonuçları gözden geçirilmekte, pozitif psikoloji alanındaki genel mutluluk tanımının yanı sıra iş yeri mutluluğunun ne anlama geldiği konusu aydınlatılmaya çalışılarak bir katkı sunulması amaçlanmaktadır.

Türk Dil Kurumu sözlüğünde mutluluk insanların kendilerine en yüksek erek olarak koydukları değer, bilinci dolduran tam bir doygunluk durumu olarak tanımlanır. Mutluluk ayrıca, istek ve eğilimlerin birbiri ile uyumu ve doygunluğu ile değerli şeylerin bolluğu içinde varılan nesnel durum olarak da nitelendirilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>: 05.09.2017).

Mutluluk; hoş duygular, hoş durumlar, iyi olma hali ve pozitif tutumlardan oluşan duygusal bir bütünlük ve davranış şeklidir. Diener (2000) mutluluğu, iyi olma haline eşlik eden olumlu duygulardan elde edilen yaşam doyumunu olarak ele alır. Alan yazında genel geçer gören “mutluluk” kavramı ile ilgili boyutlar; olumlu duygular (positive feelings), olumsuz duygular (negative feelings) ve iyi olma hali (well-being)

olarak belirtilmektedir. Seligman vd., (2005) mutluluğu, “mutluluk yaşamın hoş, iyi ve anlamlı yönlerinde memnuniyet içeren kalıcı bir refah halidir” şeklinde nitelendirmektedirler.

Alan yazına geçmiş pek çok mutluluk tarifi bulunmakla birlikte “işte mutluluk” araştırmaları çok yenidir ve pek azı göz önündedir. İnsan yaşamı; eğer kişisel (öznel) hayat, aile hayatı ve çalışma yaşamı gibi parçalara ayrılabilirse mutluluk duygusunun örgütsel davranış çalışmalarına konu edilmesi, bireyin örgütle ilişkisini düzenleyen iş yaşamı üzerinden incelenmesini gerektirmektedir. Bu maksatla yapılan çalışmalar iş yeri mutluluğunun ne anlama gelebileceğinin, diğer duygusal varyasyonlarla ilişkisinin ne olabileceğinin ve bu ilişkinin sonuçlarının neler olabileceğinin üzerinde durmak zorundadırlar. Bu kısımda alanda yapılan çalışmalarla birlikte işte mutluluk değişkeni irdelenecektir.

1.3.1. Mutluluk ve İşte Mutluluğun Tanımı

Seligman (2000) ve arkadaşlarının pozitif psikolojinin temellerini atmasından itibaren, dominant ve hastalık odaklı psikolojinin karşıtı olarak mutluluk ve diğer pozitif tutumların incelenmesi, psikolojide önem kazanarak yükselişe geçmiştir. Fisher’a (2010) göre geçmiş araştırmalar işyerinde mutluluğun önemini küçümsemişlerdir. Mutluluk kavramının örgütsel davranış alanında sorgulanması ile birlikte, Cameron, Duttons ve Quinn (2003)’in öncülüğünü yaptığı pozitif örgütsel çalışma ve Luthans (2002) ile Wright (2003)’in pozitif örgütsel davranış alanında yaptıkları çalışmalarında şu sorular ele alınmıştır (Fisher, 2010b: 384):

- a) Mutluluk nasıl tanımlanır ve ölçülür?
- b) Mutluluğun öncülleri nelerdir?
- c) Mutluluğun sonuçları nelerdir?

Bu soruların cevaplarına yanıt vermek genel olarak psikoloji alan yazınında mutluluğun bilinenleri ile başlanıp tartışmayı mutluluğun iş yerinde ne anlama geldiğini araştırmakla mümkündür. Ancak kabul edilip gelmekte olan işyeri mutluluğu anlayışı ile işyerinde mutluluğun önemi konusundaki tartışmalar hayli farklılıklar göstermektedir.

Genel mutluluk, bireyin bir bütün olarak kendi yaşamının kalitesini olumlu olarak yargılama derecesidir. Amaçlanan yaşamın değerlendirilmesi genel bir yargıdır.

Bu aklen kavramaya muktedir olan tüm kriterleri bünyesinde barındırır. Geçmişte hazcılar mutluluğu sadece duyuşsal zevklerle eşitlerdi; ancak daha fazla takdir etme tarzı vardır. Duyuşsal sistem dışında, biliş ve duygulanma da bireylerin yaşamlarını değerlendirmelerini sağlar. Bu nedenle değerlendirmeler, arzulara, beklentilere ve değerlere dayalı bilişsel yargı ve kararları da içerir. Değerlendirme ayrıca duyuşsal koşullardan, özellikle de ortalama ruh halinden yararlanır.

Kişinin bir şeyi sevip sevmediğine dair değerlendirmesi her zaman kişisel bir takdiri ifade eder. “Mutluluk” terimi sadece bu husustaki kararlara atıfta bulunmamıza yardımcı olur. Mutluluk yargısı, beğeniden gözden düşmeye, sevmekten hoşlanmamaya veya memnuniyetten memnuniyetsizliğe kadar uzanan bir boyuta sahiptir.

Tüm insanlar bu tür değerlendirmeleri yapabilirler, ancak her birey bu değerlendirmeleri bir bütün olarak genel yaşam yargısına dönüştüremez. “Olumlu olma” kriteri “hoşnutluk” olarak adlandırılan şeye çok yakındır; ancak bu tamamen aynı değildir. “Olumlu olma” terimi kişisel takdir ile ilgilidir ve tüm değerlendirmelerde az ya da çok yer alırken, “hoşnutluk” terimi sadece doğrudan duyuşsal deneyime atıfta bulunmaktadır. Bu nedenle, mutluluğun duyuşsal bileşenleri genel mutluluğun kendisinden daha özgün bir yer tutmaktadır.

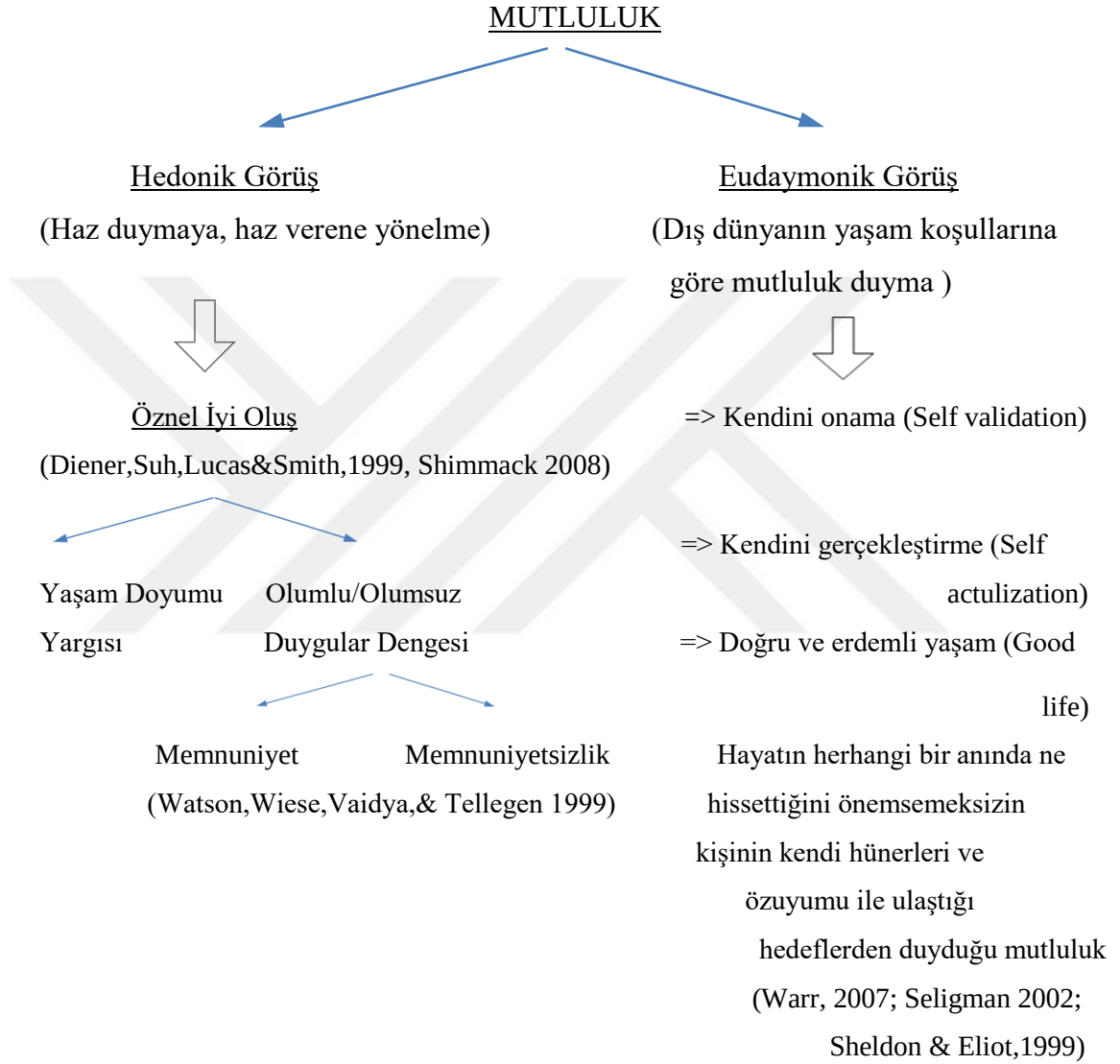
Mutluluk ile ilgili tanımlamaların devamında, kişinin çalışırken deneyimlediği mutluluğu şöyle tarif edebiliriz ; işte mutluluk, genel olarak iş süreçlerinde yaşanan duyuşsal ve davranışsal memnuniyet hali (örn. uygulamalardan duyulan hoşnutluk, içsel hedeflere ulaşma çabası, iyi beslenen iş yeri ilişkileri/arkadaşlıkları, akış yakalayabilme gibi) olup çalışma düzeninde gözlemlenebilen olumlu pratiklerdir.

İşte mutluluğu Paschoal ve Tamayo (2008: 11) “işgörenlerin çalışma yaşamında olumlu algıları sonucu geliştirdikleri duygu ve davranışları, kendi kişisel kapasite gelişimleri ve yaşam hedefleri ile bağdaştırmaları neticesinde varmış oldukları hoş deneyimin döngüsü” olarak tanımlamaktadırlar. İleriki kısımlarda işte mutluluk anlayışı ve gelişimi ile ilgili olarak daha kapsamlı değinmeler yer alacaktır

Mutluluk tanımları; Hedonik (Hedonic) ve Eudaymonik (Eudaimonic) olmak üzere iki ana görüşe ayrılmaktadır; Şekil 1’ de görüldüğü gibi bir kol Hedonik Görüş üzerinden ilerlerken diğeri Eudaymonik Görüşü takip etmektedir. Hedonik görüş haz

duymaya haz verene yönelme arayışı içindeyken diğeri dış etmenlerin koşullarına göre mutluluk duyma anlayışındadır.

Şekil 1: Mutluluk Tanımlarının Sınıflandırması



Kaynak: Fisher, C. D. 2010a, "Happiness at Work", ePublications@bond, Queensland.

1.3.1.1. Mutluluk Kavramının Gelişimi ve Mutluluk Bilimi Olarak Akış

Mutluluk üzerine yapılan çalışmaları ele alırken pozitif psikolojinin kurucularından Csikszentmihalyi'nin araştırmalarından da kısaca söz etmek gerekir. Csikszentmihalyi (2017) "Keşfettiğim" şey iyi talihin veya rastgele şansın sonucu

değildir. Paranın satın alabileceği veya gücün emir verebileceği bir şey de değildir. Mutluluk dış olaylara değil onları nasıl yorumladığımıza bağlıdır” demektedir. Ona göre mutluluk aslında hazırlanılması, yetiştirilmesi ve özel olarak savunulması gereken bir koşuldur. “Kendi iç deneyimlerini kontrol etmeyi öğrenen insanlar hayatlarının kalitesini, dolayısıyla mutluluklarını belirleyebilirler” (Csikszentmihalyi, 2017: 18).

“Ototelik” terimi, öz anlamındaki oto ve hedef anlamındaki telos sözcüklerinden türetilmiştir (Csikszentmihalyi, 2017: 107). Kendi kendine yeten ve sonuçta elde edilen faaliyetin sadece kendisi olduğu ototelik deneyim, hayatımız boyunca deneyimlediğimiz eylemlerden ve duygulardan oldukça farklıdır. Günlük olarak yaptıklarımızın çoğunun kendisinde, hayatı yeniden üretmek dışında bizim özümüz için değerli olabilecek, katkı verebilecek bir şey yoktur ve bunu sadece yapmak zorunda olduğumuz için yaparız. İş hayatında akıştan kaynaklanan duygulanımları ele alırken Csikszentmihalyi (2017), insanların çoğu işte geçirdikleri zamanın aslında heba olduğunu düşündüklerini ileri sürmektedir; buna göre işlerine yabancılaşmışlardır ve işlerine harcadıkları psişik enerji kendi özlərini de geliştiremiyordur ve sonuç olarak yaşam, insanın üzerinde kontrol sahibi olmadığı bir dizi sıkıcı ve gergin deneyimler halinde geçip gitmektedir. Oysa ototelik deneyim veya akış yaşamı değiştirmekte, yabancılaşma yerini içselleştirmeye bırakmakta, sıkıntının yerine hoşnutluk geçmektedir. Bu durumda Csikszentmihalyi (2017: 109) “çaresizliğin yerini kontrol hissine bırakmakta olduğunu ve psişik enerjinin dışsal amaçların hizmetinde kaybolmak yerine öz hissini güçlendirmek için çalıştığını” belirtmektedir. Yaşamın akışı içinde edinilen tecrübe - ki bu çalışma yaşamında geçirilen bir süre de olabilir - içsel olarak ödüllendirici olduğunda, yaşam varsayımsal bir gelecek kazancına rehin olmak yerine, şimdi artık duygusal bir üst varımla desteklenmiş olmaktadır.

Çalışmak, evrensel olmakla birlikte çok çeşitli aşamaları da içerir. Kişinin çalışma memnuniyetindeki fark yaptığı şeyin eğlenceli olup olmadığına ya da kendisine eğlenceli gelip gelmediğine bağlıdır. Sigmund Freud’a mutluluk için reçete sorulduğunda, kısa ama mantıklı bir yanıt verir: “İş ve aşk” (aktaran Csikszentmihalyi, 2017: 210). Kişi işinde ve diğerleri ile ilişkilerinde akışı yakalayabilirse bir bütün olarak yaşam kalitesini geliştirmede yol katedebilir. Csikszentmihalyi (2017: 211)’e

göre, “İnanılanın aksine çalışmanın zevksiz olduğu önermesi doğru değildir. Çalışmak zor olabilir ancak hiçbir şey yapmadan durmaktan daha zor değildir. Çalışmanın hoşnut edici olduğuna dair kanıtlar vardır ve gerçekten de genellikle yaşamın en çok haz veren bölümüdür”. İşi bir haz sebebi olarak akış aktivitesine dönüştürme anlayışı, farklı din ve felsefe sistemleri tarafından geçmişte insan potansiyelinin tam olarak ortaya çıkarılmasında en iyi yöntem olarak sunulagelmıştır. Zira ihtirasının cezası olarak Âdem, Tanrı tarafından dünyaya alınış teriyle çalışması için gönderilir. Yaradılış, (İncil 3: 17) bu olay ile birçok “medeni” kültür tarafından çalışmanın nasıl algılandığını yansıtır (aktaran Csikszentmihalyi, 2017: 210).

Karl Marx’a göre ise erkekler ve kadınlar varoluşlarını üretken eylemlerle inşa ederler ve “çalışarak yarattığımızın dışında bir insan doğası yoktur”. “Çalışmak sadece tarım ve inşa ile çevremizi değiştirmez, aynı zamanda kişiyi de içgüdü ile motive olan bir hayvandan farklılaştırarak yalnızca kendi türüne değil diğer türlere de faydalı, bilinçli, becerikli ve hedef odaklı bir insana dönüştürür” (aktaran Csikszentmihalyi, 2017: 217). Çağdaş yönetimler sürdürülebilirliği sağlamak için ilk ve öncelikli olarak verimlilikle ilgilenmek durumundadırlar. Bunun yanında güvenlik, emniyet ve tazminatlar çalışma barışının öncelikleridir. Kısa vadede bu öncelikler akış üreten koşullarla çelişebilir. “Bu durum üzücüdür çünkü çalışanlar gerçekten işlerinden zevk alsalar, sadece kişisel fayda sağlamazlar, eninde sonunda daha üretken olurlar ve şimdi önceliği olan diğer tüm hedeflere de ulaşırlar” (Csikszentmihalyi, 2017: 224).

Csikszentmihalyi (2017) “İşleyen insanlar zorlanırlar ve bu güçlüklerin üstesinden geldikçe kendilerini daha becerikli hissederler ve bu nedenle daha mutlu, güçlü, yaratıcı ve hoşnutturlar” demektedir. Bu noktada vurgulanmak istenilen ototelik, (kendine ölçü aracı olan öz hedefle akış yakalama) deneyimlerin iş yaşantısında daha sık rastlanılan güçlüklerle karşı bir tutum geliştirme arayışı olduğudur. Dolayısıyla boş zamanlarında kişiler üstesinden gelinecek bir dayatma ile karşılaşmadıkları ve becerilerini sınama gereği duymadıklarından daha üzgün, zayıf, sıkıcı ve mutsuz olduklarını düşünürler. “İronik bir şekilde işten keyif almak, boş zamanlardan keyif almaya göre daha kolaydır çünkü akış aktiviteleri gibi içsel hedefleri, geri bildirimleri, kuralları ve zorlukları vardır ve bunların hepsi işe katılan kişinin konsantre olmasına ve çalışırken kendini işine kaptırmasına yardımcı olur” (Csikszentmihalyi, 2017: 234).

Mutluluk bilimi olarak akış, ototelik bir kavram olmakla birlikte kendiliğinden ortaya çıkmamakta, ancak iş yaşamındaki günlük uğraşların ve zorlukların üstesinden gelme süreci içinde çalışanın bir takım iradi müdahale ve çabaları sonucu olarak gelişmektedir. Bu gelişim süreci, akışı, karmaşık mutluluk yapısının ayrılmaz bir parçası halinde, üzerinde hazırlanılan, yetiştirilen ve özel olarak savunulması gereken bir duygu durum olarak sunmaktadır.

1.3.1.2. İşte Mutluluk Tanımı ve İşte Mutluluk Kavramının Gelişimi

Örgüt içi çalışan mutluluğu nadir durumlar dışında akademik araştırmalara konu olmuştur. Genel olarak, bu tür çabalar iş doyumunu üzerine yoğunlaşmıştır. Geçen 20 yıl zarfında, işyerinde bazı mutluluk formları veya pozitif duygular ile ilgili deneyimler konusunda bir kısım yapılar ortaya konmuştur. Ancak bu yapıların pek çoğu pozitif tutumlar veya pozitif duygu ve haller ile pozitif hissiyat üzerine kurgulanmıştır.

Genel olarak iyi olma hali (well-being) hem öznel iyi olmayı hem de psikolojik iyilik halini ifade etmektedir. Öznel iyi olma hali hoşlanılan deneyimlerden türeyen iyi olma haline odaklanırken psikolojik iyi olma kişisel potansiyel ve başarıya odaklanmaktadır. İyi olma hali (well-being) öncelikle olumlu duygu ve haller ile yaşamdan elde edilen kişisel doyumunun tekrarlanma sıklığıdır (Diener,1984: 543). Psikolojik iyi olma hali genellikle kendini kabullenme, olumlu sosyal ilişkiler geliştirme, bağımsızlık kazanma, çevre kontrolü ve kişisel gelişim imkanları ile ilgilidir (Ryff, 1989).

Ayrıca Warr ve Clapperton (2010) tarafından önerildiği üzere, iyi olma hali (well-being) yerine olumlu yönün ön plana çıkarılması için, mutluluk (happiness) teriminin kullanılmasını benimsedikleri görülmektedir. Fisher (2010a: 25), genel olarak mutluluğu şöyle tarif etmektedir; Mutluluk bireyin çevresindeki olaylar ve koşullar ile kendi içindeki oturmuş eğilim ve davranışlarının arasındaki uyumun bir fonksiyonudur. Ve bu fonksiyon, maksatlı olarak özenle seçilen istemli davranışlarla yeniden düzenlenebilme olasılığı taşımaktadır.

Sousa ve Porto (2015: 212) öznel iyi-oluş (subjective well-being) kavramını Paschoal ve Tamayo'nın (2008) önerdikleri “İşte Mutluluk” tanımı şeklinde benimsemekte olduklarını açıklamışlardır. İşte mutluluk, “çalışanların iş yaşantısında

algıladıkları olumlu duyguların (hisler ve haller dahil) ve bildirdikleri kişisel kapasite gelişimleri ile gerçekleştirdikleri yaşam hedeflerinin (kendini-gerçekleştirme) vermiş olduğu hazzın tekrarlanma sıklığı” (Paschoal ve Tamayo, 2008: 11) şeklinde nitelenmektedir ve şemsiye bir kavram olarak mutluluğun bir bileşeni olan doyum duygusunun öneminin de çalışmalarında gözönüne alındığını ifade etmektedirler.

1.3.2. Mutluluk ile İlgili Araştırmaların Gelişimi

Mutluluk ilişkili yapılar örgütsel araştırmalarda çeşitli anlamsal yollarla çözümlenebilir (Fisher 2010a: 5).

Birinci seviye => Gözlemlenen durumun tespiti

İkinci seviye => Süre ve istikrar

Üçüncü seviye => Özgün içerik

Geçiş Düzeyi: Mutlulukla alakalı yapılar genel olarak geçiş durumları ile ölçülüp tanımlanmaktadır ki bu geçiş süreçleri; olumlu duygular, kendini konuya kaptırma (akış), hoşlanma, zevk alma, mutluluk, memnuniyet gibi kişisel seviyedeki tedrici durumlardır. Örneğin, bu aşamada çalışan “Neden bazen her zaman olduğumdan daha iyi duygular içindeyim?” sorusunu sorar.

Kişisel Düzey: Bir örgüt içinde mutluluk yapılandırması, kişisel düzeyde kavramsallaştırılmaktadır. Örgütsel davranış alanında yapılan pek çok araştırma bu düzeye odaklanmıştır ki pek çok kişinin fabrika ayarı düşünme tarzı da bu şekildedir (Fisher 2010b: 386). Örneğin Warr 2007, yılında yayınlanan “İş Hayatı, Mutluluk ve Mutsuzluk” kitabında şu soruyu sormaktadır; “Neden bazı insanlar iş yaşantılarında diğerlerine göre daha mutludur ya da daha mutsuzdur?”. Kişisel düzeyde ele alınan mutluluk, a) iş doyumunu b) duygusal bağlılık c) ruhsal duygulanım boyutlarında değerlendirilmektedir (Fisher 2010a: 6).

Birim Düzeyi: İş birimi seviyesinde ele alınan mutluluk, takım, iş ünitesi ve/veya örgüt düzeyindedir. Tabiki bütün bu yapılar ile ilgili toplu ölçümler bireylerin bir veya birden fazla referansla ilişkili olarak verdikleri ifadelerle dayandırılır. İlgili bulunan kurama göre, grup referanslı ya da kişisel bazlı ortak mutluluk ölçümleri anlamlı çıkmaktadır (Fisher 2010a: 7). Örneğin; “Bir iş ünitesi olarak işe cezbolmanın birim seviyesindeki müşteri tatminine etkileri nelerdir?” ya da “Takım ruhunun kişisel

performans ve mutluluk durumuna etkisi nedir?” sorularının yanıtları ünite düzeyinde yapılacak çalışmalarla ortaya konabilir.

İnsanlar mutlu olduklarında içinde bulundukları bu durum ne kadar sürmektedir? Olumlu duygular, iyi olma hali ile bağlantılı olarak olaylara karşı gösterilen kısa süreli tepkiler olarak nitelendirilebilir. İş yerinde mutluluk duygusu ile ilgili önemli kişisel değişimlerin olduğuna dair belirtiler bulunmaktadır. Genel olarak kişisel ve ünite temelli yapılar (modeller) daha istikrarlı bir süreç içermektedir. Örneğin bir kişinin iş yerindeki tipik modu, onun anlık duygusal dalgalanmalarından daha az değişim göstermektedir. İş doyumuna ilişkin yapılan ölçümlerde denegin makul bir süre boyunca geçerli durumunu koruduğu anlaşılmaktadır. Bu bakımdan mutluluk alakalı yapıların belirli bir kararlılık gösterdikleri söylenebilir. Yapılan araştırmalarda çoğu bulgular göstermektedir ki kişiler zaman içinde iş yerinde ulaştıkları mutluluk için bir istikrar sabitine kavuşmaktadır (Fisher, 2010b: 387).

Mutluluk ile ilgili yapılar ve bu yapılara ilişkin ölçümler çok çeşitli olmakla beraber, pek çok özellik genellikle *hoşnutluk* (pleasantness) etrafında şekillenmektedir. İş ile ilgili mutluluk yapıları (modelleri) önemli ölçüde hedonik deneyimler olan hoşnutluk, zevk alma ve nesnel pozitif inanç (örneğin; iş doyumunu, duygusal bağlılık, çalışma esnasındaki olumlu duygulanım deneyimi) gibi ögelere dayanmaktadır. Diğer bir kısım modeller ise hem hedonik hem de eudaymonik içeriğe dayanmaktadır ki bunlar öğrenme-ilerleme, büyüme, otonomi ve kendini gerçekleştirmedir (Fisher, 2010a: 10).

1.3.3. Mutluluk ve İşte Mutluluğun Öncülleri

Hoş ruh halleri (pleasantness) ve duygular, iyi-olma hali (well-being) ve olumlu tutumlar biçimindeki mutluluk, psikolojik araştırmalar boyunca gittikçe artan bir ilgi çekmektedir. Mutluluğa olan bu ilgi işyeri deneyimlerine de yayılmıştır. Bu kısımda mutluluk ve işte mutluluğun öncülleri ele alınmaktadır. İşyerinde mutluluğun nedenleri ve sonuçları hakkında bir kısım bilinenler gözden geçirilmekte ve bu bakışın temelinde genel olarak mutluluk üzerinde genişleyen pozitif psikoloji alan yazınının görüşlerinden faydalanılmaktadır.

Birçok farklı örgütsel davranış yapısı, olasılıkla mutlulukla ilgili daha büyük yapılar ailesine aittir ve bazı ortak nedenleri ve sonuçları paylaşmaktadır. İşte

mutluluk, iş doyumunu içerir, ancak çok daha fazlasıdır. Bireysel düzeyde iş yeri mutluluğun kapsamlı bir analizi, iş doyumunu, işe cezbolma ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlere dayandırılabilir (Fisher, 2010).

1.3.3.1. Mutluluğun Öncüller

Mutluluk nedenlerini araştırırken en önemli sorular “İnsanı mutlu eden nedir?” ve “Neden bazı insanlar diğerlerinden daha mutludur?” sorularıdır. Bunlara verilen jenerik yanıtlar:

- Çevresi ve/veya içinde bulunduğu koşullar kişiyi mutlu kılar.
- İçten gelen sebepler kişileri az ya da çok mutlu eder.
- Kişilerarası etkileşimler ve durumlar mutluluk getirir.
- İrادی hareketler mutluluğu tetikler ve pekiştirir.

Yukarıdaki bütün bu etkenlerin mutluluk nedenleri olarak desteği bulunmaktadır. Mutluluk etkenleri:

- 1) Mutluluğa Çevresel Katkıları,
- 2) Mutluluğa Kişisel Katkıları,
- 3) Kişilerin ve Olayların Karşılıklı Etkileşimi İle Oluşan Katkıları,
- 4) Daha Mutlu Olma Çabası.

Mutluluğa Çevresel Katkıları: Subjektif iyi olma halini (Subjective well-being) ortalamanın üstünde sık yaşayanlar genellikle evli, sosyal hayatı olan, iş sahibi, kişisel ve tinsel faaliyetlere vakit ayıran, daha çok kazanan, daha yüksek sosyal statüsü ve sağlıklı addedilen, refahı yüksek, gelir düzeyi daha yüksek kişilerdir ve bu kesim genelde toplulukçu ülkelere oranla bireyci ve demokratik toplumlarda daha fazla gözlemlenmektedir. Ancak Kesebir ve Diener’e (2008) göre temel ihtiyaçlar bir kez karşılandıktan sonra mütevazı geçim şartlarının subjektif iyi olma halini etkileme oranı sadece % 8-15 kadardır.

Mutluluğa Kişisel Katkıları: Genetik yapıya bağlı olarak, kişilik özellikleri ile birlikte mutluluk değişim seviyesinin bir kısım insanda diğerlerine göre doğal olarak daha yüksek düzeyde oluştuğunu ortaya konmaktadır (Diener vd., 1999: 279 ; Lucas, 2008). İkizler üzerinde yapılan araştırmalar, genlerin subjektif iyi olma halini % 50 oranında etkilediğini göstermektedir (Lykken ve Tellegen, 1996).

Eşik noktası kuramlarına göre, bireyler belli bir seviyede mutluluğa meyilli olup koşulların lehte ve aleyhte değişmesi karşısında görece olarak eşik noktasına hızla geri dönebilmektedirler. Genetik eşik noktası, kişisel özellikler ile birlikte bilişsel ve motivasyonel eğilimlerle ortak hareket etmektedir. Subjektif iyi olma hali, diğer bir değişle mutluluk; dışa dönüklük, duygusal denge, müspet ve menfi duygulanım, aynı zamanda iyimserlik, kontrol odağı ve özsaygı ile birlikte seyretmektedir.

Kişilerin ve Olayların Karşılıklı Etkileşimi ile Oluşan Katkılar: Psikolojinin pek çok alanında ne şahıslar ne de olaylar kati olarak sonuca etkili olur, fakat ikisi arasındaki etkileşim önemlidir. “Fit or Need Satisfaction” kuramına göre mutluluk, belli bir ihtiyaç, istek ve beklenti ile ilgili olayların ortaya çıkışı ile alakalıdır (Fisher, 2010b: 397).

Rabbi Schachel (1954) “mutluluk istediğimiz şeyleri elde etmek değildir, zaten sahip olduğunuz şeyi istemektir” der (aktaran Fisher, 2010a: 24). Seligman’a göre (2002) olumlu duygular, şahsi hedeflere doğru ilerlemenin algılanışının yanı sıra kişisel kudretin benzersiz yoğunluğunu yaşamının deneyiminden gelmektedir. Dolayısıyla belli başlı faaliyetler ve başarılar bir kişiyi mutlu ederken başka bir kişiyi farklı yönde etkileyebilmektedir.

Daha Mutlu Olma Çabası: Kişisel gelişim kitaplarının hızla artan sürümü bazı kişilerin mutluluklarını çaba göstererek arttırabilecekleri inancında olduklarını ortaya koymaktadır. Seligman (2002) “*Authentic Happiness*” isimli yazınında ve Sonya Lyubomirsky (2008) sosyal psikolojide oldukça popüler olan “*The How of Happiness*” adlı eserinde; mutluluğun % 50’sinin genetik faktörlerce, % 10’nun çevresel etkilerle belirlendiği ve % 40’ının ise mutluluk cezbedici aktivite ve pratiklerle potansiyel olarak yeniden düzenlenebileceğini ve modifiye edilebileceğini ileri sürmektedirler.

Gerçek mutluluğun; nezaket, iyimserlik, minnettarlık, oyunculuk, esprituellik, açık fikirlilik ve umut gibi kişisel karakter özelliklerinin geliştirilmesiyle elde edilebileceğini ifade edilmektedir. Bu alandaki araştırmacılar, uzun vadeli mutluluk ile ilgili modeli nasıl geliştireceklerini beş temel aracı ile test ettiler ve bunun ikisinin 6 ay içinde mutluluğu geliştirdiğini gördüler (Seligman vd., 2005: 410)

Özetle, Fisher (2010b: 394) mutluluğu; kişinin etrafındaki olayların, kişinin istikrarlı eğilimleri ve halleri ile her ikisi arasındaki uyumun ve buna ilave olarak,

dikkatlice seçilmiş istemli ve maksatlı hareketler neticesinde ortaya çıkan sınırlı değişim olasılığının bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır.

1.3.3.2. İşte Mutluluğun Öncülleri

Gavin ve Mason (2004: 387), “Kişi iyi bir hayata erişmek için iyi bir örgütte çalışmalıdır” demektedir. Örgütsel düzeyde mutluluğun örgüt kültürü ve İK pratiklerinin örgüt üyeleri arasındaki etkileri ile ortaya çıktığı düşünülebilir.

Örgütsel seviyede : Sirota vd., (2005) üç faktörün mutlu ve coşkulu işgücünün ortaya çıkışında etkili olduğunu söylerler. Bunlar;

- 1) Eşitlik (saygılı ve değer veren, açık, güvenli),
- 2) Başarı (gurur duyma, güçlendirme, geri besleme, iş rekabeti),
- 3) Takım dayanışması (takım arkadaşlığı / dostluğu).

Huselid, (1995), Lawler (1992) ve Pfeffer’e göre (1998), iş yerinde takım çalışması; motivasyon ve kaliteyi artırıyor, işgücü sirkülasyonunu azaltıyor, kısa ve uzun dönemli finansal performansı artırıyor (aktaran Fisher, 2010a: 27). Carr vd.’ne (2003) göre, psikolojik algı iklimini konu eden araştırmalar, duygulandırıcı kişisel ve bilişsel seviyedeki algı ile örgüt ikliminin aracı etmenleri, iş doyumu ve örgütsel bağlılık formundaki mutlulukla devamlı surette ve güçlü bir şekilde bağ kurduğunu göstermektedir.

İş seviyesinde: İş özellikleri ile ilgili en iyi tipoloji, Hackman ve Oldman’ın tanımlamalarıdır. Bunlar 5 motivasyonel faktörde karakterize edilmektedir; İşin Önemi (Task Significance), Beceri Çeşitliliği (Skill Variety), İş Kimliği (Task Identity), İşte Geri Bildirim (Feedback From the Job) ve Bağımsız İş Görme (Authonomy) dir.

Warr (2007) iş özellikleri ile ilgili Tablo 1’de görünen bir tipoloji çıkarmıştır. Buna göre işin kendisinden öte yönetim, ücret, kariyer gibi farklı doyum faktörlerini analiz etmiştir. Warr’ın Vitamin Modeli’ne göre (1987; 2007), vitaminler gibi iş özelliklerindeki gelişmeler iyi olma halini attırmakla birlikte olumsuzlukların üstesinden gelinceye kadar, diğer bir deyişle belli bir doza kadar faydalı olmaktadır. Ancak bu noktadan sonra alınacak ilave miktarlar, aynen vitaminlerde olduğu gibi mutluluk üzerinde oldukça sınırlı bir etki yaratmaktadır. Bazı faktörlerin aşırı tüketimi ise olumsuz etki göstermektedir. Örneğin; aşırı personel kontrolü, aşırı iş çeşitlendirmesi, aşırı görev tarifi gibi. İşyerindeki bir diğer bir mutluluk kaynağı da

diğer çalışanlar ile “iyi” ilişkilerdir. Tom Rath (2006) “Vital Friends” adlı eserinde kişilerin işte çok iyi arkadaşlarının bulunmasının işe 7 kez daha çok bağlılık sebebi oluşturduğunu belirtmektedir.

Tablo 1: Warr’ın (2007) İş Özellikleri

İş Birimi Seviyesi	Kişisel Seviye	Geçiş Seviyesi
Morale/collective job satisfaction (Moral/Toplu iş doyumu)	Job satisfaction (İş doyumu)	State job satisfaction (İş doyumu modu)
Group affective tone (Toplu duygulanım)	Dispositional affect (Duygulanım)	Momentary affect (Anlık duygulanım)
Group mood (Grup modu)	Affective organizational commitment (Duygusal Örgütsel bağlılık)	Flow state (Akış)
Unit level engagement (Birimsel işe bağlılık)	Job involvement (İşe cezbolma)	Momentary mood at work (Anlık iş duygusallığı)
Group task satisfaction (Grup görev memnuniyeti)	Typical mood at work (Tipik iş ruh hali)	State engagement (Cezbolma modu)
	Engagement (İşe bağlılık)	Task enjoyment (İşten hoşlanma)
	Thriving (Kişisel gelişim)	Emotion at work (İşte duygusallık)
	Vigor (Yaşam gücü)	State intrinsic motivation (İçsel Motivasyon)
	Flourishing (Ongunluk)	
	Affective well-being at work (İş yeri mutluluğu)	

Olay seviyesinde: “Duygusal Olaylar Kuramı” nda (Affective Events Theory) Weiss ve Cropanzano (1996), istikrarlı bir iş düzeninde anlık oluşumlarla ortaya çıkan duygusal olayların, çakışan olumlu ve olumsuz duyguları tetiklediğini ortaya koymaktadırlar. Örneğin, yazarlarca öne sürüldüğü üzere “Duygusal Olaylar Kuramı” nın anlık hoş deneyimlerin toplamı içinde bir bütün olarak iş doyumunun da yer aldığı bildirilmektedir.

Herzberg (1959) meşhur modelinde çalışanlara işyerinde işlerini yaparlarken kendilerini iyi ya da kötü nasıl hissettiklerini sormuştu. Sonuçta iyi hislere neden olanla kötü hislere neden olan olayların birbirinden ayrışmakta olduğunu tespit etmişti. “Motivasyon-Hijyen Teorisi”nde, belirleyicileri tamamen birbirinden bağımsız olarak iş doyumunu sağlayan ya da sağlamayan, iki kutuplu faktörleri kapsayan bir modele oturtmuştur (aktaran Fisher, 2010a: 30).

Algılanan performans bir diğer anlık pozitif his ve ifadelerin belirleyicisi olmaktadır. Fisher (2010b: 396) algılanan performansın ilgili his ve duygusal ifadelerin güçlü bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır ki bu özellikle işini önemseyen ve hedefe kitlenen çalışanlar için daha çok geçerlidir. Şunu hatırlatmak yararlı olacaktır ki mutluluk ve pozitif tutumlar, doğrudan çevre ve olaylar tarafından oluşturulmazlar fakat kişilerin bu çevre ve olayları algılama, yorumlama ve değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkarlar.

1.3.3.3. İşte Mutluluğa Kişisel ve Örgüsel Yatkınlıkların Katkısı

Araştırmalar ortaya koymaktadır ki işte mutluluğun yatkınlık bileşenleri bulunmakta olup işin durumuna göre bağımsızca hareket etmektedirler. Örneğin; pozitif duygulanım ve öz benlik değerlendirmesine yüksek ölçüde sahip olan bireyler hayatın diğer alanlarında olduğu gibi çalışma yaşamında da daha mutlu olmaktadır (Judge ve Bono, 2001: 86; Judge ve Hurst, 2008: 859).

Örgütte mutluluğa kişi/olay katkısı: Diğer bir kategori ise , örgütte mutluluğa yol açan kişi/olay uyumudur. “İş İntibakı” teorisine (Work Adjustment) göre (Dawis ve Lofquist, 1984), çalışanların ihtiyaçlarının iş çevresince karşılanması durumunda doyum gelişir. Uyum kavramı çeşitli şekillerde ifade edilebilir ki bu kişi-örgüt seviyesi olduğu gibi kişi-iş uyumu şeklinde de olabilir.

Tamamlayıcı Uyum (Supplementary Fit): Örgüt kültürü ile bütünleşme, tamamlayıcı uyum.

İhtiyaç-Temin Uyumu (Needs-Supplies Fit): İş ve örgütün kişisel ihtiyaç, istek ve tercihlerle uyumu.

İş Gerekleri-Yetenek Uyumu (Demand-Abilities Fit): Çalışanın yetenek ve becerileri ile iş gereklerinin uyuşması.

“Hangi kişisel ve örgütsel yararlar çalışan mutluluğunun artışından olumlu yönde etkilenmektedir?” sorusuna verilecek yanıtlar işyerinde mutluluğa katkı yapan etmenlerini ortaya çıkaracaktır.

Kişilerin işyerinde kendi mutluluklarına istemli olarak nasıl katkıda bulunabildikleri konusunda yapılmış nispeten az sayıda araştırma mevcuttur. Bu çalışmalar daha çok mutluluğun genel olarak nasıl geliştirileceği konusuna yönelmişlerdir. Örneğin; şükran tecrübesi, içsel hedef, besleyici ilişki, akış takibi gibi. Anlık mutluluk etkin performans algısı ve/veya hedefe yönelişte gelişme kaydetme ile birlikte anılmaktadır. Bu şekilde meydana okuyucu ancak kısa vadede üstesinden gelinebilir hedefler, gerçek zamanlı mutluluğu geliştirmektedir. Daha kalıcı seviyede kişiler için işyeri mutluluğu, hem kişi-iş uyumu hem de kişi-örgüt uyumu çerçevesinde aranmaktadır. Şayet tatmin olamazlar ise işten ayrılmayı ve kendilerine daha uygun bir diğerine geçmeye karar verebilirler ki bu konuda ki maddi gerçekler de pek az araştırma konusu olagelmıştır (Fisher, 2010a: 33).

Örgütsel ve işe ilişkin davranış ile ilgili pek çok algı, iş doyumu ve işe bağlılık ile önemli ölçüde bağlantılıdır. Bu tarz tutumlar, işletmelerin iş yeri mutluluğunu geliştirme arzusunun itici gücü olmaktadır. Fisher (2010) söz edilen artış sağlayıcı unsurları daha net bir şekilde aşağıdaki şekilde belirtmektedir:

- Sağlıklı, saygılı ve destekleyici bir örgüt kültürü oluşturmak,
- Her seviyede yeteneğe dayalı bir liderlik geliştirmek,
- Düzgün bir tanınma, iş güvencesi ve izleme sağlamak,
- İlgi çekici, rekabetçi, özerk ve zengin bir geri beslemeli bir görev tanımlamak,
- Yetenek gelişimine katkıda bulunulacak ve gelişmeyi sağlayıcı bir program izlemek,
- Kişi- örgüt, kişi – iş uyumunu tercih etmek,

- Gerçekçi iş adaptasyonu ve sosyalleşme uygulamalarına uyum sağlamayı geliştirmek,
- Güçlükleri azaltmak, günlük iş sonuçlarını arttırmak,
- Çalışanları idalize edilen iş çevresi dışında daha makul bir çerçeveye ikna etmek,
- Yüksek performans sağlayıcı iş uygulamaları edinmek.

Proudfoot, Corr, Guest ve Dunn (2009), kognitif-davranışsal eğitim programı geliştirerek 7 hafta süren ve müteakip 6 haftalık süreyi de kapsayan dönem içinde, finansman bölümü satış temsilcilerinin olumsuz düşüncelerini düzelterek iyimser davranışlara yöneltecek bir tarz edinmelerini sağlayan bir araştırma yürütmüşlerdir. Yapılan bu müdahale sonucunda iş doyumu artmış, üç ay içinde öznel iyi olma hali gelişmiş, işten ayrılma oranları düşmüş ve iki yıl sonra performans yukarılara çıkmıştır (Fisher, 2010b: 398).

1.3.4. İşte Mutluluk Araştırmalarının Gelişimi

Fisher'ın da (2010a: 42) dahil olduğu pek çok akademisyen “mutlu işçi üretken işçidir.” yaygın anlayışını savunan öğrencilerini bundan vazgeçirmek için onlarca yılını harcamıştır. Pek çok araştırmacının bakış açısı, Brayfield ve Crockett'e (1955) kadar giden İş Doyumu - İş Performansı ilişkisinde cesaret kırıcı sonuçlara ulaşan görüşlere dayanmakta idi. Bunun yerine geçen daha yeni araştırmalar (Vroom, 1964; Iafalldano ve Muchinsky, 1985; Judge vd. 2001) iş doyumu ve performans arasında orta derecede bir ilişki bulunduğunu teyit etmişlerdir. Daha sonra ele alınan, güvenilirlik ve örneklem hataları düzeltildikten sonra yapılan meta-analitik çalışmalar, iş doyumu ile hem çekirdek hem ortama bağlı performans arasında orta kuvvette bir bağ olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Judge vd. 2001: 376 ; LePine vd., 2002: 60).

Çalışan mutluluğu ile ilgili olarak gözönüne alınması gereken diğer bir neden ise tutum ve (olumlu) duyguların oynadığı aracı rolüdür. Son yıllardaki araştırmalar göstermiştir ki nesnel iş koşulları, iş tasarımı, kişilik ve psikolojik iklim kadar mutluluk alakalı; iş doyumu, bağlılık, duygu durum gibi yapıların etkisi de iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Özetle yukarıda konu edilen bütün bu bulgular göstermektedir ki iş yeri mutluluğu, sadece çalışanlar için değil, örgüt için dahi önemli bir mesele teşkil etmektedir.

Geçiş düzeyi; “Duygusal Olaylar Kuramı” (Weiss ve Cropanzano, 1996) her ne kadar kişisel düzeyde araştırmaları tetiklemiş dahi olsa, çalışma hayatında duygular ve duygu durumların neticelerini gerçek zamanlı olarak ortaya çıkaracak sebeplerin daha çok araştırılmasına ihtiyaç vardır. Örneğin Fisher (2008), henüz test edilmemiş pek çok hipotez ortaya sürmektedir ki bunlar; hangi performans algısının iş cazibesi üzerinde daha etkin olduğu ve hangi kişisel tutumların ve durumların, çalışanların algıladıkları performansları üzerine kişisel tepkilerinin ortaya çıkmasına neden olduğunun araştırılmasını içermektedir. Bir başka iş motivasyonu ve performans üzerine az çalışılmış bir diğer boyut içsel motivasyonun iki önemli faktörü olan “ilgi ve övünç” dür. Örgütsel davranış alanında göreve olan ilgi araştırması daha çok içsel motivasyon, akış, görev anlayışı üzerine yoğunlaşmıştır ancak bununla beraber görev özelliklerinin, kişisel özelliklerin ve her ikisinin örtüşmesinin ortaya çıkardığı etkinin görev performansına konu ilgiyi nasıl güncel tuttuğunun üzerinde daha hayli çalışılmasına ihtiyaç vardır (Fisher ve Noble, 2004: 146 ; Silvia, 2006).

Kişisel seviyede; mutluluk alakalı modeller üzerinde yapılan önemli sayıdaki araştırma kişisel düzeyde ele alınmaktadır. İş doyumu, örgütsel bağlılık ve benzerleri üzerinde epey çalışma vardır. Fisher (2010a: 45) “mutluluk arttırıcı bağlar” ve bu bağların etkilerinin ortaya çıkmasını sağlayan aracı değişkenlerin iş performansı sonuçları üzerinde bir çalışma yürütülmeden, daha fazla mutluluk araştırması yapılmasını pek anlamlı bulmamaktadır. Üzerinde çalışılması gereken daha karmaşık yapıları “İşte mutluluk” (Happiness at work) argümanına odaklanan çalışmaların daha faydalı olacağını belirtmektedir ki dolayısıyla bu kavram pek çok duygu ve tutumun incelenmesini kapsamaktadır. İşte mutluluk için kişisel seviyede irdelenebilecek üç faktörü Fisher (2010a: 40) şu şekilde sıralamaktadır:

- İşe Bağlanma (Engagement),
- İş Doyumu (Job Satisfaction),
- Duygusal Bağlılık (Affective Commitment)

Örgüt, iş ve görevi kapsayan bu odaklar, örgüte katkıları yönünden çalışanların davranışlarında daha kapsamlı bir ölçüm sağlayabilirler.

Harrison ve arkadaşları (2006) iş doyumu ile işe bağlılık arasında örtük ancak güçlü (.59) bir bağ olduğunu tespit etmişlerdir. “Sosyal Mübadele” (Organ, 1977) teorisi, örgütte mutluluğu sağlayanların, mutlu çalışanlar olarak katkılarının daha çok olduğu ve bu katkıların karşılıklılık (exchange) esaslarını daha iyi açıkladığını ileri sürmektedir. Ona göre söz konusu mutluluk güçlendirici bağlar araştırılabilir ve iş ortamı içinde test edilebilirler. Lyubomirsky (2005) ve Seligman (2007)’ da iş çevresinin tatmin edici yönleri üzerine, gelişen iş doyumu ve sonuçlarının yöneticilerce de izlenebileceği, Gallup kaynaklı anket yanıtları üzerinden, uzun soluklu bir araştırma yürüterek iş doyumu ile iş sonuçları arasında olumlu ilişkiler saptamışlardır.

İş birimi seviyesinde; birarada (collective) yaşanan mutluluğun örgütsel, grup ve işbirimi düzeyinde ki sebep ve sonuçlarının neler olduğunu görece az bilinmektedir. Birim bazında yapılan mutluluk araştırmaları genellikle banka şubeleri, restoran gibi küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiş ve yapılan bu çalışmalar mutluluk ile iş ünitesi performansı arasında görece küçük fakat önemli bir etkileşim olduğunu göstermiştir (Harter vd., 2002; Koys, 2001). Ancak anılan araştırmaların yanı sıra Fisher (2010a: 47) tek bir büyük ölçekli araştırmaya (Fortune 500 araştırması) şahit olduğunu (Schneider vd., 2003) ve bu çalışmada örgütsel performansın en güçlü sebebinin ortalama iş doyumunu teşkil ettiğini ve bunun tersinin de olabileceğinin anlaşıldığını belirtmektedir. Bu tür araştırmalardan elde edilen sonuçlar uzun vadede ilgi ve destek bulurlarsa, iş ünitesi seviyesindeki mutluluk odaklı ilişki ve süreçlerin çözümlenmesine önemli ölçüde dayanak oluşturabileceği düşünülmektedir.

1.3.5. Mutluluğun ve İşte Mutluluğun Sonuçları

Bu kısımda genel anlamda insan yaşamına mutluluğun sağladığı katkılar ile işte mutluluğun çalışma yaşamına etkileri ile ortaya çıkan değişim ve gelişmeler örnek çalışmalarla ele alınmakta sonuçları üzerinde durulmaktadır.

1.3.5.1. Mutluluğun Sonuçları

Kronik mutluluk ve öznel iyi olma hali, iyi bir hayat kalitesini yansıtmadan öte

önemli sonuçlar doğurmaktadır. Lyubomirsky, King ve Diener'e göre (2005) sayısız araştırma göstermektedir ki mutlu bireyler çeşitli yaşam katmanlarında da başarılı olmaktadır. Örneğin; evlilik, arkadaşlık, gelir düzeyi , iş performansı ve sağlık gibi. Onlar, bütün bu ilişkilerin sadece başarının mutluluğu getirmesini sağlamayacağını, mutlu olma sonucu gelişen karakter ve yaklaşım olarak pozitif duyguların da başarıyı önemli ölçüde etkilediğini düşünmektedirler.

Seligman (2002) otantik mutluluğun nezaket, şükran, iyimserlik, merak, mizah, açık fikirlilik ve umut gibi karakter erdemlerini geliştirerek ve uygulayarak kolaylaştırıldığını ileri sürmektedir. Dış dünyanın koşullarına karşın bireysel mutluluğun şu şekilde artırılabilirdiği düşünülmektedir: (1) zenginlik, şöhret, imaj ve güç gibi dışsal hedefler ve değerler yerine kişisel gelişim, ilişkiler, toplum ve sağlık dahil olmak üzere kendi amaçlarına yönelik içsel hedefleri ve değerleri takip etmek; (2) öznel veya kontrollü yollardan ziyade özerk, istemli veya uzlaşmacı anlayışla davranmak; (3) bilinçli olma ve farkındalık duygusu ile hareket etme; ve (4) yeterlilik, ilişki ve özerklik için temel psikolojik ihtiyaçları karşılayacak şekilde davranmak (Ryan vd. 2008: 139). Yapılan bir meta-analitik çalışmada, pozitif hislere sahip karakter yapısının yetişkinlerin ölüm oranını düşürmekte, olumlu duygulanım ve davranış şeklinin acı ve hastalık semptomlarını azaltarak yaşam süresini arttırmakta olduğu görülmüştür (Pressman ve Cohen, 2005: 925).

1.3.5.2. İşte Mutluluğun Sonuçları

Bir örgüt içinde kısa süreli, şahsi ve işbirimi düzeyinde mutluluğun önemli sonuçları bulunmaktadır. Anlık mutluluk ifadesi oldukça olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Günlük seviyede pozitif ruh hali yaratıcılık ve proaktivite ile birarada gitmektedir ve hatta bir sonraki günün yaratıcılık ve yapıcılığına dahi katkıda bulunmaktadır. Olumlu ruh hali kişiler arası ilişkileri azaltmakta, işbirliğine dayalı sonuçları güçlendirmektedir. Anlık iyilik durumu motivasyonel süreçleri de kapsamaktadır. Erez ve Isen (2002: 1066) duygu durumunu manipüle etmişler, olumlu duygulanımın görev performansını ve isteğini yükselttiğini tespit etmişler, ayrıca motivasyon üzerine beklentiyi, valens ve aracılığı arttırdığını gözlemlemişlerdir.

Önemli sayıda kişisel seviyedeki mutlulukla alakalı yapılar ve iş sonuçları üzerine yapılan araştırmalara göre, olumlu duygu ve deneyimler, hem örgüt hem de

Çalışanlar açısından faydalı sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti,işgücü dolaşımı ve verimlilik artışı yokluğu ile ters orantılı (Griffeth vd., 2000: 483; Meyer vd., 2002: 20) ancak örgütsel vatandaşlık davranışı ve bağlamsal performans ile doğru orantılıdır (LePine vd., 2002: 52). İş doyumunu, depresyon, gerginlik ve tükenmişlik ile olumsuz etkileşimde, fiziksel sağlık ile olumlu etkileşimde bulunmaktadır (Faragher vd., 2005).

İnsanlar genellikle mutlu çalışanların üretken iřęrenler olduğuna inanmaktadırlar. Ancak yapılan çalışmalarda açıklanan .18 korelasyon ve daha altında bir skor tespitidir (Iaffaldano ve Muchisky, 1985; Vroom, 1964; Judge vd., 2001). Konu ile ilgili olarak yapılan altı meta analiz çalışmasında, genel iş doyumunu ile iş performansı arasında görece zayıf bir korelasyon ($r = .19$) bulunduğuna işaret edilmiştir (Fisher, 2003: 754). İlginç olarak, “mutluluk” ve performans arasındaki ilişkinin büyüklüğü görünüşe göre mutluluğun nasıl ele alındığı ile de alakalıdır. Ancak ilerleyen çalışmalarla beraber örneklem hatalarının düzeltilmesi ve ölçümlerdeki güvenilirliğin arttırılmasını müteakip yeni etkenlerle performans tahmini araştırma popülasyon bağlantısı .30'lara kadar çıkmaktadır (Judge vd., 2001: 376). Wright ve Cropanzano'nun (2000: 85) incelemesi, mutluluğun “ iyi olma ” gibi zihnin duygusal bir durumu olarak ölçüldüğünde iş doyumunun performans ile göreceli olarak güçlü bir şekilde bağ kurduğunu göstermektedir ($.32 < r < .34$). Sonraki araştırmalarda daha karmaşık işlerde doyum-performans bağlantısının daha güçlü olan .57' ye kadar yükseldiği grlmştir (Fisher ve Noble, 2004: 159).

Harrison ve arkadaşları (2006) yakın dönemde “Attitude-Engagement” (Tutum-Bağlılık) modelini ortaya atmışlardır. Meta analitik yapısal eşitlik modelleme (SEM) yöntemini kullandıkları bu çalışmada, toplam iş tutumu, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık kompozisyonu içinde kişisel etkinlik bileşik kriterlerinin güçlü bir rol oynadıkları saptanmıştır. Bu çalışmada çekirdek görev performansı, içeriksel performans, tehir, işe gelmeme, iş / personel değiştirme (turnover) gibi değişkenler ile ilişkiler ele alınmıştır.

Mutluluk, olumlu duygulanıma yatkınlık olarak kavramsallaştırıldığında kariyere ilişkin başarı faktörünün bunu etkilediği anlaşılmıştır. Daha az mutluluk sağlayan dayanak noktaları ile karşılaştırıldığında, mutlu şahışlar daha çok para kazanmakta, daha üstün başarı göstermekte ve daha işbirlikçi bir tavır

sergilemektedirler (Boehm ve Lyubomirsky, 2008: 101). Mutlu insanlar daha az işsizlik dönemi geçirmektedir (Diener vd. 2002: 229) ve iş bulmada daha başarılıdırlar. Aynı zamanda çekicilik araştırmalarında onların çekicilikleri meslektaşları tarafından destek görmekte ve üstlerinin performans algılarını yükseltebilmektedirler (Burger ve Caldwell, 2000).

Kollektif düzeyde yapılan araştırmalar ile iş birimi içinde elde edilen zor ve kolay iş sonuçlarıyla alakalı ortalama iş doyumu ile bağlantıları ortaya koyan sonuçlar edilmiştir. Gallup tarafından yapılan ölçümlere dayalı 42 korelasyon analizi göstermiştir ki, bunlar - iş birimine bağlılık ile iş birimi sonuçları arasında ilişki incelenmiştir – ortalama çalışan bağlılığı, müşteri tatmini, kar, üretkenlik işgücü dolaşımı, iş güvenliği gibi faktörler ile yakından ilgilidir. Şayet nedensellik tartışılacaksa, pozitif davranıştan örgütsel performansa olan etki önemli ölçüde yıllık işletme gelirine dönüştürülmektedir ki bu da ilgili iş ünitelerinin marifeti olarak tezahür etmektedir.

Koys (2001), örneğin iş doyumu ile kar ve müşteri tatminini, 2 yıl boyunca 28 restoranı kapsayan bir zincir işletmede test etme imkanı bulmuştur. Ortalama çalışan doyumu iki yıllık oranda 1 ($r = .27$), kar yıllık oranda 2 ($r = .35$) ve müşteri tatmini 2 ($r = .61$) olarak çıkmıştır. Bu ilişki aksi ortaya konacak bir bağıntıdan daha güçlüdür. Patterson, Warr ve West (2004: 206) yaptıkları çalışmada 42 küçük çaplı işletmede (% 93'ü 500 ve daha az çalışana sahip olan) benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Ortalama çalışan doyumu bir sonraki yılın üretkenliğini $r = .44$ olarak belirlemektedir. Bir önceki dönemde üretkenlik kontrol edildiğinde başarılı iş sonuçları garanti edilebilmektedir. Schneider, Hanges, Smith, ve Salvagio (2003), 35 büyük işletmede 8 yıl boyunca yapılan çalışmalarında örgütsel seviyede ortalama iş doyumunun hisse başına düşen kazanç ve toplam kar miktarını pozitif yönde önemli ölçüde etkilemekte olduğunu bulmuşlardır (Fisher, 2010b: 403).

İşte mutluluk şemsiye bir kavramdır. Mutluluk örgütün, işin ve görevlerin süregiden koşullarından ve aynı zamanda kısa süreli yaşanmışlıklarından etkilenmektedir. Ve aynı zamanda, kişilik gibi oturmuş tutumlardan olduğu gibi şahsi beklenti, ihtiyaç ve tercihlerle, işin / örgütün sağladığı şartların uyumundan önemli ölçüde etkilenmektedir. Mutluluğa katkı vericilerin çözülmesi, işte mutluluk

anlayışının kaldırıcı olacaktır. İşte mutluluk anlayışının geliştirilmesi değerli bir hedeftir.

Önceki paragraflarda anılan tüm araştırmalar ve kanıtlar “ mutlu-üretken işçi” (happy-productive worker) hipotezinin düşünülenden daha gerçekçi olduğunu göstermektedir. Mutlu üretken işçi hipotezi ile tutarlı olarak, işe tutkun (mutlu) işçilerin de üretken işçiler olacağını varsayılmaktadır (Goncalvez, 2011).

Geçiş aşamasında; bireyler olağandan daha verimli çalıştıklarına inanıyorlar ise gerçekten mutlu hissetmektedirler. Kişisel seviyede; iş doyumu, işe cezbolma ve işe duygusal bağlılık şeklinde ortaya çıkan mutluluk bağlantılı yapılardan elde edilen meta-analitik kanıtlar, mutluluğun hem kişiler hem de örgütler üzerinde önemli sonuçlar doğurduğunu ispatlamaktadır (Fisher 2010b: 404).

Kişisel ve grup düzeyinde ise; mutluluk, çekirdek ve içeriksel performans, müşteri tatmini, güvenlik, katılım ve işte kalma ile yakından ilgilidir. Mutluluk ve sonuçları şayet iyi kavramsallaştırılır ve ölçülebilirse aradaki bağ doğru tespit edilebilir. “Mutlu insan daha üretken bir insandır” önermesi, işte mutluluğun temini için çalışanları teşvik etmenin önemini ortaya koymaktadır. İstihdam ilişkilerinin farklılaşmakta olduğuna dair yaygın bir fikir birliği bulunmaktadır. Günümüzde çalışanlar ve işverenler genellikle zayıf bağlarla birarada bulunmaktadır. Çalışanların işlerine yabancılaşmaları, hatta ürettikleri metalara yabancılaşmaları, üretim ilişkilerinin globaleşmesinin bir sonucudur. İş güvenliği, işe bağlılık, ortalama gelir, geçmişten daha üst seviyede değildir. Günümüzde işveren işgören ilişkisi her iki tarafın menfaatlerinin karşılıklı değişimine ve birbirlerinden beklentilerinin karşılanmasına daha çok dayanmaktadır. Bütün bu çerçevede, geleceğin kalifiye çalışanlarını iş hayatlarında yaşadıkları mutluluk duygusunun birarada tutup motive edeceği düşünülmektedir.

1.4. PERFORMANS

Bu kısımda çalışmanın temel sorusu olan iş doyumunun performansa etkisinde mutluluğun rolü araştırılırken ele alınan son değişken, çalışan performansı sorgulanmakta, performansın tanımı, kapsamı, kavramsal gelişimi ve üzerinde yapılan başlıca çalışmalar incelenmekte, performansla ilgili varılan bir kısım sonuçlar tartışılmaktadır.

1.4.1. Performans Tanımı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde performans; herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü, kişinin yapabileceği en iyi derece, herhangi bir işi, eseri, oyunu, vb.'ni ortaya koyarken elde ettiği başarı olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>: 14.11.2017).

Alan yazında performans ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Performans yukarıda belirtildiği sözlük anlamı olarak; yapma, bir işin üstesinden gelme, beceri, başarı, kapasite ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesi olarak betimlenmektedir. Kasnaklı (2002) performans kavramını, ilgili amacın hayata geçirilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Performans işlevsel açıdan görev ile birey arasında olup, görevin önceden belirlenen ölçülerini karşılayacak şekilde yerine getirilmesi ve tespit edilen ereklere ulaşılması neticesinde ortaya çıkan bir değerlendirme kıstasıdır. Performans, bir işi yapan kişinin, çalışma biriminin, girişim grubu ya da bir işletmenin o iş vasıtası ile hedefine ne derece ulaşabildiğini gösterir. Bir başka tanımda ise performans, “işgörenin tanımlı veya tanımlanmamış işlerde yapması gerekene ait ortaya çıkan beklentiler ile gerçekte yapılan iş arasındaki ilişkinin bir işlevi” olarak betimlenmektedir (Başaran, 2000).

Performans, kişinin, takımın veya örgütün önceden belirlenen sonuçlara belirli bir dönem sonunda ulaştığı nokta olarak da nitelendirilmektedir. Bu şekilde, “bir örgütte kişinin, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan bir görevi ya da işi kabul edilebilir hudutlar içerisinde başarması” olarak nitelemek olasıdır. Bu durumda “kişinin başarısından bahsetmek için, önceden tanımlanmış bir işin olması, kişinin bedensel ve zihinsel yetenek, bilgi ve becerisinin bu işe uygun olması ve son olarak kişinin bu işi önceden belirlenen standartlara uygun olarak yerine getirmesi gerekmektedir” (Erdoğan, 1991).

Örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışıp sürdürülebilirliklerini sağlamaları büyük ölçüde kendilerini oluşturan insan kaynağının performansına bağlıdır. Onay’a göre performans “iş görenin katkı düzeyine göre ölçülebilen, örgüt amaçlarına uygun olan hareketler ya da davranışlardır” (Onay, 2011: 4).

Performans, çalışanların inisiyatifi ile gelişen, işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede yapı taşları olan davranış ve etkinliklerdir (Rotundo ve Sackett,

2002: 66). Bir başka deyişle çalışanın üstlendiği ve benimsediği görevi işletme amaçlarına ulaşılmasında, belirlenmiş sınırlar ve kurallar dahilinde yerine getirmesidir. “Performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır” (Özgen vd., 2002: 209). Örneğin bu sonuçlar, bir yönetim biriminde diyalog yoluyla sorunları çözme becerisi gösteren bir yöneticinin elde edilen üretim çıktısının planlanan üretime oranla mutlak ve göreceli olarak farkı şeklinde açıklanabilir. Uyargil’e (1994: 19) göre “performans her insanın sorumluluklarını geliştiren, hedeflerini ve amaçlarını belirleyen ve vizyonlarını genişleten bir faaliyettir”.

Performans, insanların kendi hayatlarında olsun ya da iş yaşamlarında olsun gösterdikleri çaba sonucu bir şeyleri başarmalarıdır. Bu çaba sonucu gelişen performans direkt olarak verimi ortaya çıkarmakta, çalışanın işine olan bağlılığı ve isteğini açıklamaktadır. Performans bir işletmede çalışanların motivasyon ve bağlılığı ile verimi yükseltmek suretiyle amaç ve hedeflere ulaşmada başarılı olunmasını ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kazanılmasını olumlu yönde etkilediği için büyük önem arz etmektedir. İşletmede gerçekleşen faaliyetlerin sonucunun değerlendirilmesi ile varılan ölçüm işlemi sonucunda verimlilik ortaya konur ve elde edilen değerler kategorileştirilerek ayrı ayrı birer performans göstergesi olarak kabul edilir (iyi/kötü, birinci/ikinci, başarılı/başarısız, vb.).

Dolayısıyla ölçümü yapılan etkinliğin sonunda ortaya çıkan total sonuçların çözümlenmesi performansı gösterir (Özgen vd., 2002: 210). Doğan ve Özdevecioğlu (2005: 171) “çıkan sonuçlar eğer olumlu ise, işgörenin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu, yetersiz ise, başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir” şeklinde değerlendirme yapmaktadırlar.

1.4.2. Performans Kavramının Gelişimi

Bireysel performans kavramı ve tanımı son 15-20 yıldır bilimsel araştırmalar açısından dikkate değer bir ilgi toplamaktadır. Araştırmacılar, performansın çok boyutlu bir kavram olarak düşünülmesi gerektiğine katılmaktadırlar. Bireyler temel olarak performansın süreç boyutu (davranışsal) ile sonuç boyutu arasında ayırım

yapabilmektedirler (Borman ve Motowidlo, 1993; Campbell, McCloy, Oppler ve Sager, 1993; Roe, 1999). Davranışsal yön insanların isteyken neler yaptığını dolayısıyla eylemin kendisini ifade eder. Performans, belirli davranışları (örneğin, müşterilerle yapılan satış sohbetleri, lisans öğrencilerine istatistik öğretmek, bilgisayar yazılımlarını programlamak, bir ürünün parçalarının montajını yapmak) kapsar. Bu kavramsallaştırma, yalnızca ölçeklenebilen (sayılabilen) eylemlerin performans olarak kabul edildiğini ima etmektedir (Campbell vd.,1993). Üstelik, bu performans kavramı açıkça, sadece hedefe yönelik davranışları, diğer bir deyimle kuruluşun çalışanı performans olarak en iyiyi gerçekleştirmesi için işe aldığı davranışı tarif etmektedir.

Bir işin iyi bir performans oluşturduğuna ya da yetersiz olduğuna inanmak, işyerinde iyi çalışmayı önemseyen çalışanlar için etkili sonuçlar doğurmaktadır (Pekrun ve Frese, 1992; Weiss ve Cropanzano, 1996). Anlık algılanan görev performansının eşzamanlı olarak görevden doyuma, görevi sevmeye ya da olumlu duygu durumlara neden olduğu diğer bir tetikleyici noktadır.

Ashby, Isen ve Turken (1999) tarafından yapılan araştırmaya göre kişilerin yapay olarak olumlu bir ruh halini alması genellikle yaratıcı görevler, kişiler arası görevler, müzakere görevleri ve bazı sorun çözme görevleri ile karar verme görevlerinde daha iyi bir performans göstermelerine neden olmaktadır. Olumlu duygu durumunun görev performansı üzerinde geliştirici etkisi bulunabilir ancak uyarılmış olumlu ruh hallerinin performans etkilerinin karmaşık ve çeşitli görevler içinde tekdüze olmadığı bildirilmektedir (Aspinwall, 1998; Forgas, 2001; Martin ve Clore, 2001).

Forgas ve George (2001: 7) olumlu duygu durumun her zaman performansı artırdığı önermesini kuşku ile karşılarlar. “Farklı bilgi iletişim stratejilerinin geçici ruh halinin düşünme ve davranış üzerindeki etkilerini büyütebileceğini, tersine çevirebileceği hatta ortadan kaldıracabileceğini” not etmektedirler.

Fisher (2010a: 30), işte eş zamanlı ruh hali ve duyguların algılanan performansın güçlü bir belirleyicisi olduğunu ileri sürmektedir ki bu durum özellikle işini önemseyen ve hedefe kitlenen çalışanlar için daha çok geçerlidir. Şunu hatırlatmak yararlı olacaktır “mutluluk ve olumlu duygular doğrudan çevre ve olaylar tarafından oluşturulmazlar fakat kişilerin bu çevre ve olayları algılama, yorumlama ve değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkarlar”.

1.4.3. Performansa İlişkin Çalışmalar

Tarihsel gelişimi içinde çalışan başarımının (performans) öyküsü farklı ekoller ve çeşitli kuramlar ile birlikte anılmaktadır. Bu yönü ile başarımlar hayli tartışılmakla birlikte, sosyal bilimler alanında en çok sorgulanan ve üzerinde araştırma yapılan değişkenler arasında yer almaktadır. Duygu-durumun eşlik ettiği, algılanan ve kişinin kendi özbenliğine mal ettiği performans, davranışsal sonuçları itibarıyla çarpıcı etkileri sahip olmakta, günümüz organizasyonlarının vazgeçilmez bir unsuru olmakla birlikte adeta “Demokles’in Kılıcı” gibi örgütlerin varlığını sürekli tehdit etmektedir.

Çalışan performansı araştıran ve işleyen önemli çalışmalara göz atmak performans değişkeninin özelliklerini çalışmanın bütününde anlama ve çözümlememize yararlı olacaktır. Bu çalışma ve kuramlardan başlıcaları şunlardır:

Mayo’nun İnsan İlişkileri Araştırması: Mayo araştırmasını ilk kez Philadelphia Textile Mill fabrikasında 1933 yılında gerçekleştirmiştir. Mayo bu çalışmada, biteviye işlerin yoğun olduğu, işten ayrılmanın fazla olduğu bir bölümü ele alarak incelemiştir. İşten ayrılmaların nedeninin fiziksel yorgunluktan kaynaklandığını fark etmiş, çalışma saatlerinde belirli dinlenme aralıkları düzenlenmesi ve bunun işgörenlerin bizzat katılımı ile planlanması konusunda yönetimi ikna etmiştir. Bu şekilde zaman içinde iş bırakmaların giderek düştüğü çalışanların işlerini daha çok benimsedikleri görülmüştür. Mayo’nun (1933) çalışmasının asıl başarısı işgörenlerin işlerin yönetim sürecine katılarak iş sonuçlarını alma konusunda isteklendirilmeleri olmuştur. Mayo (1933) bu çalışması, ile “İnsan İlişkileri Kuramı” olarak adlandırılan görüşlerini oluşturmuş ve alan yazında yeni bir sayfa açmıştır.

Mayo’nun (1933) “Hawthorne Araştırması” olarak bilinen diğer çalışması Western Electronics Hawthorne Works, Chicago fabrikasında takip eden çalışmasıdır. Etkinlikler önceleri firma mühendislerinin çalışma ortamında ışıklandırmayı arttırarak verimliliğin buna paralel olarak yükselip yükselmediğini test etmeleri ile başlamış, araştırmayı yürütenler belirli çalışma bölümlerinde farklı seviyede aydınlatma sağlayarak verimliliğin artıp artmadığını gözlemlemişlerdir. Performans artışının aydınlatma düzeyi ile alakalı olmadığı fakat üretim artışı olduğu görülmüştür. Araştırmacılar bunun üzerine ışıklandırma yerine farklı mola aralıklarını ve çalışma sürelerini test ederek deneyleri tekrarlamışlardır. Mayo’ nun bu deneylere katkısı,

işgörenlerin bu dinlenme molalarının belirlenmesinde karar alma sürecine ortak edilmelerinin sağlaması yönünde olmuştur. İşgörenlerin yönetime dahil olması ve çalışanlar arasında gayri resmi toplaşmalar oluşmasının üretim üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür (Başar, 2011: 74).

Mayo (1933) Hawthorne araştırmasından “İnsan İlişkileri Kuramı”na şu yaklaşımları kazandırır; a) kişiler kendi doğaları gereği sosyal gruplar kurar ve birbirleriyle daha güçlü çalışma ve işbirliği olanakları yaratırlar, b) bireyin çevresindeki adaptif değişimler, ruhsal sağlığını ve muhtelif meselelerdeki şahsi doyumunu kuvvetlendirdiği gibi diğer çalışanlar ve gruplar arasında da daha güçlü bir işbirliği olanağı yaratılmasını sağlarlar.

Mayo ve ekibinin performans bağlamında ulaştığı sonuçlar, işgörenlerin ihtiyaç, tutum ve motivasyonlarının birbirleriyle olan etkileşimleri neticesinde şekillenmekte olduğu ve iş yerindeki başarıyı önemli ölçüde belirlediğini göstermektedir. Diğer bir deyişle çalışanların üstlerine ve diğer işgörelere karşı olan tutumları iş performanslarını düzenlemektedir (Angı, 2002: 14). Dolayısıyla bu kapsamda Mayo’nun (1933) sonuçları ile Taylor’un (1911) çıkarsamalarının ayrıldığı temel konu, çalışanların çeşitli düzenlemelerle tek başına verimliliğinin sağlanmasından ziyade birbirleriyle olan karşılıklı ilişkilerinin ve iş doyumuna ulaşma duygularının kişisel, grup ve örgüt düzeyinde verimliliğin artışına katkılarının gözönüne serilmesi olmuştur (Beşiktaş, 2009: 4). İnsan ilişkileri kuramı, çalışanların fiziksel ihtiyaçlarını temel alarak geliştirilen Taylorist bakış açısı yerini daha insanca bir anlayışa bırakmakta ve bu yeni anlayış işgörenlerin işlerini yaparlarken oluşan beklentilerinin maddi kazanımların ötesinde olduğunu söylemektedir. “Para sadece temel gereksinimlerin karşılanması için kullanıldığında işte motive edici bir unsur olarak nitelendirilmektedir” (Stone, 1998).

Angı’ya (2002: 14) göre “sosyal faktörler insan davranışlarının temel güdüleyicisidir ki kişiler kabul edilme, konum sahibi olma ve tanınma ihtiyaçlarını gidermek isterler. Bununla beraber işgörenler de anlamlı ve değerli işlerde yeteneklerini ortaya koyarak kişisel tatmin elde etmeği arzularlar”. Mayo’nun (1933) araştırmalarına kadar işgörenlerin kendilerini ifade eden ve serbestçe beyan ettikleri davranışlara dayanan araştırmalara rağbet edilmediği görülmektedir ki bu anlamda Mayo’nun çalışmasının alan yazına katkısını belirtmek gerekir.

Gereksinimler Hiyerarşisi : Geleneksel motivasyon kuramları ile Herzberg (1968) ve Maslow'un (1943) tezleri arasında önemli bağlantılar olduğu hususu alan yazın incelemelerinden anlaşılmaktadır. Bir kişinin iş doyumu sonucu elde ettiği başarımlar, o kişinin ne kadar iyi isteklendirildiğinin bir göstergesi olmaktadır. Herzberg ve Maslow'un çalışmaları bu bakımdan çalışan isteklendirilmesi (motivasyonu) kuramları içinde temel görüşler olarak kabul edilmektedir.

Maslow'a (1954) göre insan duygu ve düşünceleri ile birlikte bütünleşmiş bir organizmadır. Dolayısıyla, bir doyum ve motivasyon teorisi insan doğasına uygun olarak kişinin fiziksel ve ruhsal tüm gereksinimleri ile ulaşmak istediği hedefleri dahi içermelidir. Maslow "her bireyin değişik ve istemli arzuları olmasına rağmen her insanın temel gereksinimleri birbirine oldukça yakın olduğu"nu belirtir. (Zalenski ve Paspas, 2006: 1121). Maslow'un (1954) kuramına göre kişilerin benzer gereksinimleri bir hiyerarşi takip ederek dizilirler. İhtiyaçlar piramidi aşağıdan yukarı en temelden en tepe noktaya kadar, genelleştirilmiş gereksinimleri belirli gruplar altında toplamakta ve bir bakışta dizilim görülebilmektedir. Sosyal ve iktisadi pek çok kuram insan ihtiyaçlarının sınırsız olduğunu ileri sürer ve basamaklar halinde piramide tırmanılırken bir ihtiyaç giderildiğinde bir diğer ihtiyaçta sıra gelmektedir. Böyle bir döngü işlerken kişinin doyumu tam olarak oluşmayabilir ve bir sonraki basamağa tırmanmayı arzular.

Maslow'a (1954) göre her birey gereksinimler piramidinde yer alan beş basamaklı bir düzen içinde ihtiyaçlarını giderir:

A) Fiziksel Gereksinimler: Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine göre ilk basamakta bulunan ihtiyaçlardır. Fiziksel ihtiyaçlar, beslenme, barınma gibi yaşamı sürdürebilmek için olmazsa olmaz gereksinimlerdir. Maslow'a göre fiziki gereksinimler diğer tümünden daha önce gelir. Angı'ya (2002: 19) göre iş yeri düşünüldüğünde uygun sıcaklık, yeterli havalandırma ve yaşamı sürdürmek için gereken ücret gibi gereksinimler maddi temele dayalı gereksinimler olarak düşünülebilir.

B) Güvenlik Gereksinimleri: Bireyin fiziksel ve duygusal olarak zarar göremesini engelleyecek, korunmasını sağlayacak unsurları kapsayan gereksinimlerdir. Güvenlik gereksinimleri bireyin yaşantısında fiziksel ihtiyaçlar kadar yer tutmaz. Bir işyerinde güvenlik gereksinimi ise, ücret dışında çalışanın iş ve ücret

güvencesine sahip olması bununla beraber yapılan işin beden sağlığını tehdit etmemesi ihtiyacı olarak addedilebilir (Berl vd., 1984: 33).

C) Sosyal Gereksinimler: Bu gereksinime dahil olan unsurlar; arkadaşlıklar, bir sosyal grup üyeliği, diğer şahıslar tarafından kabul görme vb. ihtiyaçlardır. Sevmeye ve sevilme gereksinimi de bu basamakta bulunmaktadır. Maslow'a (1954) göre bir birey, temel gereksinimlerinin giderilmesinin yanında sosyal gereksinimlerinin karşılanmasını daha gerekli görebilir. Benson ve Dundis'e (2003: 317) göre, bir iş yerinde işgörenlerin diğer işgörenlerle, ayrıca hiyerarşi içinde maiyetleri ve amirleri ile iyi ilişkiler içinde olma gereksinimi duyması, ayrıca bireyin ilgili çalışma topluluğu içerisindeki konumunun ne olduğunu bilme arzusu sosyal gereksinimler kapsamında düşünülmelidir.

D) Saygın Olma Gereksinimi: Kişilerin toplum içinde iyi bir konumda olma, sayılma ve sözünün geçer olmasını arzulamaları saygınlık gereksinimini açıklar. Kişinin etrafındaki gelişmeleri etkilemekte hatta belirlemekte oluşu ve bu yönüyle çevresinde kabul ve itibar görmesi, giderek daha prestijli bir konuma erişmesi ile tatmin duygusuna ulaşılmış olmasını işaret etmektedir. Başar'a (2011: 77) göre "bir örgütte saygınlık ihtiyacı; tanınma, övülme, sorumluluk alma, yüksek mevki sahibi olma ve yüksek performans değerlendirmesi alma" şeklinde kendini gösterebilir.

E) Kendini Gerçekleştirme: Tepe noktadaki üst düzey gereksinimi olarak kişinin bireysel mutluluğunu sağlayacak arayışlar içinde olmasını gerektiren olguları yaşam biçimi haline getirmesidir. Bireyler şahsi değerlerini ortaya koyacak ve kendilerine yaşam doyumu sağlayacak bir düzen geliştirme arayışında olmaktadır (Hablemitoğlu vd., 2010: 223). Bir iş yerinde, çalışanların en zor görevleri üstlenmek arzusu, yaratıcı konuların peşinden gitme istekleri, sürekli yeni ve yaratıcı işlerle ilgili çabaları, başarı kazanma ve bunu sürdürme isteği duymaları kendini gerçekleştirme gereksiniminden kaynaklanmaktadır (Berl vd., 1984: 33).

Bunlarla birlikte Maslow (1954) gereksinimler piramidini oluşturan basamakları alt ve üst basamak gereksinimleri olarak iki ayrı grupta değerlendirmektedir. Beslenme, barınma gibi fiziksel gereksinimler alt basamaktaki ihtiyaçlardır. Diğer grupta ise üst basamaklardaki gereksinimler bulunmakta olup bunlar; sosyalleşme, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlar olmaktadır. Bu iki grup arasındaki farka göre; üst basamaktaki gereksinimlerin içsel olarak bireyin

kendisince doyumsanmasına karşın, alt basamaklardaki gereksinimler dışsal olarak doyumsanabilmektedir. Robbins ve Judge (2007: 187) “dışsal doyum dendiğinde ise ücretlendirmeler, işte kalma süresi ve örgütle yapılan sözleşmeler anlaşılmalıdır” demektedirler. Gereksinimlerin doyurulması sırasında sıradışılık kendini gerçekleştirme basamağında hissettirir zira, şahıslar kendini gerçekleştirdikçe bu gereksinimin doyumsandığını hissmektense daha çok kendini gerçekleştirme isteği duyacaklardır.

Maslow’un (1954) kuramına göre gereksinimler karşılanmadan önce önemli birer güdüleme kaynağıdır, fakat doyum oluştuğunda kaynak olma niteliklerini yitirirler (Hablemitoğlu vd., 2010: 222). Kuramın ileri sürdüğü çıkarsamalara göre; a) öncelikle doyurulmamış gereksinimler davranışları harekete geçirir ve bir kez bunlar karşılandığında doyurulmamış gereksinimlerin artık motive etme ve devinim sağlama etkisi olmaz, b) insanların gereksinimleri en basitten başlayıp, en karmaşık düzeye kadar gider, c) kişinin bir üst düzey ihtiyacının karşılanabilmesi için öncelikle bir alt basamaktakini gerçekleştirmesi gerekir (Berl vd., 1984: 33).

Maslow’un kuramı alan yazında hayli ses getiren ve sık başvurulanan bir söylem olmakla birlikte sonucu etkilen güdüleme faktörlerini tek başına çözümlemekte yeterli olmamaktadır. Gereksinimler hiyerarşisi her zaman basamakların yukarı doğru katedilmesi ile işlememekte, zaman zaman bir diğerine geçişte bazı basamakların önem oluşturmadığı deneyimler yaşanabilmektedir. Bireylerin kendini gerçekleştirme sonrası farklı alternatiflere kavuşma istemleri gelişebilmektedir. Örneğin; kendini gerçekleştirme aşamasına bilme, dünyayı anlama ile müzik sanat gibi estetik gereksinimler eşlik etmekle birlikte gereksinimler piramide yeni bir basamak olarak “tümüyle insan olma” olgusu eklenebilmiştir (Rogers, 1959). Böylelikle, bu kuramın örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda, performansı açıklayan değişkenlerin işleyişine yaklaşım getirilirken güdülenmede içsel ve dışsal nedenselliğin anlaşılması ve etkenlerin çözümlenmesine olan katkısı gözardı edilmemelidir.

İki Faktör Kuramı: Frederick Herzberg (1966) tarafından ileri sürülen ve motivasyon/hijyen kuramı olarak da adlandırılan iki faktör teorisine göre bir örgütte çalışanların yaptıkları işten doyum sağlamalarına sebep olan tutumlar ve yokluğunda doyum sağlamamaya yol açan tutumlar birbirinden ayrılmaktadır. Herzberg (1966) birbirinden ayrılan bu tutumları oluşturan ilk grubu motivasyon sağlayan faktörler

olarak, ikinci grubu ise hijyen sağlayan faktörler şeklinde tanımlamıştır. Kuramı oluşturan çalışma bir bölüm işğören ile kritik olay tekniğinin uygulandığı görüşmeler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sonunda iki kritik olay grubu birbirinden ayrırmakta; başarma, ilerleme, tanınma ve özerklik konuları ilk grupta yer alırken, ücret, yönetim, çalışan ilişkileri, iş koşulları, iş güvenliği gibi konular işin asli ve vazgeçilemez yönleriyle ilgili olanlar ikinci grupta yer almaktadır. Motivasyon sağlayıcı faktörler yapılan işten doyum sağlarken, diğeryandan hijyen faktörleri yokluğunda görülen işten doyum sağlamamaya yol açan etmenlerdir. Bu sebeple hijyen faktörleri işğörenlerin işten doyum sağlamaları için gereken önkoşul olduğı düşünülebilir, dolayısıyla bir kez hijyen faktörler karşılandı mı motivasyon faktörleri iş doyumunu ve verimliliğın artmasını sağlayacaklardır (Başar, 2011: 81).

İki faktör kuramı, çalışanların işleriyle ilgili tutumlarını çözümlmek için bir takım sorulardan yola çıkarak, araştırmalarını bireylerin işe yönelik tutumlarını analiz etme, bu tutumların sebeplerini ve sonuçlarını anlama üzerine yoğunlaştırmaktadır. Çalışmaların sonucunda Herzberg (1966) doyum sağlamanın karşıtının geleneksel görüşte olduğı gibi doyum sağlamama olmadığını öne sürmektedir. Herzberg'e (1966) göre bir işten doyum sağlamayan unsurlar uzaklaştırıldığında bu durum o işi, çalışanların doyum sağladıkları bir iş haline getirmez (Başar, 2011: 82). Kurama göre doyumun tersi doyumsuzluk olup, doyumsuzluğın tersi ise doyumsuzluk halinin yokluğudur (Udechukwu, 2009: 78).

Herzberg'e (1966) göre çalışanları işlerinden doyum sağlamaya sevk eden unsurlar, doyum sağlamamaya yol açan etmenlerden tamamen farklıdır. Bu şekilde bir idarecinin doyumsuzluğaya neden olan hijyen faktörleri ortadan kaldırması uyumlu ortam yaratabilir fakat bu oluşum yinede çalışanları motive etmek için kafi olmaz. Dolayısıyla maaş, fiziksel çalışma şartları, iş güvencesi, uygun yönetim, diğeryişğörenlerle ilişkiler gibi hijyen faktörler yeteri düzeyde sağlansa bile çalışanlar işlerinden ne doyum elde etmiş ne de doyum elde etmemiş olacaklardır (Robbins ve Judge, 2007: 190).

Örgüt yöneticileri için önemli uygulamaları kapsayan iki faktör teorisi, dikkatleri bireysel başarıyı sağlamaya yol açan, performansı arttırıcı etmenler üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Çalışanların işteki beceri ve yetkinliklerini arttırıcı olanaklar genişletildiğinde işlerinden daha çok doyum elde etmekte ve bu durum da bireysel iş

sonuçlarına yansımaktadır. Kurama göre işgörenlerin doyuma ulaşma düzeylerini ve buna bağlı verimliliklerini arttırmanın yolu hijyen faktörlerini yeteri kadar sağlarken motive edici faktörleri en üst düzeyde çıkarmaktır (Yeltan, 2007: 71).

ERG Kuramı: Maslow'un kuramına getirilen eleştiriler Alderfer (1972) üç aşamalı bir gereksinimler teorisini ileri sürmesini sağlamıştır. ERG kuramına göre bu evreler var olma gereksinimi, ilişkisellik gereksinimi ve gelişme gereksinimidir. Basamak sayısının dışında Maslow'un kuramından en önemli farkı bireylerin evreler arasında hiyerarşiye bağımlı olmadan geçiş yapabilmesidir. Birey önündeki evreyi atlayarak daha sonraki evrede bulunan gereksinimlerinin tatminini gerçekleştirebilir. Alderfer'in (1972) kuramına göre bir sonraki basamaktaki gereksinimin giderilmesi gerekliliği her zaman önemli olmayabilir, zira birtakım örgüt yapılanması ve/veya işin gereklerinden kaynaklanan bazı konumlarda bir sonraki evreye geçmek olasılık dahilinde değildir. Alderfer'in saptadığı gereksinimlerin evreleri şöyledir:

1- Varolma Gereksinimi: Temel fiziksel gereksinimler bu kategoride yer almaktadır. Bireyin günlük yaşantısındaki beslenme, barınma, korunma gibi maddi gereksinimleri kapsarken, çalışma yaşamında çalışma koşulları, maaş, iş güvencesi gibi asli meseleler bu grupta mütala edilebilir.

2- İlişkisellik Gereksinimi: Toplumda ve çekirdek ailede bireyin diğerleriyle kurduğu bağları sebebiyle karşılanan gereksinimler olup, iş yerindeki karşılığında astlar ve üstlerle kurulan bağlara dayanmakta, kişinin belli bir sosyal çevrede kabulü ile karşılanan ihtiyacını temsil etmektedir. Maslow'un sosyalleşme, toplumda saygı görme ve söz sahibi olma gereksinimini çağrıştırmaktadır.

3- Gelişme Gereksinimi: Kişinin kendi varoluşunu sorgulaması neticesinde mükemmeliyeti arama isteğini karşılayan ihtiyaçtır. Çalışma yaşantısında daha üretken ve yaratıcı katkılarda bulunarak bireysel gelişim için sağlamak üzere fırsatlar oluşturulması gereksinimini kapsar. Maslow'un saygı görme ile kendini gerçekleştirme gereksinimlerine benzemektedir (Başar, 2011: 80).

ERG kuramına göre bir kişi; varolma, ilişkisellik ve gelişme gereksinimlerinin doyumunu elde etmek için aynı zamanda çaba gösterebilir ve/veya bunlardan biri ya da ikisi için uğraş verebilir. Var olan farklılıklarına rağmen analitik çalışmalar "ERG Kuramı"nı "Gereksinimler Hiyerarşisi"den daha hararetli bir biçimde desteklememektedir. (Robbins ve Judge, 2007: 188). Mumford'un (1983) yapmış

olduğu daha belirgin olan gereksinimleri işaret eden sınıflandırmaya göre; çalışanların bilgi edinme gereksinimleri bilgi ve becerilerinin iş yerinde kullanılmasıyla, kontrol gereksinimleri uygun çalışma şartlarının sağlanmasıyla, psikolojik gereksinimleri tanınma, sorumluluk alma ve iş hayatında yükselme şansı tanınmasıyla, görev gereksinimleri görevlerinde belirli ölçüde inisiyatif tanınmasıyla ve ruhsal gereksinimleri de ince düşünceli ve ölçülü davranışlarla karşılanabilir.

ERG kuramı Maslow'un (1954) kuramı gibi işgörenlerin gereksinimlerinin karşılanması ile ulaştıkları doyum ve neticesindeki verim dinamiklerinin açılanmasında yapılan kategorik çözümlemelerdeki zaafiyeti ve bu dinamiklerin işleyişlerini yeterince aydınlatamamaktan ötürü alan yazında eleştirilmektedir. Zira gereksinimler, belirli kategorilere indirgenerek ve bazı kalıplara sokularak duygu durum sonucu oluşan tutumlar ile arasında bulunan bağ yeterince net açıklanamamaktadır. Ayrıca zaman içinde kişisel tercihler nedeniyle gereksinimler farklılaşabilmekte hatta toplumunda bazıları önem arz ederken diğerleri süratle önemini kaybedebilmektedirler. İş yaşamında ortaya çıkan verimli olma duygusu iş sonuçlarını etkilemeye devam ederken, bireyi güdüleyen faktörlerin yalnızca maddi beklentiler üzerinden değil aynı zamanda "komple insan olma" anlayışı ile topluma yaralı olma arzusundan da kaynaklandığı görülmektedir.

Değişim Modeli ve Çevre: Organ' a (1977) göre, şayet ilkel eşitlikçi bir sosyal değişim modeli, tatmin düzeyinin (kişilerarası ödüllerden) performans düzeyine (nesnel ölçütler veya denetsel derecelendirmeler ile ölçüldüğü üzere) neden olabileceği mantığını içeren bir sav öne sürer ve az miktarda kanıt ile bu savı destekler ise; aynı sezgisel model, çalışma ortamındaki diğer tutarlı bulguları hesaba katabilir mi? Tatmin, mazeretsiz devamsızlık ile genellikle negatif korelasyon sergilediği bulgular ile tutarlıdır; düzenli katılım, performansın daha önce kazanılan ödüller için bireylerin uygun karşılıklı değişimi dikkate aldığı yönünü temsil edebilir (Organ, 1977a: 49).

Beklenti Kuramı: Günümüze kadar pek çok araştırmacı tarafından farklı beklenti kuramları geliştirilmiş olmasına rağmen akademide en fazla ses getiren ve üzerinde durulan kuram Vroom'un (1964) beklenti kuramıdır. Beklenti kuramı, davranışların kasıtlı anlayışlar doğrultusunda biçimlendiği ve kişi tarafından bilinçli olarak uygulandığı görüşünü ileri sürmektedir. Kurama göre davranışlar, bir bireyin

geleceğe dair beklentilerinin bir sonraki adımda ortaya çıkacak fonksiyonudur (Evans vd.,1982: 34). Beklenti kuramı arzulanan kazanımların elde edilmesinde belirli davranışların ne kadar faydalı oluşuyla ve elde edileceklerin kişinin yaşamındaki önemine ilişkin yapılan değerlendirme ile ilgilidir. Hedonik felsefeye göre insanlar sonuçta seçeneklerden kendilerini en çok mutlu eden tutum ve davranışı seçerler. Vroom'un kuramında ulaştığı tespitler şöyledir:

A) Sonuçlar: Vroom'a (1964) göre kademe 1 ve kademe 2 olmak üzere iki çeşit sonuç vardır. Bir davranış nedeniyle elde edilen birinci kademe sonuçlar, işin yerine getirilmesi ile direkt ilişkilidir. İlk kademe sonuçlara; devamsızlık, işten ayrılma niyeti, performans ve performansın özelliği örnek olarak verilebilir. İkinci kademe sonuçlar ise ilk kademe sonuçların neden olacağı ödüller ile cezalardır. İkinci kademe sonuçlara örnek olarak maaşın yükselmesi, ilerleme, takım içerisinde kabullenilme veya dışlanma verilebilir (Başar, 2011: 83).

B) Beklenti : İşgörenin sarfettiği çaba ile ulaşılan sonuç bağlamında algıladığı unsurdur. Bir kişinin iş ile ilgili gayretleri sonucunda iyi bir performans sağlayacağına olan umududur (Radosevich vd., 2009: 187).

C) Araçsallık : Araçsallık,birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlarla bağlantısı hususunda kişide oluşan algıdır. Örneğin, “eğer derslerime çalışırsam sınavlardan iyi not alırım” bağlamındaki araçsallık +1 ile -1 arasında bir değeri içerir. İkinci sıradaki sonuçlara ulaşmak, birinci sıradaki sonuçlar sağlanmadan mümkün değilse araçsallık -1 değerini alır. Ters durumunda ise +1 değerini işaret eder (Başar, 2011: 84).

D) Çekicilik : Bir sonuç ile ilgili olarak beklenen ya da umut beslenen doyum ya da belirli bir sonuca varılma ile hissedilen doyumdur (Mitchell ve Beach, 1976: 234).

Vroom (1964) kuramı ile ilgili geliştirdiği iki ayrı model de; a) sonuçların çekiciliğinin öngörülmesi ve kestirilebilmesi için b) belirli bir davranış ile ilgili güç ve baskıyı tahminlemek üzere oluşturulmuştur. “Çekicilik modeli’ne göre kişinin bir netice ilgili doyumunu; diğer bütün neticelerin çekiciliği ile kişinin öbür sonuçları elde etmek için kullandığı belirli bir araçsallığa ilişkin düşüncesinin toplamına eşittir” (Başar, 2011: 84). Bu model, sonuçlara ilişkin çekiciliğin öngörülmesi için

değerlendirilebileceği gibi iş doyumu, meslek seçimi ve çalışan performansı ile ilgili değerlendirmeler yapmak ve tahminler yürütmek için de uygulanabilir.

Vroom'un (1964) diğer modeli ise spesifik bir davranışa yönelmiş olarak algılanan baskıyı nitelendirmektedir. Vroom'a (1964) göre "Güç modeli", meslek seçimi, işe devam arzusu ve çaba gösterme gayreti gibi değişkenleri öngörmek için değerlendirilebilir. Pek çok çalışmada ilk model, işgörenlerin iş doyumunu tahmin etmek için, ikinci model ise işle alakalı çabayı tahmin etmek için kullanılmıştır (Mitchell ve Beach, 1976: 235). Analizler neticesinde, çekicilik ve araçsallık değerleri ile ilgili güvenilir ölçümler elde edilmiş ise de öngörüler bireyler mantıklı ve bilinçli davranış gösterdiğinde ve içsel kontrol sahibi olduklarında en doğru değerlere ulaşmaktadır. Beklenti kuramının temel dayanağı, a) "valens" (kişinin ödülü arzulama derecesi) b) "bekleyiş"dir. Dolayısıyla, isteklendirme (motivasyon) = kişinin ödülü arzulama derecesi x bekleyiş olarak formüle edilebilir. Teorinin geliştirdiği eşitliklere ilişkin birtakım sorunlar ile karşılaşmış olmasına rağmen, beklenti kuramı günümüzde işgören davranışlarının kestirilmesinde ve sonuçların öngörülmesinde etkili ve yararlı bir analiz imkanı sağlamaktadır (Başar, 2011: 85).

1.4.4. Performansın Sonuçları

Performans için motivasyonun gerekli olduğunu gösteren geniş bir araştırma çalışması vardır. Performansla ilgili motivasyonel yapılar; kısmen bireysel farklılıklar bakış açısı (örn. başarı ihtiyacı), kısmen durumsal bakış açısı (örn. dışsal ödüller) ve kısmen de performans düzenleme bakış açısı (örn. hedef belirleme) altında toplanabilir (Sonnetag ve Frese, 2002: 8).

Bu noktada görev performansı ile bağlamsal performans arasındaki yapısal farklılığa bakılabilir. Görev performansı ile ilgili faaliyetler işler arasında farklılık gösterirken, bağlamsal performans ile ilgili faaliyetler işler arasında nispeten benzerdir. Görev performansı yetenekle, bağlamsal performans kişilik ve motivasyonla ilgili iken, görev performansı daha çok reçete edilir ve rol içerisindeki davranışı oluştururken, bağlamsal olarak performans daha çok isteğe bağlı ve fazladan bir roldür.

Campbell (1990), performansta çok etkileyici hale gelen genel bireysel farklılıklar bakış açısı modelinde; performans bileşenlerini (örn. işe özgü görev

yeterliliği), çalışan performansı bileşenlerinin belirleyicilerini ve bu belirleyicilerin tahminleyicilerini farklılaştırır. Campbell performans bileşenlerini, üç belirleyicinin fonksiyonu olarak tanımlar; (1) deklaratif bilgi, (2) usule ilişkin bilgi ve beceriler ve (3) motivasyon (Campbell vd., 1993). Deklaratif bilgi, olgular, ilkeler, hedefler ve benlik hakkındaki bilgileri içerir. Bir kişinin yeteneklerinin, kişiliğinin, ilgi alanlarının, eğitiminin, deneyiminin, ve yetenek-geliştirme (apptitude traetment) etkileşimlerinin bir fonksiyonudur. Prosedürel bilgi ve beceriler; psikomotor beceriler, fiziksel beceri, kendi kendini yönetme becerisi ve kişilerarası beceri gibi bilişsel bilgileri içerir. Prosedürel bilgi ve becerilerin belirleyicileri yine yetenekler, kişilik, ilgi alanları, eğitim, öğretim, deneyim ve yetenek-geliştirme etkileşimleri ve uygulamalardır. Motivasyon, gerçekleştirme seçimi, çaba seviyesi ve çabanın sürekliliğini içerir. Campbell (1990) motivasyonun yordayıcıları olan bu üç tip performans belirleyicisi arasında karşılıklı bir etkileşim olduğunu varsaymaktadır (Sonnetag ve Frese, 2002: 9).

Performans değerlendirmelerinde “durumsal bakış açısı” yaklaşımı, yalnızca işyeri şartlarına odaklanan yaklaşımları değil, aynı zamanda örneğin beklenti teorisini (Vroom, 1964) veya ödül sistemleri ya da eşitlik ve adalet algıları oluşturarak performansı artırmayı amaçlayan yaklaşımları da (Adams, 1963; Greenberg, 1990) kapsar. Performans çalışmalarında motivasyonel yaklaşımlar olan Lawler (1973), Van Eerde & Thierry (1996) ve Folger ve Cropanzano (1998)’nin araştırmaları motivasyon ile performans arasında bağıntının giderek önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir.

Hackman ve Oldham, iş özelliklerinin (beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, özerklik, geri bildirim) kritik psikolojik durumlar üzerinde bir etkiye sahip olduğunu (deneyimli anlamlılık, iş sonuçları için deneyimli sorumluluk, çalışma faaliyetlerinin sonuçları hakkında bilgi sahibi olma) bunun da çalışan performansı da dahil olmak üzere kişisel performans ve iş sonuçları üzerinde önemli bir etki oluşturduğunu söylemektedir (Hackman ve Oldham, 1976).

Performans düzenleme bakış açısı ise, çalışan performansına farklı bir bakış getirir ve performansın kişi veya durum belirleyicileri ile daha az ilgilenir. Daha spesifik bir uzmanlık çalışması olarak görev tamamlama sürecinin prosedürel özelliklerine odaklanmaktadır. Bu bakış açısında bir görev üzerinde çalışırken yüksek

ve orta derecede başarımlı gösteren çalışanlar arasındaki farkların açıklanması amaçlanmaktadır. Bu alandaki önemli bulgular, yüksek performans gösterenlerin, görevlerine yaklaşma biçimleri ve çözümlere nasıl ulaştıkları konusunda daha az performans gösterenlerden farklı davrandıklarını göstermektedir (Sonnentag, 2000).

Şu anda, örgütler ve iş yerleri bir bütün olarak performansın anlaşılması ve işlevselleştirilmesi üzerinde çarpıcı değişiklikler yaşamaktadır (İlgen ve Pulakos, 1999). Performansın sonuçları açısından ortaya çıkan başlıca eğilimler şunlardır; sürekli öğrenmenin önemi, proaktivite, ekip çalışmasında artış, küreselleşme ve teknolojik gelişme (Sonnentag ve Frese, 2002: 16). Bu yeni eğilimlerin irdelenmesi, gelecekteki çalışan performansı araştırmaları için olası ve gerekli yolları göz önünü serecektir.

Teknolojik yenilikler, organizasyon yapıları ve süreçlerindeki değişiklikler nedeniyle, bireysel çalışma gereksinimleri hızla değişmektedir. Sonuç olarak, sürekli öğrenme ve yeterlilik gelişimi gittikçe önem kazanmaktadır. Çalışanların şimdiki ve gelecekteki görevlerini başarıyla yerine getirebilmeleri için sürekli öğrenme süreçlerine girmeye istekli olmaları gerekir. Geçmiş araştırmalarda öğrenme, performans için bir ön koşul olarak görülmüştür, yani öğrenme, çoğunlukla yeni edinilen becerilere veya bilgiye ihtiyaç duyulan, gelecekteki performans açısından önemli görmekteydi. Şimdi ise öğrenmenin kendisi, bir performans bileşeni olarak ölçülmesi ve ödüllendirilmesi gereken performansın tamamlayıcı bir parçası olarak görülmektedir (aktaran Sonnentag ve Frese, 2002: 18).

Performans kavramı ile ilgili olarak, kişisel inisiyatif gibi proaktif davranışlar da bağlamsal performansın önemli bir parçası haline gelmektedir (Freese vd.1997). Öte yandan proaktivite, görev performansının önemli bir yordayıcısı olabilir. Örneğin, araştırmalar proaktif kişiliğin emlak acentelerindeki iş performansı ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Crant, 1995).

Örgütler giderek daha fazla ekip çalışması ve grup çalışması düzenlemeleri uygulamaktadır. Kişiler arası beceriler ile özyönetim beceri ve bilgilerinin takım çalışması ortamında daha iyi performans göstermek için gerekli olduğu düşünülmektedir (Stevens ve Campion, 1994).

İyi bir ekip performansı için bireysel görev performansı gereklidir. Bir takımın birbiriyle ilişkili görevlerini yerine getirmesi için bağlamsal performansın belirli

yönlerinin, özellikle de yardımlaşma ve fedakarca davranışları birarada varlığı önemlidir. Örneğin, Podsakoff vd. (1997: 262) yardım etmenin bir üretim ortamında grup performansının hem niceliksel hem de niteliksel yönleriyle olumlu bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir.

Küreselleşme bugünün iş dünyasını tanımlarken yeni bir “motto” haline geldi. Küreselleşmeyi iki önemli gelişme oluşturmaktadır; birincisi, dünya çapında rekabet eden küresel bir pazar için mal ve hizmetlerin üretilmesi, ikincisi, firmaları iş gücünün giderek küreselleşmesi, yani kültürel olarak farklılaştırmasıdır. Küresel ürün ve hizmetlerin arzında küreselleşmelerin sonuçları doğrudan çalışan-müşteri ilişkilerini belirlemektedir. İyi performans olarak kabul edilen bu etkileşimler, farklı kültürler arasında büyük ölçüde değişim göstermektedir. İşletmeler bu farklılıkları göremezler ise ve küresel olarak aynı prosedürleri uygulamaya devam ederlerse, belirli bir kültürde uygun olarak algılanan özellik ve davranışları, yani yüksek çalışan performansını oluşturan davranışları farkedemezler. Dolayısıyla global işletmeler, dünya çapında tekdüze performans değerlendirme sistemi uygulamaya çalışırken büyük güçlükler ve kayıplar yaşayabilmektedir (Sonnetag ve Freese, 2002: 17).

Teknoloji, özellikle bilgisayar ve bilgi sistemleri, çoğu iş sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Birçok işte, bireysel çalışma davranışı, dolayısıyla performans, teknoloji tabanlı sistemlerin kullanımı ile çok yakından bağlantılıdır. Bu gelişmenin, performansın kavramsallaştırılması ve ölçümü üzerinde önemli etkileri vardır. Ayrıca, teknik açıdan son derece gelişmiş cihazların iyi tasarlanmış kullanıcı arabirimlerinin artan uygulamasıyla, önceki çalışma sistemlerinde ihtiyaç duyulan spesifik beceri ve bilginin önemi azalırken, diğer beceri ve bilgiler performans sürecinde daha önemli hale gelmektedir. Çalışan performansına bakış açısı giderek bireyin teknolojiyi kullanma biçiminin önemli bir performans bileşeni olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır.

1.5. İŞ DOYUMU, İŞTE MUTLULUK VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu kısımda iş doyumu, işte mutluluk ve performans değişkenleri arasında olası bağlantıları araştıran ve ortaya çıkarılan ilişkilerin niteliğini sorgulayan çalışmalara yer

verilecektir. Sırasıyla iş doyumu ile performans arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar, işte mutluluk ile iş doyumu ilişkisini inceleyen çalışmalar ve performans ile işte mutluluk bağlantısını araştıran başlıca çalışmalar ele alınarak irdelenecektir.

1.5.1. İş Doyumu ile Performans İlişkisini Konu Alan Çalışmalar

İş doyumunun performans ile ilişkisi, yönetim ve örgüt konularında çalışan bilim insanlarınca hayli çekici bulunduğundan örgütsel davranış araştırmalarında “Kutsal Kase” olarak nitelendirilmektedir (Weiss ve Cropranzano, 1996: 50). Aralarına Fisher’ın de dâhil olduğu pek çok akademisyen, “mutlu işçi verimli işçidir” yaygın inanışını savunan öğrencilerini bundan vazgeçirmek için onlarca yılını harcamıştır. Geçmişte, pek çok araştırmacının bakış açısı, “iş doyumu - iş performansı” ilişkisinde cesaret kırıcı sonuçlara ulaşan görüşlere dayanmıştır. Bu görüş zaman içinde değişmiş olup iş doyumu-çalışan performansı üzerine yapılan ve açıklayıcı sonuçlara dayanan meta-analitik çalışmalar, doyum ve performans arasında “orta derecede bir ilişki bulunduğunu” teyit etmektedir.

Brayfield ve Crockett (1955) iş doyumu ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaları ele alarak gözden geçirmiş ve şu sonucuna ulaşmışlardır; araştırma anketlerinde genellikle ölçülen işgören tutumlarının performansla olan ilişkisinde gözle görünür - veya kayda değer - anlamlı bir bağ bulunduğu az kanıt bulunmaktadır. Örneğin Vroom'un (1964) yaptığı 23 çalışmanın iki incelemesinde, aynı sonucun elde edildiği, (.14) ılımlı düzeyde bir korelasyon bulunduğu, birlikte ele alındığında da bu iki incelemenin sorunu oldukça iyi çözdüğü görülüyordu.

Vroom (1964); Iafalldano ve Muchinsky (1985); Judge vd. (2001) tarafından yapılan takip eden araştırmalarda (.18) düzeyinde mütevazı bir ilişki saptamışlardı. Judge ve Bono, (2001) tarafından, güvenilirlik ve örneklem hataları düzeltildikten sonra yapılan meta-analitik çalışmalar, iş doyumu ile performans (hem görev, hem bağlamsal performans) arasında orta kuvvette bir bağ olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örneklem hataları ve ölçüm güvenilirliğinin gözden geçirilmesi ile ele alınan örnekleme, iş doyumu ile performansın, çekirdek öz değerlendirme ile bağlantıları .30' lara kadar çıkmaktadır (Judge ve Bono, 2001: 83; LePine vd., 2002: 60). Nihayet,

2004 yılında belli bir zaman kesitinde ele alınan iş doyumu ile eş zamanlı görev performansı araştırmasında .57 düzeyinde güçlü bir bağ olduğu tespit edilmiştir (Fisher ve Noble, 2004: 159).

Seligman ile Lyubomirsky ve arkadaşları, iş çevresinin doyum sağlayıcı yönleri üzerine yaptıkları araştırmalarda, gelişen iş doyumu ve sonuçlarının yöneticilerce izlenebileceği Gallup kaynaklı anket yanıtları üzerine yoğunlaşmışlar ve iş doyumu ile iş sonuçları arasında olumlu ilişkiler saptamışlardır (Seligman, 2002; Lyubomirski vd., 2005b: 111-113). Harrison ve arkadaşları (2006) “Tutum-Bağlılık Modelini”nin sınanmasına yönelik olarak, meta analitik yöntemle ve yapısal eşitlik modelleme (SEM) yöntemini kullanarak yaptıkları çalışmada; iş doyumu ve örgütsel bağlılıktan oluşan toplam iş tutumu bileşiminin, kişisel etkinlik bileşik kriterlerinin güçlü bir aktörü olduğunu saptamış; tanımlanan görevleri içeren çekirdek iş performansı, örgüt üyeliği nedeniyle üstlenilen işleri kapsayan bağlamsal performans, erteleme, işe gelmeme, iş / personel değiştirme gibi değişkenler ile ilişkileri ele alınarak incelenmiş ve çalışanın iş sonuçları rolünde ($r = .59$) katkısı olduğu bulunmuştur (Harrison vd., 2006: 317).

Gallup ölçümlerine dayalı olarak yapılan 42 korelasyon analizi göstermiştir ki; iş doyumu ile bir iş birimi içinde erişilen kolay ve zor iş sonuçları arasındaki bulgulara göre, iş doyumu, çalışan bağlılığı, müşteri memnuniyeti, iş güvencesi algısı, işgücü dolaşımı, kar ve verimlilik gibi değişkenler ile yakından ilgilidir (Fisher, 2010b: 401). İş üniteleri yeteneğinin yıllık gelire önemli ölçüde dönüştürülebilmesi ile ilgili nedensellik araştırıldığında, varılan nokta pozitif davranış ve tutumların örgütsel performansa olan olumlu etkisi olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin iş doyumu ile kar ve müşteri memnuniyeti arasındaki korelasyon, 28 ünitesi bulunan bir işletmede 2 yıl boyunca test edilmiş ve sonuç olarak; iki yıllık bir dönemde ortalama çalışan doyumu 1 oranındayken ($r = .27$) karın yıllık olarak 2 oranına ($r = .35$) ve müşteri doyumunun da yine 2 ($r = .61$) oranına çıktığı bulunmuştur (Koys, 2001). Başka bir çalışmada Patterson vd. (2004) 500 ve daha az çalışanı bulunan 42 ayrı iş yerinde test edilen iş doyumu ile çalışan verimliliği ilişkisinde benzer bulgular saptamışlardır. Bu bulgulara göre ortalama çalışan doyumu, gelecek dönemin performansını $r = .44$ düzeyinde olumlu yönde etkilemektedir (Patterson vd., 2004: 206).

Edwards vd. (2008: 441) çalışmalarında, büyük ölçekteki bir imalat işletmesinde işgörenlerin iş doyumunun, görev performansında daha çok olmak suretiyle ve aynı zamanda bağlamsal performans ile de doğrusal yönde ve anlamlı bir bağ içerisinde olduğu yönünde bulgular elde etmişlerdir. Ziegler, Hagen ve Diehl (2012: 2029), işe yönelik duygusal karmaşa yaşamamanın aracılık rolünü, iş doyumunu ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, duygusal karmaşa (-.58) ile negatif yönde bir düzenleyici bağ oluşturduğu sonucuna varmışlardır. Diğer bir deyişle, bu çalışmada iş doyumunu ile iş performansı arasında duygusal karmaşayı azaltan olumlu bir ilişki saptanmıştır.

Yine başka bir araştırmada Funmilola vd. (2013: 517) küçük ve orta ölçekli girişimlerde işgörenler ele aldıkları, iş doyumunu ile iş performansı arasındaki etkiyi araştırdıkları çalışmalarında, iş doyumunu boyutları ile iş performansı arasında anlamlı yönde pozitif bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır. İş doyumunu ile süreç adaleti ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin iş performansı üzerindeki etkisini örgütsel vatandaşlık aracılığı ile inceleyen bir araştırmada iş doyumunun performansla ilişkisinde pozitif bir bağ oluşturmadığı sonucuna varılmıştır (Supriyanto, 2013: 57).

Latif ve arkadaşları (2013: 169), iş doyumunun örgütsel performans ile ilişkisini araştırdıkları çalışmalarında pozitif yönde ve anlamlı bir etki içinde olduğunu bildirmişlerdir. Perera vd. (2014: 100) konfeksiyon sektöründe çalışmakta olan bir üretim tesisinde işgörenler üzerinde yürüttükleri çalışmalarında, iş doyumunun iş performansı üzerinde olumlu yönde ve önemli (.67) bir ilişkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Türkiye’de yapılmış araştırmalarda da iş doyumunu ile performans arasındaki ilişkide benzer bulgular tespit edildiği görülmektedir. Ceylan ve Ulutürk (2006: 48) rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş doyumunu değişkenlerinin, performans üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için yaptıkları araştırmada, iş doyumunun iş performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki kurduğunu belirlemişlerdir. Yazıcıoğlu (2010: 251) tarafından yapılan bir çalışmada Türk ve Kazak öğretmenlerin iş doyumları ile performansları arasında olumlu (.38 ve .66) bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Gül ve arkadaşlarının (2008: 8) sağlık personeli üzerinde bir kamu hastanesinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında elde edilen bulgulara göre, çalışanların iş doyumunu ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.

1.5.2. İşte Mutluluk ile İş Doyumu İlişkisini Konu Alan Çalışmalar

Hackman ve Oldham'ın (1975) iş doyumunun sonuçlarını analiz etmek üzere geliştirdikleri iş doyum ölçeğinde kişisel doyum ve iş performansı arasında önemli psikolojik bir bağ bulunduğundan söz edilmektedir. Kişisel ve iş sonuçları açısından incelendiğinde genel doyum, çalışanın işinden ne ölçüde memnun olduğu ve işinden duyduğu hoşnutluk derecesi ile tanımlanmaktadır. Bu araştırma modeli ile; çalışanın işini yaparken işin özellikleri ile ilgili olarak yaşadığı içsel motivasyon, iş içi başarımları ve duyduğu olumlu hisleri kapsayan genel doyum duygusunun iş sonuçları üzerinde olumlu etkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır. Hackman ve Oldman (1975) iş doyum ile olumlu psikolojik ruh halleri (mutluluk) arasında var olan bir bağa işaret etmekte, çalışanın kendini değerlendirdiği çalışma performansı ile arasındaki ilişkinin, genel doyum ile ulaşılan olumlu hisler üzerinden gerçekleştiğini ve bu bağ, çalışanın işinden diğer elde ettikleri ile birlikte kendi kişisel gelişim ve ilerleme fırsatı olarak gördüğünü belirtmektedirler.

Wright ve Cropanzano (2000: 85) mutlu-üretken işçi tezini sınamak üzere iş doyum ile psikolojik iyi oluş (well-being) ilişkisini ele aldıkları çalışmalarının doğası gereği betimsel kabul edilmeleri gerektiğine dikkat çekmektedirler. Somut olarak ifade etmek gerekirse, iş doyum ya da psikolojik iyi oluşun bire bir mutluluğa eşdeğer olduğu ileri sürülmemektedir. Sadece bu unsurların çalışan mutluluğunun yaygın olarak kullanılan örgütsel temelli iki değişkeni olarak ele alındığını belirtmektedirler.

“Mutluluk” deneysel bir kavram, bir kurgudur. Elbette bilimsel araştırmalarda, “işyeri mutluluğu”nu yeterince eyleme geçirebilmek için daha fazla hassasiyet gerekir. Yıllar boyunca, araştırmacılar mutluluğu işlevsel kılmak için bir takım farklı yaklaşımlar önermişlerdir (Cropanzano ve Wright, 2001: 182). Yönetim ve organizasyon bilimleri içerisinde iş doyum, “işyeri mutluluğu”nun muhtemelen en yaygın ve en eski araştırmalarından biridir. Tabii ki hiç kimse bir işten memnuniyetin bir bütün olarak yaşam mutluluğu ile izomorf olduğunu iddia etmemektedir (Wright, 2005). Tanım gereği iş doyum, kişinin işine özgü olduğu için kişinin işi dışındaki yaşamını gözardı etmektedir. Bu nedenle nispeten dar olan bir kapsamdır ve tanım olarak iş doyum mutluluk bileşeni olmaktan çok, daha geniş bir

kurgu olarak işlevselleştirilen ve kişinin hem işi içindeki hem de işi dışındaki yönlerini ifade eden “psikolojik iyi oluş” (psychological well-being) üzerine yapılan araştırmalar karşısında farklı bir konumda olduğu görülmektedir (Diener, 1984: 543; Wright ve Cropanzano, 2000: 84). Kapsamdaki bu farklılık; Wright ve Cropanzano'nun (2000) korelasyonların her ne kadar birbirleri ile bağlantılı olsalar da büyüklük açısından güçlü olmaktan uzak olduğunu farketmeleriyle ortaya çıkmıştır (ilk çalışmalarında korelasyon .35’dir, ancak ikinci çalışmada korelasyon katsayısı .10 bulunmuştur). Bununla birlikte iş doyumunu, iş ve/veya çalışma koşulları için özellikle hedeflendiği için, iş doyumuna ulaşmış çalışanların daha iyi bir performans sergileyeceği, sezgisel olarak uzun süredir makul görülmektedir (Hersey, 1932). Çalışanların performanslarını öngörmede iş doyumunun muhtemel rolü, ilişkili teorik bir temelden ziyade pratik bir temele dayandırılmaktadır. Locke (1976) “İş Tatmininin Doğası ve Nedenleri” adlı klasik makalesinde, iş performansı için iş doyumunu önerisinin sağlam bir kuramsal temele dayanmadığını ifade ederek, iş doyumunu ve iş performansının iki ayrı sonuç olarak kabul edilip değerlendirilmesinin en doğrusu olacağı sonucuna varmıştır. Yirmi beş yıl sonra, Locke’in düşüncelerinin yansıması olarak, Judge vd., (2001: 378) iş doyumunu-iş performansı ilişkisinin kuramsal temelini “sosyal psikolojide geniş bir tutum literatürüne dayandığı”nı ve artık bunun titiz bir şekilde dikkate alındığını belirtmişlerdir. Bu görüşün bazı yandaşlarına göre (Eagly ve Chaiken, 1993; Fishbein, 1973; Judge vd., 2001), “kuramsal” dayanak noktası, tutumların davranışsal çıkarımlara dayanması yönündedir. Daha spesifik olarak, Eagly ve Chaiken (1993) bir nesneyle ilgili olumlu tutumların onu besleyen veya destekleyen davranışlarla bağlantılı olduğunu belirtirken, bir nesneyle ilgili olumsuz tutumların da onu desteklemeyen davranışlarla bağlantılı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu mantığı takiben, söz konusu bakış açısını özetleyen Judge vd. (2001: 378) “nesneye yönelik tutumların işteki davranışlarla, en önemlisi de işteki performansla ilgili olması gerektiği” sonucuna varmışlardır. Sonuç olarak, iş doyumunu-iş performansı ilişkisine olan geniş ilgi, günümüze kadar devam etmiştir. Bu bağlamda Judge vd., (2001: 376), konuyu gözden geçirerek, iki değişken arasında ılımlı ama anlamlı bir ilişki olduğuna dair güçlü kanıtlar elde etmişlerdir.

Judge ve arkadaşları (2001: 377), iş doyumunu - iş performansı ilişkisi ile ilgili önceki araştırmaların yedi model etrafında toplanabileceğini belirtmektedirler. Bu

modeller kısaca şöyle özetlenebilir: Model 1) İş doyumu iş performansına neden olur, Model 2) İş doyumu iş performansından kaynaklanmaktadır, Model 3) İş doyumu ve iş performansı karşılıklı olarak ilişkilidir, Model 4) İş doyumu iş performansı ile aracılı bir şekilde ilişkilidir, Model 5) İş doyumu-iş performansı ilişkisi diğer değişkenler tarafından düzenlenmektedir, Model 6) İş doyumu iş performansı ile ilgili değildir, Model 7) İş doyumu - iş performansının alternatif kavramsallaştırmaları mevcuttur. Judge vd., (2001) gerçekleştirdikleri meta-analiz sonuçlarına göre, genel olarak iş doyumu ile iş performansı arasındaki gerçek ortalama korelasyon .30 olarak hesaplamıştır. Ancak, daha geleneksel temelli olan model 1, 2, 3 ve 4'ün; iş doyumu - iş performansı ilişkisinden yana olan lehdarları için, genellikle hayal kırıklığı yaratan sonuçlar ortaya koyduğu gözlenmiştir. Sonuç olarak, yakın zamandaki araştırmalar olası moderatör değişken etkilerin (örn. model 5) önemini daha çok dikkate almaya başlamış ve bu da iş doyumu ile performans arasında anlamlı ilişkiler bulma olasılığı husunda yeni bir iyimserliğe yol açmıştır (Cropanzano ve Wright, 2001: 95). Bu düşünceyle, iş yerindeki “psikolojik iyi olma hali”nin (PİO), iş doyumu ile çalışma performansı arasındaki ilişkinin belirleyicisi olacağı görüşü benimsenmektedir.

1.5.3. Performans ile İşte Mutluluk İlişkisini Konu Alan Çalışmalar

Psikolojik iyi oluş çalışmaları, insanların yaşamlarını neden ve nasıl olumlu yönde deneyimlediklerine odaklanmaktadır (Diener, 1984). Psikologlar, “psikolojik iyi oluş”un (PİO) bireylerle ilgili birçok olumlu sonucu olduğunu gözlemlemişlerdir. İlgili çalışmalarda PİO'un iş ve aile yaşamında, ruhsal ve zihinsel sağlıkta, güdülenme, motivasyon ve pozitif düşüncenin gelişiminde etkili olduğunu bildirmişlerdir (DeNeve ve Cooper, 1998: 220).

Weiss ve Cropanzano'nun “Duygusal Olaylar Kuramı” (DOK) iş yerindeki duygusal deneyimlerin yapısını, neden ve sonuçlarını incelemektedir. (Weiss ve Cropanzano, 1996: 11). Bu kuram, işle ilgili “bilişsel değerlendirmeler” ile işe yönelik “duygusal tepkiler” arasındaki farklar üzerinde durmaktadır. DOK, bir örgütte duyguları, duygulanımı ve ruhsal modları yönetmek için, bireysel ve sosyal psikolojiden bulguladığı verileri biraraya getirerek sentezlemektedir. Bu anlayış, alışlagelen iş yeri tutum modellerinin izlediği yöntem olan ve duygulanımlara dayalı

davranışları öngörmek için yalnızca bilişsel değerlendirmelerin ölçümünü tercih etmek yerine, duygusal tepkilerin de ölçülmesinin aynı derecede önemli olduğuna dikkati çekmektedir (Miner ve Hulin, 2000: 2). İşteki duygusal reaksiyonlara karşın işle ilgili bilişsel hesaplaşmanın, ayrı öncül ve buna bağlı farklı sonuçları doğmaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996: 12). DOK ikinci olarak, çevrenin özelliklerinden çok duygusal tepkilere sebep olan olaylarla ilgilenmektedir. Mesela iş yerindeki kişilerin iş ortamında gelişen olaylara karşı duygusal tepkilerinin, tutum ve davranışları üzerinde doğrudan etkisi ortaya çıkmaktadır. Tipik işyeri modları ve duygulanımları üzerinde yapılan çalışmalar, zaman içinde duygusallık düzeylerinin yükselip alçalmakta olduğunu göstermektedir ki bu değişimler önemli ölçüde öngörülebilmektedir. Duygusal reaksiyonda ortaya çıkan değişim, bireyin işi ve işteki farklı tutum ve davranışlarını oluşturan duygularını tetiklemektedir. Bu bağlamda DOK çalışanların performanslarını etkileyen duygu durumlarını zaman kavramı ve komplike değişimler çerçevesinde ele almaktadır. Kişilerin duygu durumları aynı anda değişiklikler gösterebilmekte, hayal kırıklığı içerisinde örneğin neşeli olabilmektedirler. Zaman içinde değişen tepkilerin farklı tutum ve davranışlara yol açması kaçınılmazdır (Weiss ve Cropanzano, 1996: 12).

Olumlu ve olumsuz duygulanım; kuramsal çalışmalar bireyde oluşan ruhsal modları alt boyutlarına indirgemişler ve en temel şekliyle oluşan ayırmda, iyi ve kötü modlar olarak ya da olumlu ve olumsuz şeklinde kategorileştirmişlerdir. (Weiss ve Cropanzano, 1996: 24). Weiss ve Cropanzano'ya göre duygu durumu ve buna ait özellikler iki farklı boyutla ayrılmaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996: 24). Bunlar pozitif duygu durumu (mutluluk, umut, akış gibi olumlu olarak değerlendirdiğimiz iyi hisler) ve negatif duygu durumudur (öfke ve nefret gibi kötü hisler). Duyguların değerlendirilmesinde olumlu / olumsuz hisler ayırımına karşın, etkisizlik (nötr) değerlendirmesi yoktur. Etkisiz olmak olumlu ya da olumsuz herhangi bir duyguya sahip olmamayı, diğer bir deyişle duygusuzluğu ifade etmektedir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2005). Olumlu ya da olumsuz duygusallığa sahip olmayan kişilerin, duygusuz ve duyarsız oldukları saptanmıştır (Weiss ve Cropanzano, 1996: 24). Olumlu duygu durumu içinde olan kişilerde neşe, umut, sevinç, mutluluk gibi duygular ağırlıklı olarak yer alırken, olumsuz duygu durumu içinde olan kişilerin öfke, gerginlik, endişe, suçluluk, üzüntü gibi duygulara sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

“Olumsuz duygusallıkta düşük düzeyde seyretmesi olumlu duygusallık anlamına gelmemekte, bu duygu durumu olumsuz duygusallığın eksikliği tarzında yorumlanmaktadır. Bu bağlamda, olumsuz duygusallığı düşük bireylerin de sakin ve mutlu oldukları anlaşılmaktadır” (Doğan ve Özdevecioğlu, 2005: 168) .

İşte mutluluk ile performans arasındaki ilişkileri betimleme ve çözümlemede önemli bir yaklaşım olan Fredrickson’un (1998, 2003) genişletilerek kurgulanmış pozitif duygular (Broaden and-Built) modelinin, iş performansı gibi etkili iş davranışları tahmin etmek için yararlı bir çerçeve sağladığı ifade edilebilir. Model iş doyumunun değerli olduğunu, ancak çoğunlukla bu olumlu durumdan “psikolojik iyi oluş” sayesinde daha fazla fayda sağlanabildiğini ortaya koymaktadır. Fredrickson’un modeli, mutluluk gibi olumlu duygu durumlarının yalnızca iş performansına temel bir etki yapabileceğini değil, aynı zamanda ve en önemlisi “iyi oluş”un modere edici (örn. genişletme ve inşa etme) etkisi için teorik bir çerçeve sağladığını öne sürmektedir. Olumlu duyguların iş doyumunu - iş performansı ilişkisine düzenleyici etkisi olma olasılığı, uzun zamandan beri örgütsel araştırmalarda (örn. Pennock, 1930; Kornhauser ve Sharp, 1932) tanınırken, bu tür bir etkileşimin geçici ve belirsiz olduğu da tartışılmıştır (Wright, 2005).

“Mutlu üretken işçi” hipotezini test etmek üzere psikolojik iyi oluş ve performans arasında anlamlı bir ilişkinin var olabileceğine dair teorik temeli geliştirmek üzere, öncül çalışmalar Wright ve Cropanzano (2000: 85) tarafından yapılmıştır. Wright ve Cropanzano’nun (2000) çalışmalarında, duygusal tükenme, olumlu-olumsuz duygulanım ve psikolojik iyilik oluş (psychological well-being) ile çalışan performansı ilişkisi araştırılmış ve sonuçlar sadece psikolojik iyi oluşun bu değişkenler arasındaki performansla ilgili olduğunu ortaya koymuştur (Wright vd., 2002: 148).

Wright, Cropanzano ve Bonett’in (2007: 93) araştırmaları, mutlu / üretken işçi tezini daha iyi anlayabilmek için, asırlık arayışa daha çok açıklama getirmektedir. “Çalışanların Olumlu İyi Oluşlarının, İş Doyumu ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerde Düzenleyici Rolü” isimli öncül araştırmada yöneticilerin psikolojik iyi oluşlarının (PİO) iş doyumunu ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ılımlı hale getirdiği ilk kez net olarak ortaya çıkarılmaktadır (Wright vd., 2007). İlgili araştırmada, Amerika Birleşik Devletleri’nin batı kıyısındaki büyük bir müşteri hizmetleri

organizasyonu (5000'in üzerinde çalışan) tarafından istihdam edilen 109 yöneticinin verileri kullanılarak, hem iş doyumu ($r = .36$, $p < .01$, % 95 CI = .18 ile .52) hem de psikolojik iyi oluş ($r = .43$, $p < .01$, % 95 CI = .26 ile .58), performans derecelendirmeleri ile ilişkilendirilmiştir. Önceki çalışmalarla tutarlı olarak çalışanların PİO sergileme konusunda yüksek puan aldıkları durumlarda, performans da en yüksek düzeydedir ve “iyi oluş hali, iş doyumu ve iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolündedir” (Wright vd., 2007: 100). Çalışmada Judge ve arkadaşlarının (2001) önerdikleri “Model 5” ile tutarlı olarak, iş doyumunun, çalışanın PİO yüksek düzeyde olduğu durumda iş performansını yordamakta olduğu saptanmıştır. İş doyumu bu durumda düşük PİO seviyesine sahip çalışanlar arasında, iş performansı için iyi bir yordayıcı olmamaktadır. Hatta PİO’su düşük olan çalışanlar için, iş doyumu ile iş performansı arasında fark edilebilir bir ilişki yoktur. Bunun anlamı, en doyumlu çalışanlar için bile eğer PİO’da düşüklerse, yüksek iş doyumunun artan iş performansına yansımalarının daha az olası olmasıdır. Buna ek olarak, eğer çalışanlar tarafından sadece iş doyumu olumlu bir durum olarak görülürse, Fredrickson’un (1998, 2001) “Broaden and Built” (Genişlet ve Oluştur) modeline göre, PİO yüksek olduğunda performansla daha güçlü bir ilişki kurması gerekir ve PİO düşük olduğunda ise performansla daha zayıf bir ilişki içinde olacaktır. Hem teorik hem de pratik sonuçlara sahip bu bulgular oldukça önemlidir (Wright vd. 2007).

Psikolojik iyi oluşun bu düzenleyici etkisi, önceki çalışmaların bazı tutarsız sonuçlarından sorumlu olabilir ve onlara bir açıklama getirebilir. Ancak yönetim bilimlerinin dışında da, “mutluluk” kavramını psikolojik iyi oluş hali olarak kabul etmek yaygın bir yaklaşımdır (bazen kişisel refah veya öznel iyi oluş olarak da adlandırılmaktadır (Diener, 1984, 1994; Russell, 1930). PİO tipik olarak, bireyin psikolojik işleyişinin genel etkinliği açısından tanımlanır (Wright, 2005). Önemli bilişsel ve duyuşsal bileşenlere sahip olan iş doyumunun aksine, PİO öncelikle duygusal veya hassas bir deneyimdir. Daha spesifik anlamda, PİO kuramsal çerçeve olarak döngüsel duygu modelini kullanarak, bireysel hislerin hedonik (hazsal) veya memnuniyet (hoşluk) boyutunu ölçmektedir (Cropanzano, Weiss, Hale ve Reb, 2003; Wright ve Cropanzano, 2000). Bu döngüsel modele dayanarak, PİO ile ilgili “duyuşsal deneyim aktivasyon düzeyi” veya “etki yoğunluğu” diğer kavramsallaştırmalar ile karşılaştırılabilir (Wright, 2005). PİO tipik olarak, tek bir eksen üzerinde hem pozitif

hem de negatif duygusal durumları yakalayacak şekilde çalışır (Bradburn ve Caplovitz, 1965; Cropanzano vd., 2003; Wright ve Staw, 1999). Başka bir deyişle, üstteki kutup, bu tür hazzal ya da hoşnutsuluk temelli tanımlayıcılar tarafından “neşeli (şen)” olarak sabitlenir. Alternatif olarak, alttaki kutup da bu tür tanımlayıcılar tarafından “hüzünlü” ve “sinirlenmiş (rahatsız olmuş)” olarak sabitlenir. Bu suretle, iyi oluş düzeyinin yüksek olması, aynı zamanda olumsuz duygular açısından aşağı düzeyde, olumlu duygular açısından yukarı düzeyde olma anlamına gelir.

Önde gelen birçok akademisyen ve araştırmacı, iyi oluş ile mutluluğu aşağı yukarı birbirine eşitlemektedir (örn., Diener, 1984; Seligman, 2002). Genel olarak, PİO/mutluluk tanımlarının en az üç özelliği vardır. Birincisi, mutluluk öznel bir deneyimdir (Cropanzano ve Wright, 2001; Diener, 1994). İnsanlar kendilerinin mutlu olduklarına inandıkları ölçüde mutludurlar (Sekaran, 1985). İkincisi, mutluluk hem olumlu duyguların göreceli varlığını hem de olumsuz duyguların göreceli yokluğunu içerir (Diener ve Larsen, 1993). Üçüncüsü, mutluluk küresel bir yargıdır. Kişinin yaşamına bir bütün olarak atfedilmektedir (Diener vd., 1993: 213). İş doyumunun aksine, PİO herhangi bir duruma bağlı değildir (Wright, 2005). Buna ek olarak, mutluluk / PİO’nun istikrarın geçici bir ölçüsü olmaktayken (Diener, 1994; Diener, Suh, Lucas ve Smith, 1999) aynı zamanda, bir dizi terapötik etkiye de yanıt verdiği ortaya konmuştur (örn. Seligman, 2002). Bir ampirik araştırma topluluğu PİO / performans ilişkisi konusunda önemli bir kanıt elde etmiştir. Bu grup yarı deneysel bir çalışmada, (Staw ve Barsade, 1993: 304), PİO’ları yüksek olan yüksek lisans öğrencilerinin daha doğru karar vericiler olduklarını ($r = .20$, $p < .05$), daha etkili sosyal davranışlar gösterdiklerini ($r = .24$, $p < .05$) ve daha yüksek genel performans notu aldıklarını ($r = .20$, $p = .05$) bulmuşlardır.

Başka bir çalışmada, Staw ve arkadaşları (1994) iyi oluşun (well-being) tek boyutlu bir ölçümünün, performans sonuçlarındaki değişiklikleri önceden haber verip veremeyeceğini belirlemek üzere, boylamsal (longitudinal) bir veri setini yeniden analiz etmişler ve iyi oluş ölçümlerinin; ücret değişikliklerini ($\beta = .05$, $p < .05$), performans değerlendirmelerini ($\beta = .31$, $p < .01$) ve amir desteğini ($\beta = .25$, $p < .01$) yordadığı konusunda kanıtlar elde etmişlerdir. Daha yakın zamanda Wright ve arkadaşları (2002); çalışanlarca kendiliğinden rapor edilen psikolojik iyi oluşun, iki yıl sonrasını bütünüyle değerlendirebilen performans derecelerini etkilediğini ve

belirlediğini bulmuşlardır ($r = .45$, $p < .01$). Dahası, performans derecelendirmeleri tutumsal duygulanım (dispositional affectivity) ve iş doyumunu değişkenleri etkileri kontrol edildikten sonra bile bu ilişki anlamlı ve dikkate değer (significant) kalmıştır.

Bilahare, Cropanzano ve Wright (1999) ile Wright ve Staw (1999) tarafından yapılan saha çalışmaları, PİO'nun; çalışanın yaşı, cinsiyeti, kuruluştaki görev süresi ve eğitim düzeyi gibi demografik kontrol değişkenlerini dâhil ettikten sonra bile, iş performansı derecelendirmeleri ile ilişkilendirilebileceğini göstermiştir. Wright ve arkadaşları (2007: 102) Fredrickson'un (2001) genişletilerek kurgulanmış pozitif duygular kuramı (Broaden and Built theory) çerçevesinde ve daha önce Judge ve arkadaşları (2001) tarafından önerilen çalışma modeli 5 ile tutarlı olarak yaptıkları analizde “psikolojik iyi oluş”un iş doyumunu ile performans arasındaki ilişkiyi modere ettiğini bulmuşlardır. Bu araştırma bulgularına göre, Fredrickson’un modeliyle tutarlı olarak, çalışanlar hem iş doyumunu hem de PİO için yüksek puanlar bildirdiklerinde, iş performansları da en yüksek düzeye ulaşmaktadır.

Fisher’e (2010a) göre insanın daha iyiyi elde etme ve daha iyi olmasını sağlayacak etmenleri bulup anlama çabası tarih boyunca süregelen bir uğraşıdır. Kişinin yaşantısını daha iyiye doğru götürmesi, yaşantının çeşitli etkilerle daha cazip olması, tekdüzelikten kurtularak anlam ve zenginlik kazanması herkesin arzuladığı bir sonuçtur. Fakat bu şekilde daha iyi olmanın sadece maddi unsurlarla değil diğer bazı karmaşık yapılar ile açıklanması gereği ortaya çıkmıştır. İş yaşantısı bireylerin yaşamlarının önemli bir kısmı oluşturmakta, yapılan işten doyum elde etme ve öznel iyi olma (subjective well-being) arasında güçlü ilişkilerin olduğu düşünülmektedir.

Önemli sayıda kişisel düzeyde mutluluk ve iş sonuçları üzerine yapılan araştırmalara göre olumlu duygu ve deneyimler hem örgüt hem de çalışanlar açısından faydalı sonuçlar doğurmaktadır. Griffeth vd., (2000: 483) ve Meyer vd., (2002: 20) yaptıkları araştırmalarda da iş doyumunu ve örgütsel bağlılığın, işten ayrılma niyeti ve performans artışı yokluğu ile ters yönde ilişkili olduklarını bulmuşlardır. Mutluluk ve öznel iyi olma hali (ya da psikolojik iyi oluş), iyi bir yaşam kalitesini yansıtmadan öte önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Lyubomorski, King ve Diener’e göre (2005a) önemli miktarda araştırma, mutlu bireylerin arkadaşlık, evlilik, sağlık, işe yerleşme, gelir düzeyi, iş performansı gibi çeşitli yaşam katmanlarında da başarılı olduğunu göstermekte, ancak bütün bu

ilişkilerin sadece başarının tek başına mutluluğu getirmesini sağlayamadığını, mutlu olma sonucu gelişen karakter ve olumlu duyguların yaklaşım olarak benimsenmesinin, başarıyı önemli ölçüde belirlediğini ortaya koymaktadır.

Genel mutluluk ile performans arasında araştırmalar yapılmış olmakla birlikte (Fisher ve Noble, 2004; Beal vd., 2005; Lyubomorski vd., 2005a; Harrison vd., 2006), “işte mutluluk” değişkeni ile performans arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışma alan yazında yer almamaktadır. Fisher, 2010 yılında yazdığı “Happiness at Work” adı eserinde algılanan performansı etkileyen faktörlerin “işte mutluluk” değişkeni üzerinden araştırılması gerektiğini öne sürmektedir. Alan yazındaki öncü araştırma bulguları ile birlikte Fisher’in bu vurgusu, bu çalışma için esin kaynağı olmuştur. Örgüt içinde mutluluk yapılandırması, kişisel düzeyde kavramlaştırılmaktadır. Örgütsel davranış alanında yapılan pek çok araştırma bu düzeye odaklanmıştır. Warr 2007’de yazdığı “İş Hayatı, Mutluluk ve Mutsuzluk” kitabında “neden bazı insanların iş yaşantılarında diğerlerine göre daha mutlu ya da mutsuz?” olduklarını sorgulamaktadır.

Warr’ın (1987, 2007) “Vitamin Modeli” ne göre; vitaminler gibi iş özelliklerindeki gelişmeler de iyi olma halini geliştirmekle ve iş sonuçlarına katkı sağlamaktadır. “Duygusal Olaylar Kuramı” ında Weiss ve Cropanzano (1996) tekdüze bir çalışma yaşamında anlık oluşumlarla ortaya çıkan duygusal olayların olumlu ve olumsuz duyguları alevlendirdiğini belirtilmektedir. Örneğin böyle bir durumda, anlık hoş deneyimler toplamının, toplam iş sonuçlarına yansıdığı görülmektedir. Nesnel iş koşulları, iş tasarımı, kişilik, psikolojik iklim, iş doyumu, işe bağlılık gibi yapılar, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performansda önemli ölçüde rol oynamaktadır (Judge ve Bono, 2001: 80; LePine vd., 2002: 59).

Wright ve arkadaşları (2007: 100) psikolojik iyi oluş, öznel iyi olma, iyi olma hali ve mutluluk gibi adlandırılan yapıların kapsamlı bir entegrasyonun, Fredrickson’un (1998, 2001) kuramsal çerçevesindeki analiz yaklaşımlarının da kullanılması ile mutlu / üretken işçi tezi hakkında daha fazla öngörü sağlayabileceğini düşünmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMUNUN PERFORMANSA ETKİSİNDE MUTLULUĞUN ROLÜNE İLİŞKİN ARAŞTIRMALAR

İlk bölümde değişkenler arası ilişkileri konu alan çalışmalarda etraflıca ele alındığı gibi iş doyumunun performansla ilişkisi yeterince ortaya çıkarılamamıştır. İş doyumunun performansı açıklamadığı şeklinde bazı klişeler mevcuttu ve araştırmalarda oldukça mütevazı bir bağ olduğu bildirilmekteydi. Günümüze doğru yaklaşıldıkça pozitif psikoloji ve örgütsel davranış akımlarıyla “işte mutluluk” anlayışı belirginleşti ve aradaki bağın yeniden bir duygu-tutum değişkeni üzerinden sınanmasının açıklayıcılığı arttıracığı ileri sürüldü. Dolayısıyla bu bölümde yapılan araştırmalar ile ileri sürülen noktaya odaklanılmakta ve diğer yandan değişkenlerin kültürden etkilenip etkilenmediği sorgulanmaktadır. Bu bölümde iş doyumunun çalışan performansı ile ilişkisinde iş doyumunun rolünü araştırmak üzere İtalya ve Türkiye’de yapılan araştırmalar ayrıntılı olarak ele alınmakta ve elde edilen bulgular önceki bölümde aktarılan kuramsal temeller üzerinde kültürler arası bir değerlendirmeye tabi tutularak tartışmaya sunulmaktadır. Araştırmalara ait bulguların kuramsal dayanaklara göre yorumlanabilmesi için, öncelikle başlıca kuramsal temellere değinilerek, alan yazında konu ile ilgili yer alan kültürler arası çalışmalara ve bazı araştırma örneklerine yer verilecektir.

2.1. KURAMSAL TEMELLER VE MODEL ÖNERİSİ

Yapılacak araştırmanın model önerisini oluştururken kuramsal temelleri ele alan araştırmalarda çalışanların performanslarının kültürel farklılıklardan etkilendiği ve bu etkinin nedenleri üzerinde durulduğu görülmüştür. Tezin bütününde ele alınan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin farklı kültürlerde sorgulanmak istenmesi, araştırmalardan elde edilen bulguların farklı olup olmayacağının sınanması ve bu bulgulara dayanan sonuçların kültürel bağlamda karşılaştırılarak işletme uygulamalarına ne gibi katkılar sağlayabileceği hususuna İtalya ve Türkiye’de yapılan iki ayrı araştırma ile yanıt aranmıştır.

Bireylerin kişilik özellikleri motivasyona yol açan güdülerinde önemli bir yer tutmakla birlikte, bireysel motivasyon durumdan duruma ve kültürden kültüre

değişmektedir. Robbins (2001) motivasyonu, arzulanan bireysel ihtiyaçları karşılama yeteneğiyle koşullandırılmış, örgütsel hedeflere ulaşmak için yüksek düzeyde çaba gösterme istekliliği olarak tanımlamıştır (Robbins, 2001'den aktaran Iguisi, 2009: 142). Motivasyon, bireyde arzu ve enerjiyi sürekli olarak bir işe, bir role veya bir konuya ilgi duymaya ve buna bağlı kalmaya, ya da bir hedefe ulaşmak için istikrarlı bir çaba göstermeye teşvik eden ve yönlendiren, iç ve dış etmenlerdir. (<http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html>: 21.01.2020).

“Kültür, hem nesnel hem de öznel unsurlar dahil olmak üzere “çevrenin insan yapımı bir parçası” (Herskovits, 1955); “paylaşılan bir anlam sistemi” (Shweder ve LeVine, 1984); “zihnin ortak programlaması” (Hofstede, 1991); “standart olmayan işletme prosedürleri ya da iş görme şekli” (Triandis, 1994) olarak farklı tanımlar içermektedir (aktaran Gelfand vd. 2007: 481).

Motivasyon kuramları iki ayrı grupta ele alınabilir: "içerik kuramları" ve "süreç kuramları". İçerik kuramları insanları neyin motive ettiğini araştırır, davranışı uyaran ve güdülenmeyi sağlayan işleyişi ele alır. En ünlü içerik kuramları arasında Maslow'un “Gereksinimler Hiyerarşisi”, “Herzberg'in İki Faktör” kuramı” ve McClelland'ın “Üç Etmen” kuramı yer almaktadır. Süreç kuramları motivasyon sürecinin özelliklerini araştırır. Vroom'un “Beklenti Kuramı” ve Adams'ın “Eşitlik Kuramı” iyi bilinen süreç kuramlarıdır.

Maslow (1970) bireylerin davranışları ve gereksinimleri arasında güçlü bir bağlantı olduğunu ve bu gereksinimlerin davranışları belirlediğini ileri sürmüştür. Maslow'un yaklaşımı, bireyin bir sosyal organizasyonda "yaşamı onaylayan ve kendini gerçekleştiren" davranışa sahip temel birim olduğu varsayımına dayanıyordu. Maslow, işin kişisel bir taahhüt haline geldiğine, başarının doyum ve kendini gerçekleştirmeye yaradığına, bu şekilde bireysel hedeflere ulaşmanın bir yolu olduğuna inanıyordu. Maslow, çalışanların karşılamaya çalıştığı ihtiyaçları bilerek yöneticilerin yardımcı olabileceğini öne sürmüştü ve çalışanların doyum elde edebilmek için daha verimli çalışmaya yönlendirilebileceğini belirtmişti (Maslow,1954, 1970).

Motivasyon konusundaki diğer önemli bir çalışma Herzberg'in (1968) "İki Faktör" motivasyon kuramıdır. 200 mühendis ve muhasebeci arasında iş doyumunu ve doyumsuzluğu üzerinde yaptığı araştırmada deneklerden çalışma ortamlarında kendilerini ne zaman iyi ya da kötü hissettikleri düşünmeleri istedi. Ortaya çıkan

sonuçları analiz ettiğinde doyum veya doyumsuzluğa sebep olan olguların iki ana gruba ayrıştığını tespit etmiş ve “motive ediciler” ile “hiyen” olarak adlandırdığı faktörlerin her ikisinin ancak bir arada varlığının bir örgütünün sorunsuz çalışması için gerekli olduğunu ileri sürmüştür. Herzberg (1987) saptadığı bu iki faktörün iş doyumuna (job satisfaction) olan etkisini bir araştırma ile farklı kültürlere sahip Japonya, Hindistan, Güney Afrika, Zambia, İtalya ve İsrail’i kapsayan 6 ayrı ülkede test etmiştir (Herzberg, 1987: 14).

Vroom’un (1964) “Beklenti” kuramı ile motivasyon konusuna yaklaşımı ise şöyledir : Bireyler eğer; (1) hedefin değerine inanıyorlar ise ve (2) eylemlerinin hedefe ulaşılmasını sağlayacağını düşünüyorlarsa, arzulanan o hedefe ulaşma yolunda motive edilebilirler. Vroom (1964) kuramını “bir bireyin motivasyonu, kişinin çabalarının sonucuna verdiği değer ile çabaların gerçekten istenen hedefe yardımcı olacağına olan güveniyle çarpımına bağlıdır”, şeklinde formüle etmiştir. Vroom’ a göre bu nedenle yöneticilerce, çalışanların terfi, daha fazla ödeme, öne çıkma ve benzeri beklentilerinin hangi davranışlar sonucunda elde edilebileceğinin bilinirliği sağlamalı ve bu bilinirliğin başarı ödüllendirilmesinin yönetsel bir temeli haline getirilmesi hedeflemelidir.

Hofstede (1980, 1990) iş hedeflerine (Work-goals motivation) ilişkin değer ve inanç farklılıklarına dayandırdığı kültürel kuramını 40 ülkeden IBM iştiraklerindeki 116.000’ den fazla çalışanı ele alarak geliştirmiştir. Hofstede’e göre (2001) kültürler arası anlayışın bir parçası olarak iş değerleri (work-related values) oldukça önemlidir ve kültürler arası bakış açısının bir parçası olarak kültürel boyutların ölçüsüdür. İş değerlerinin, çalışanların motivasyonundan örgütsel iletişime kadar aynı zamanda birçok yönetim alanında güçlü etkileri bulunmaktadır. Birincisi, iş değerleri bireysel psikolojik farklılıklardan çok, sosyolojik ve kültürel faktörler tarafından şekillendirildikleri için mükemmel bir kültür ölçüsüdür. İkincisi, bir örgüt çalışanlarının iş hedefleri, çatışmanın çözülmesinden iletişime, değişimden çalışan motivasyonuna pek çok yolla örgütsel yapıda etkin bir rol oynamaktadır.

Hofstede’in “İş hedefleri motivasyon” anlayışı; çalışma hedeflerini (work-goals), bireylerin ihtiyaçlarına ve motivasyonel yönelimlerine göre beş ana grupta ele almaktadır. Bu hedefler süper hedefler olarak da nitelendirilmektedir. Süper hedefler;

işin üstesinden gelme, ilerleme, işbirliği, aile ve konfor ile güvenlidir. Tanımlanan beş süper hedef, şu bileşenlerden oluşmaktadır:

- 1- İşin üstesinden gelmek (rekabet, başarı, beceri kullanımı),
- 2- İlerleme fırsatı (ilerleme, tanınma, öne çıkma),
- 3- İşbirliği (meslektaşlar ve işveren ile iyi çalışma ilişkileri),
- 4- Aile ve konfor (kişisel yaşam / aile yaşamı için zaman ayırabilme, arzu edilen yaşam çevresi geliştirebilme),
- 5- Güvenlik (istikrarlı istihdam, sosyal yardımlar) (Harpaz, 1990: 77; Iguisi 2009: 143).

Kültürler arası farklılıklar konusunda yapılan araştırmalarda en çok başvurulan çalışmalardan biri Hofstede'nin (1980) ortaya koyduğu değerlendirmelerdir. Yapılan başlıca araştırmalar; Schwartz (1994), Smith vd., (1996), Trompenaars ve Hampden-Turner (1997), House vd., (1999) tarafından yapılan çalışmalardır. Bu araştırmalar, ülkelerin kültürlerini çoğunlukla gruplandırılmış değerler boyutunda tespit edilen farklılıklara göre saptamaktadır. Hofstede araştırması sonucunda, kültürlerin önce dört, daha sonraki çalışmalarında altı farklı boyutta ayrıştığını ve ülkelerin bu boyutlar çerçevesinde farklılıklar gösterdiğini saptamıştır. Hofstede'e (1980, 1990) göre örgütsel davranış ve uygulamalarını etkileyen motivasyonel çalışma hedeflerinin temel alındığı kültürel boyutlar; 1-Bireycilik-Toplulukçuluk (Individualism), 2- Güç Mesafesi (Power Distance) 3- Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance) ve 4- Erillik-Dişillik (Masculinity) 5-Uzun ve Kısa Döneme Yönelme (Long and Short Term Orientation), 6-Serbestliğe Karşı Sınırlama (Indulgence)'dır (Hofstede, 1980: 45).

“Toplulukçuluk”un ön planda olduğu toplumlarda ortaklaşa davranış anlayışı benimsenir ve bu toplumda bireyler kendilerini, ailenin ya da bağlı bulundukları grupların birer parçası olarak görmektedirler. “Bireyci” toplumlarda, bireyler diğerlerinden bağımsız davranmayı kendi özgürlüklerinin bir parçası olarak değerlendirmekte ve çözümleme birimi olarak da birey kendisini görmektedir (Sargut 2001: 188). “Güç Mesafesi”, toplumda gücün bireyler arasında nasıl dağıldığını göstermektedir. Güç ve yetkinin toplumda bireyler arasında yatay yönde eşit, ya da yukarıdan aşağıya doğru dik olarak dağılımında ortaya çıkan hiyerarşik farklılık ve eşitsizliklerin benimsenme derecesi o toplumun güç mesafesini algılama biçimini

göstermektedir. “Belirsizlikten Kaçınma”; bir toplumun üyelerinin, bilginin açık olmadığı, ortamın bulanık ve şüpheli olduğu durumlarda, kendilerini mümkün olduğunca güvenceye alma ve muğlaklığı engelleme çabasını anlatmaktadır. Kültürün bir diğer boyutu, “Erillik-Dişillik” boyutudur. Bu boyut, kültürün toplumdaki değerlere yüklediği cinsel sembolizm ile ifade edilmektedir. Hofstede göre, eğer bir toplumda güç, başarı, para elde etme, şöhret, büyüme, değişim, yarışma, kazanma ve yükselme gibi eğilimler egemen değerler olarak diğerlerine göre el üstünde tutuluyorsa bu toplumlarda erkek kültürünün öne çıktığı söylenebilir. Dişil kültürün göstergeleri ise; insana verilen önem, arkadaşlık, iş güvenliği, muhtaçlara karşı merhametli davranış, saygı, başkalarını düşünme, sadakat, çocuklara karşı doğru ve anlayışlı davranma, insanlar arası ilişkilere değer vermektir. “Uzun ve Kısa Döneme Yönelme” (Hofstede, 2001) boyutunda ise, geleceğe verilen değerle geçmişe verilen değer arasındaki fark dikkate alınır. Kısa döneme yönelen toplumlarda geleneksel değerlere bağlılık önemlidir. Bugüne ve geçmişe bağlı, yakın ya da uzak geçmişe dayanan hareket ve tavırlar toplumda yer bulur. Toplumsal kurallara, geleneklere, göreneklere bağlılık ön plana çıkar, değişim pek öngürülmez. Uzun döneme yönelen toplumda geleceğe yönelik anlayışa ve davranışlara değer gösterirler. Bu toplumlarda sebat, azmetme, tutumlu olma, kendine inanç, etik değerlere saygı baskın olan kavramlardır. Uzun döneme yönelen toplumlar, bir konuyu özünde incelemek ve bir an önce onu geleceğe mal etmek isterler. Hofstede’in kültürel boyutlar daha sonra eklediği diğer bir boyut “Serbestliğe Karşı Alınan Tutum”, bir başka kültürel boyuttur. Bu boyut, mutluluk ve yaşam kontrolünü irdeler. Serbestliği yüksek olan toplumlarda bireyler, temel insani ihtiyaçlarının ötesinde, özellikle de hayattan haz almak için hobilerini ve tutkularını özgürce gerçekleştirmeye yönelirler ve buna olanak yaratırlar. Serbestliği sınırlayan toplumlarda ise aksine bireyler yaşamsal ihtiyaçlarının peşinde daha çok koşarlar ve istek ve tutkularını sosyo ekonomik şartlar altında ötelerler. Toplum ahlaki değerlere, geleneksel disipline daha çok önem verir ve kabullenme eğilimi içinde gelecekte çok şey beklemezler.

GLOBE Araştırma Projesi: Global Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) araştırma projesi, kültürel farklılıkları ele alan bir başka çalışma olup bilim adamı Robert J. House’un 1991 yılında tasarladığı liderlik davranışları ve örgütsel davranış etkinliğini inceleyen

araştırmadır. Farklı metotların birlikte kullanıldığı birbirini takip eden aşamaları içeren GLOBE projesinde dünyanın 61 ülkesinden 170 bilim adamı ve onlara bağlı alt çalışma grupları yer almıştır. (House vd., 1999: 2). Kültür GLOBE araştırma grubu tarafından, ana olgu olarak birbirini izleyen “çalışma aşamaları” şeklinde ele alınmıştır. İlk aşamada, daha önce yapılmış kuramsal ve gözlemsel çalışmalar incelenerek kültüre ait dokuz boyut belirlenmiştir (House vd., 1999: 24).

Bunlar:

- 1- Güç mesafesi,
- 2- Belirsizlikten kaçınma,
- 3- Bireyselcilik / toplumculuk,
- 4- Ailesel / kurumsal toplumculuk,
- 5- Cinsiyetler arası eşitlik,
- 6- Kendine güven / girişkenlik,
- 7- Gelecek odaklılık / merkezlilik,
- 8- Performans odaklılık /merkezlilik,
- 9- İnsan odaklılık / merkezlilikdir.

GLOBE araştırması belirtilen, dokuz kültür boyutunu oluştururken Hofstede’in (1980) Değer-inanç kültür boyutlarından esinlenmiştir. GLOBE’un boyutları oluşturulurken, bireyselcilik–toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erkeklik–dişilik boyutlarının yanı sıra uzun döneme/geleceğe yönelme boyutu da eklenmiştir. GLOBE çalışmalarında Hofstede’in bireyselcilik-toplumculuk boyutu, ailesel/kurumsal toplumculuk olarak ikiye ayırmış ve aynı şekilde erillik-dişilik boyutu, cinsiyetler arası eşitlik ve kendine güven/girişkenlik adı altında iki farklı boyuta indirgenerek incelenmiştir. Bu boyutlara gelecek odaklılık /merkezlilik, performans odaklılık/merkezlilik, ve insan odaklılık/merkezlilik eklenerek toplam analiz boyutu dokuz olarak tespit edilmiştir.

Bir sonraki aşamada House vd. (1999) tarafından kültür kavramı “içerik” ve “uygulamalar” bakımından ele alınmakta, kültür çoğunlukla iki farklı noktada değerlendirilmektedir. İlki, toplum veya örgüt üyeleri tarafından “doğal” olarak benimsenmiş olan ve “kültürün simgeleri” olarak isimlendirilen değerler, inançlar, sembollerdir. Diğeri ise; “kültürün süreçleri veya uygulamaları” anlamında ele alınan, kurumsal yapıda aileden başlayarak toplumun üst yapısına kadar uzanan sosyo

ekonomik ve yasal-siyasal sistemlerde ifade edilen, uygulama ve etkileri somut görülen kültür boyutlarıdır (House vd., 1999: 14).

Sargut'a (2001) göre tüm medeniyetlerin paylaştığı ortak evrensel kültürel öğeler bulunduğu gibi, bir kültürden diğer kültüre değişen, farklılaşan öğelerde mevcuttur. "Kültürler arası farklılaşma değişik kültürlerde yaşayan insanların farklı bir biçimde olayları kavramalarına, düşüncelerine, değerlendirmelerine ve davranışlarına neden olmaktadır" (Sargut, 2001: 63). Örneğin Fisher ve Yuan (1998) tarafından, Hofstede'nin (1993) Çin kültürü üzerindeki; yüksek güç mesafesi, düşük bireycilik, orta derecede belirsizlikten kaçınma, erillik ve uzun vadeye yönelik tespitlerini temel alan öncül çalışmalarına göre, Çinli ve batılı çalışanlar arasında motivasyon faktörleri arasında büyük farklılıklar olduğunu bulgulanmıştır (Fisher ve Yuan, 1998: 516).

Treven ve arkadaşları (2008) ise çalışmalarında, Hofstede'nin (1980) kültürel değerler yaklaşımını, kültür ve örgütsel davranış etkileşimi yönüyle ele almaktadır. Kültürün; örgüt çalışanlarının etik ve motivasyonunu, iletişim kurma biçimini, çatışma çözme başarısını, örgütsel değişimi etkilediğini ve ayrıca birbirleriyle karşılıklı bağımlılık içinde olduğunu ifade etmektedirler. Treven vd.'ne (2008: 33) göre, önemli tek değişken olmasa da kültür, toplumsal davranıştaki temel farklılıkların açıklanmasına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. "Kültürün örgütlerdeki rolünün takdir edilmesiyle, dünyadaki yönetim ve örgütsel davranışın daha iyi anlaşılması sağlanabilecektir" (Treven ve Treven, 2007). Hofstede'in (1980) dişillik boyutuna karşı erilliği karşılaştırması farklı toplumlar için neyin ödüllendirici olabileceğine işaret etmektedir. Eril özellikler gösteren bir kültürde insanlar para, unvan veya diğer maddi, ya da statü odaklı ödüller almayı tercih ederlerken, dişil özellikler gösteren bir toplumda, anlamlı ödüllendirmeler, mola, iyileştirilmiş faydalar veya sembolik ödüller gibi teşvikler kişilerin daha çok doyuma ulaşmalarını sağlamaktadır (Treven vd. 2008: 33).

Maamari'nin (2015) yapmış olduğu çalışmada beş farklı ülkede: Lübnan, Dominik Cumhuriyeti, Hong Kong, A.B.D. ve Singapur ele alınmakta, farklı kültürlerde yer alan bu ülkeler arasında iş doyumu benzerliklerini ölçülmesi, bu yolla insanların inançlarının, tutumlarının ortak yönleri aydınlatılması amaçlanmıştır. Çalışmada Lübnanlı çalışanların genel olarak iş doyumlarının Hong Kong, Singapur,

A.B.D. çalışanlarına göre düşük olduğu, grupta en yüksek iş doyumunun ise Dominik çalışanlarında görüldüğü tespit edilmektedir. Maamari'e (2015) göre, yeni olmamakla birlikte ortaya konulan davranış benzerlikleri ile farklılıkların alan yazında ele alınarak araştırılmaya devam edilmesi, aralarında hangi ortak paydaların bulunduğundan çok onları nelerin farklılaştırdığı konusunu gündeme getirecektir (Maamari, 2015: 8).

Iguisi (2009) Kültürel değerlerin işletme uygulamalarında motivasyon sağlayıcı etkilerini araştırmak üzere Fransa, İtalya, Hollanda ve İskoçya'dan oluşan dört Avrupa ülkesi ile bir Afrika ülkesi olan Nijerya'yı kapsayan bir survey çalışması yapmıştır. Araştırma, işletme sonuçları açısından çalışanların kültürel değerlerinin, motivasyon sağlamada Avrupa ülkelerinin aksine Nijerya'da işin içeriksel yönünden çok bağlamsal yönüne odaklanmayı sağladığını göstermektedir (Iguisi, 2009: 149).

Veenhoven'a (2012) göre insani gereksinimlerin hangi ölçüde karşılandığı ile ilişkili ise, insanın doğasına önem veren toplumlarda ortalama mutluluğun daha yüksek olması beklenir. İşlevsel bir bakış açısı ile koşulları hesaba katmadan, farklı kültürlerde eşit derecede mutluluk beklenmesi pek olası değildir. "Ülkeler arasında ortalama mutlulukta büyük farklılıklar vardır. Örneğin, Dünya Mutluluk Veritabanı'na (World Happiness Database) göre Danimarka'da ortalama mutluluk 8.3 iken, Zimbabwe'de sadece 3.0' dir. "Bu farklılıkların çoğu, modernitenin bir parçası olan refah, ekonomik ve siyasal özgürlük, adalet ve güvenlik gibi ulusal ve kültürel özellikler ile açıklanabilir" (Veenhoven, 2012: 12).

Flisak ve Bjerkhage'nin (2015) Çinli ve batılı işçiler arasındaki motivasyon etkileri üzerine bulguları da çalışanları motive eden faktörlerde farklılıklar olduğunu göstermektedir. Çinli çalışanlar çalışma koşulları ve yüksek ücret gibi temel ihtiyaçlar ile motive olma eğilimindedir. Buna karşılık İsveçli çalışanlar kendilerini işlerine adanmış olduklarını hissetmeye çalışırken gösterdikleri çaba için yöneticileri tarafından takdir edilmeyi beklememektedirler. Bu bulgular her bir ülkedeki ekonomik farklılığa göre açıklanabilir, ancak bazı bulgular zenginlik yoksulluk ikileminden ziyade kültürel ve düşünce biçimindeki farklılıklara dayanmaktadır. (Flisak ve Bjerhage, 2015: 2)

Jayasundera ve George (2017) araştırmalarında, Orta Doğu'nun sınırlar ötesi işletme yönetimi bağlamında, kültür ile çalışan performansı ve yetenek yönetimi

arasındaki bağlantıları incelemişlerdir. Bu amaçla globalleşmenin kültürel boyutu konusunda Bahreyn, Suudi Arabistan, Umman, Katar, Birleşik Arap Emirlikleri, Kuveyt, Türkiye ve Mısır'da şubeleri olan bir holdingin çok uluslu iş sürecinde dış kaynak kullanımı konusunda üst düzey yöneticileriyle görüşmeler yapmışlardır. Sonuçlar, örgütsel değerlerin ulusal kültürü yansıttığını göstermektedir. Ayrıca, bulguları doğrultusunda çalışanların performansının kültürel faktörlerden etkilenmekte olduğunu tespit etmişlerdir (Jayasundera ve George, 2017: 11).

Zhao ve Pan (2017) tarafından yapılan kültürler arası araştırmada farklı kültürel geçmişe sahip çalışanların motivasyonunu etkileyen ve biçimlendiren faktörler olan; a) işin önemi, b) gereksinimler hiyerarşisi, c) iş doyumunda iç ve dış etmenlerin ikilemi, d) ödül ve cezanın işleyişleri üzerinde ayrıntılı analizler yapılmıştır. Çalışmalarında, kültürel kökenleri farklı çalışanları motive eden etmenlerin birbirinden ayrıştığını, ayrıca bu etmenlerin kültürel temele bağlı olarak farklılaştığını bulgulamışlar, dolayısıyla elde edilen sonuçun kültürler arası insan kaynakları yönetimi için yeni bir referans teşkil edebileceği bildirmişlerdir (Zao ve Pan, 2017: 220).

Suh ve Choi (2018) yaptıkları araştırmada, bir kısım global veri tabanlarından elde edilen bulgulara ulusal refahın; özgürlük, bireysellik ve demokrasi anlayışının üzerindeki etkisi ile mutluluğu arttırdığını ortaya koymaktadır (Suh ve Choi, 2018: 2).

Yukarıdaki örneklerde görüldüğü gibi motivasyon ve kültür bağlamında kuramsal temelleri işlenen, iş doyumunu, performans ve mutluluk değişkenlerinin, ayrı ayrı ya da birlikte ilişkilerini inceleyen araştırmalarda ortaya konan bulgular ve elde edilen sonuçlar, bu ilişkilerin kültürden kültüre farklılıklar taşıdığını göz önüne sermektedir.

2.1.1. Araştırmaların Amacı

İş doyumunun performans ile ilişkisinde mutluluğun rolünü araştırmayı amaçlayan bu çalışma; pozitif örgütsel davranış alanında güncel bir tartışma konusu olan “işyeri mutluluğu” nun çalışan performansını açıklayıcı etkilerini ortaya çıkarmayı ve bu etkileri incelemeyi hedeflemektedir. “İşyeri mutluluğu” ya da “İşte Mutluluk”, örgütsel davranış alanında oldukça yeni bir tanımlamadır. Bu alanda

yapılmış önceki çalışmalar iş doyumu ve performans arasındaki ilişkileri derinlemesine incelemekle beraber, bir başka değişkenin işin içine katılmasıyla ilişkilerin ne şekil alacağı merak konusu edilmekte, özellikle de mutluluk değişkeninin çalışma yaşamını nasıl etkileyeceği sorgulanmak istenmektedir.

2.1.2. Araştırmaların Önemi

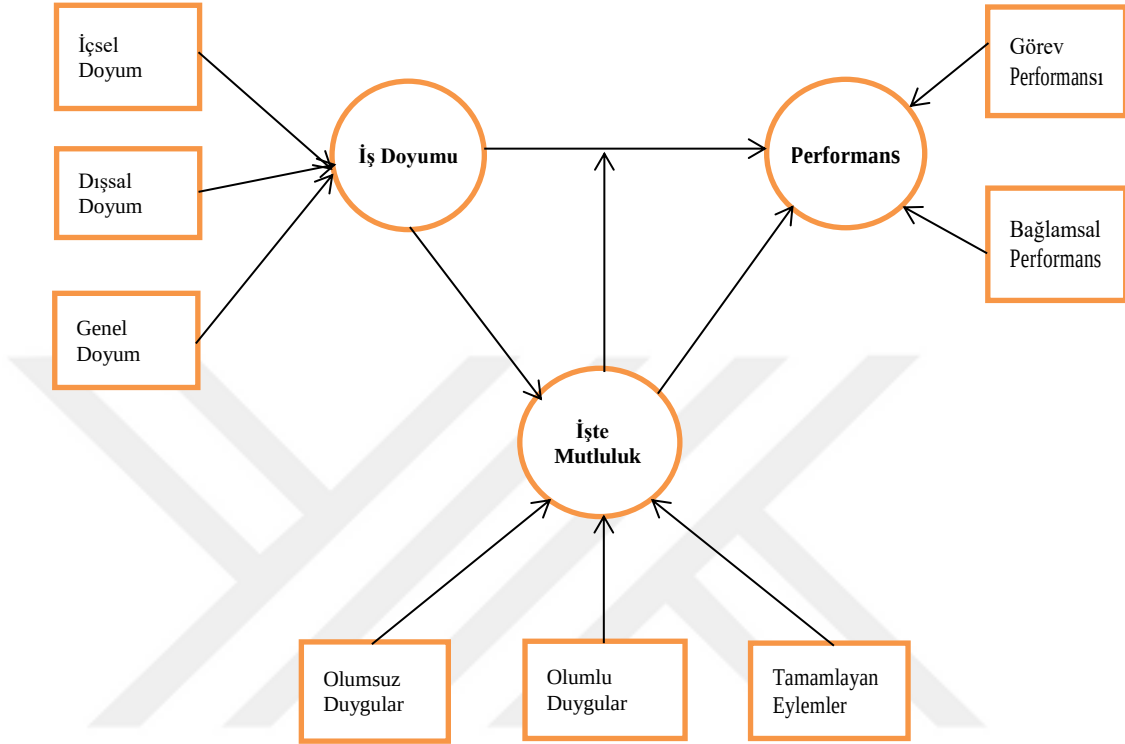
İş doyumunun çalışan performansı üzerindeki etkisinde mutluluğun rolünü, işte mutluluk ölçeğinin geliştirildiği batılı bir kültürde sorgulayarak tartışmak ve çalışmanın izlenecek aşamalarında elde edilen sonuçları yerel bağlamda yapılacak araştırmanın sonuçları ile karşılaştırarak kültürel farkın değerlendirilmesine de zemin hazırlamak çalışmanın önemini teşkil eder. Uluslararası yazında “İşte mutluluk” değişkeni ile yapılmış araştırma ya yoktur ya da yok denilecek kadar sınırlı olduğundan ulaşılamamıştır. Bu değişken ölçeği batılı bir kültürde geliştirilmiş olmakla birlikte Türkiye’de yapılan araştırma ile ortaya koyacağı sonuçlar yeni değerlendirmelere yol açabilecektir. Günümüz çalışma yaşamında bireysel performansın önemi yadsınamayacak derecede öne çıkmaktadır. Performans, kar amacı gütsün ya da gütmesin tüm örgütlerde arzu edilen, teşvik edilen bir husus olarak çıktılarının ve sürdürülebilirliğin vazgeçilmez bir koşulu haline gelmektedir. Performansı iş doyumu üzerinden belirleyen yeni yapıların, hem uluslararası hem yerel bağlamda yapılan araştırmalar ile ortaya çıkarılarak kültürel farklılıkların tartışılmasına da ışık tutmak çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

2.1.3. Araştırmaların Modeli

Araştırmalarda, alan yazın taraması ve öncül araştırma bulgularından hareketle, iş doyumunun performansa etkisinde mutluluğun rolünü belirlemek üzere, aşağıda oluşturulan model üzerinde ortaya çıkan etkiler sınanacak ve işte mutluluğun iş doyumu ile performans arasındaki ilişkideki rolü ele alınacaktır. Araştırmalarda iş doyumunun boyutları ile algılanan performans boyutları ve işte mutluluğun boyutları arasındaki ilişkileri ele alan ve iş doyumu ile performans arasındaki ilişkide işte mutluluğun rolünü sınamaya yönelik olarak oluşturulan model Şekil 2’de

görülmektedir.

Şekil 2: Araştırma Modeli: İş Doyumunun Performansa Etkisinde İşte Mutluluğun Rolü



Seligman ve arkadaşlarının pozitif psikolojinin temellerini atmasından itibaren, dominant ve hastalık odaklı psikolojinin karşısı olarak mutluluk ve diğer pozitif tutumların incelenmesi, psikolojide önem kazanarak yükselişe geçmiştir (Seligman vd., 2000: 5-14). Öncüleri, pozitif psikolojinin amacını “psikolojinin salt olumsuzlukları onarmaya yönelik odağının yanı sıra olumlu nitelikleri yapılandırmaya yönlendirmek” şeklinde ifade etmektedirler (Seligman ve Csikszentmihalyi 2000: 5). Geçmişte yapılan araştırmaların iş doyumunun performans ile ilişkisini yeterince aydınlatamadığını, buna gerekçe olarak ile ilgili dikkate alınması gereken bazı değişkenlerin oynadığı rolün ihmal edilmesi işaret edilir (Fisher, 2010a: 48). Fisher’ın başını çektiği akademisyenlerce de ifade edildiği üzere; geçmişte yapılan araştırmalar iş doyumunun performans ile ilişkisini yeterince aydınlatamamış, buna gerekçe olarak çalışan mutluluğu ile ilgili dikkate alınması gereken tutum ve duyguların oynadığı aracı rolün göz ardı edilmesi gösterilmiştir. Dolayısıyla Fisher (2010a) tarafından önerilen yapılacak yeni araştırmalarda, bu rolün sınanmasını sağlayacak farklı

değişkenlerle çalışılması gereği araştırma modelinin oluşturulmasında en önemli etmenlerden biridir. Ancak, Wright ve Cropanzano'nun (2000) araştırmasından önce hiçbir çalışma, psikolojik iyi-olma halinin (well-being) ölçümünü gerçekleştirecek ve iyi-olma halinin, iş doyumunu ile çalışan performansı ilişkisinin belirleyicisi olarak görece katkısını karşılaştıracak bir konuyu içermemiştir. Araştırma modelinin Şekil 2'deki oluşumunda; Fisher'ın iş yerinde yaşanan mutluluğun iş sonuçları üzerinde daha fazla araştırılması gerektiği yönündeki önerileri ile Wright ve Cropanzano'nun (2000) pozitif psikolojinin bir unsuru olarak iyi-olma halinin iş performansı üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmasında umut verici bulgulara ulaşılmış olması isteklendirici olmuş ve iş doyumunun performansla ilgisinin “duyguların yönlendirdiği bir tutum olan mutluluk” aracılığı ile nasıl test edilebileceği yönündeki keşifsel çalışmalar için de yol gösterici bir rol oynamıştır.

Paschoal ve Tamayo'ya (2008) göre, “İşte mutluluk”, “çalışanların iş yaşantısında algıladıkları olumlu duyguların (hisler ve haller dahil) ve bildirdikleri kişisel kapasite gelişimleri ile gerçekleştirdikleri yaşam hedeflerinin (kendini-gerçekleştirme) vermiş olduğu hazzın tekrarlanma sıklığıdır”. Araştırma modelinin çatısını oluşturan İşte mutluluk ile ilgili yapılan araştırmalar, İşte Mutluluk değişkenini alt boyutlarının: a) Olumlu Duygular, b) Olumsuz Duygular ve c) Tamamlayan Eylemler olarak ayrıştığını göstermektedir (Paschoal ve Tamayo, 2008: 11-22).

İş Doyumu'nun alt boyutları; içsel ve dışsal olmak üzere ikili bir yapı ile incelenmektedir. İçsel doyum; başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin doyum ile ilgili öğelerden ve dışsal doyum ise, işletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır (Weiss vd., 1967).

Fisher, eş zamanlı ruh hali ve duyguların, algılanan iş performansın güçlü bir belirleyicisi olduğunu belirtmektedir. Algılanan performans, özellikle işini önemseyen ve hedefe yönelen çalışanlar için bağlamsal bir anlam ifade etmektedir. Araştırma modelinde yer alan algılanan performans ölçümünde, Goodman ve Svyantek'in (1999) geliştirdiği görev performansı ile bağlamsal performans boyutlarını kapsayan, “Performans” sorularından yararlanılmıştır. Burada kullanılan bağlamsal performans ölçüsü, diğer çalışanlara yönelik kurumsal bağlılık davranışı ve örgütle ilgili

vatandaşlık davranışı olarak tanımlanabilir. Görev performansını oluşturan ifadeler ise; işin hedeflerinin tutturulması, iş amaçlarının ve son teslim tarihlerinin karşılanması ile çalışanın teşvik ve ilerleme beklentilerinin değerlendirilmesini kapsayan maddelerden oluşmaktadır.

2.2. ARAŞTIRMALARIN METODOLOJİSİ

Araştırmaların metodolojisinde; araştırmaların yöntemi, araştırmaların örnekleme, araştırma değişkenlerinin temel bileşenleri ve ölçekler ve araştırmanın kısıtları ele alınarak incelenecektir.

2.2.1. Araştırmaların Yöntemi

Araştırma tasarımı, nicel olarak ve benzer denekler örnekleme baz alınarak, survey yöntemi ile yapılmış, veri toplama tekniği olarak yazılı soru sorma tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan soru formu; iş doyumu, işte mutluluk deneyimi ve çalışan performansı ölçekleri ile kişisel bilgilerin bulunduğu bölümlerden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ifadeleri içeren soru formu örnekleri ekler bölümünde yer almaktadır.

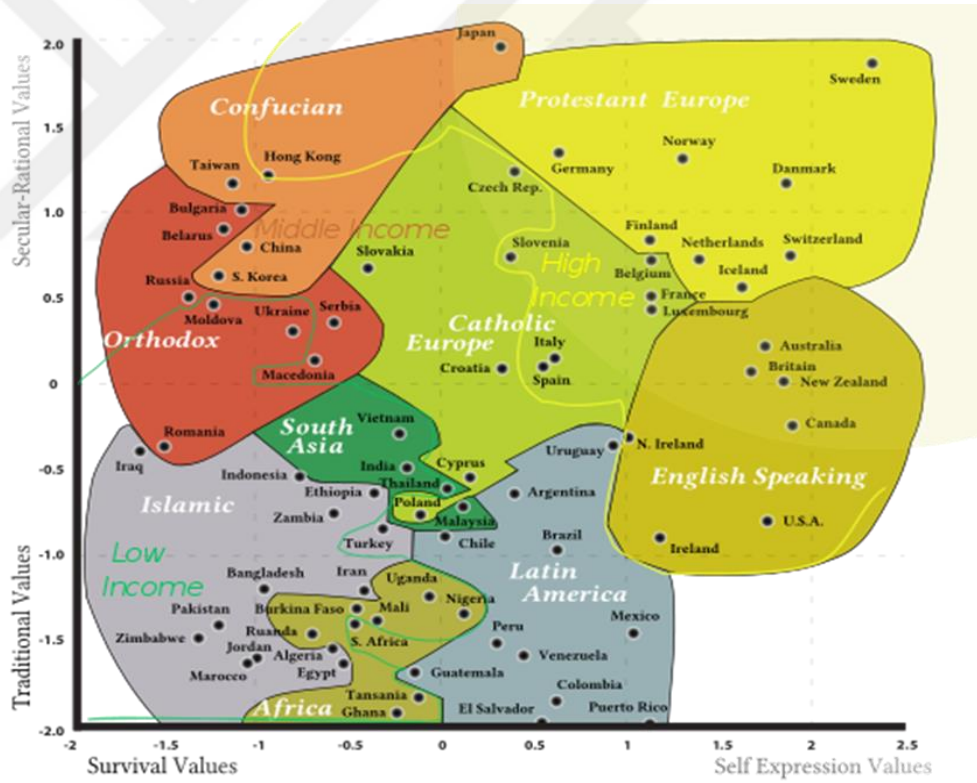
2.2.2. Araştırmaların Örnekleme

Araştırma evreni belirlenirken, Dünya Değerler Araştırması (WVS) sonuçlarına göre, kültürler arası değer verileri üzerinden, Ingelhart-Wetzel (2010) tarafından geliştirilen, Şekil 3’de yer alan Dünya Kültür Atlası bulgularından hareket edilmiştir. Türkiye ile ilgili kısım için Dünya Değerler Araştırması Derneği (WVSA) Yönetim Kurulu Üyesi Prof. Dr. Yılmaz Esmer’in (2012) hazırladığı “Türkiye Değerler Atlası” bulgularından yararlanılmıştır. “Türkiye Değerler Atlası” siyasetten ekonomiye, dini değerlerden kadın - erkek ilişkilerine, aile ve evlilik kurumundan değer ve kimlik yargılarına kadar pek çok farklı alanda Türkiye çapında yürütülen araştırmaların verilerinden yararlanılarak hazırlanan bu alandaki önemli bir başvuru kaynağıdır.

Araştırma örnekleme, haritada birbirine oldukça yakın görünen iki ülkeden, benimsediği katılımcı, çevreci ve sosyal toleransı yüksek, seküler-rasyonel değerleri

temsil eden İtalya ile geleneksel olarak aile ve otoriteye bağlı, toplulukçu ve ulus merkezci değerleri temsil eden yapısıyla (Hofstede, 1980: 42-63; Sargut, 2001: 177) İtalya'ya (Eril toplum) kültürel anlamda alternatif teşkil edebilecek olan Türkiye'den (Dişil toplum) oluşturulmuştur. Türk ve İtalyan toplumlarının, Ingelhart-Wetzel tarafından geliştirilen söz konusu kültürel haritasının ötesinde, gerçekte tarihsel ve coğrafik yakınlıkları ile bilinmekte oluşları, buna mukabil günümüzde geldikleri kültürel boyutlar açısından birbirinden farklı iki ayrı kümede değerlendirilmekte olmaları araştırma örnekleminin yer aldığı toplumlar olarak birbirleri ile karşılaştırılmalarının keşfedici bulgulara yol açacağı düşüncesi bu seçimde etkili olmuştur.

Şekil 3: Inglehart-Wetzel Dünya Kültür Haritası (2010)



Araştırma, Hofstede'in (1980) tespit ettiği şekliyle geleneksel aile ve otoriteye bağlı, güç mesafesi yüksek, ulus merkezci ve toplulukçu bir yapı gösteren Türkiye ile, güç mesafesi az, katılımcı, seküler-rasyonel ve bireyci değerler taşıyan İtalya'da gerçekleştirilmiştir.

Kültürler arası araştırma tasarımı; ölçeklerin değerlendirilmesi, düzenlenmesi, çevirisi ve soru formuna uyarlanması Pavia Üniversitesi, Beyin ve Davranış Bilimleri Bölümü'nde Prof. Dr. Piergiorgo Argentero danışmanlığında 21 Şubat-12 Temmuz, 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Soru formunda yer alan ifadelerin geçerlilik ve güvenilirliklerine ilişkin pilot çalışma bu dönemde yapılarak ankete gelen yanıtların araştırma sorunsalı ile uyumlu olduğu görülmüştür (bkz.ek.3). Araştırma örneklemini bir işyerinde 6 aydan az olmamak kaydı ile çalışan eğitimciler, sağlık sektörü mensupları ile satış ve pazarlama sektörü çalışanlarını kapsamaktadır. Söz konusu gruplara eşit oranda ve kolayda örnekleme yöntemi ile 1500 soru formu dağıtılarak 409 geçerli yanıt ulaşılmıştır. Katılımcıların % 57,9'ini eğitimci, % 37'si satış ve pazarlama çalışanı, % 5,1'i ise sağlık sektörü mensubudur. Araştırmaya katılan çalışanların % 85,1'i (349 kişi) 30 yaş ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Üniversite mezunlarının oranı % 67,9'dur. Katılımcıların % 58,2'sinin toplam kıdemleri 16 yıl ve üstündedir, % 44'ü aynı kurumda 16 yıl ve daha uzun süredir çalışmaktadırlar.

Türkiyede yapılan araştırmada örneklem bir işyerinde 6 aydan az olmamak kaydı ile çalışan kamu ve özel sektör çalışanlarını, sağlık sektörü mensuplarını ve eğitimcileri kapsamaktadır. Söz konusu gruplara kolayda örnekleme yöntemi ile 2500 soru formu dağıtılarak 550 geçerli yanıt ulaşılmıştır. Türkiye örneğinde katılımcıların profili % 50,9 oranında kamu ve özel sektör çalışanları, % 19,5 oranında sağlık çalışanları ve % 19,3 oranında eğitimcilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların % 81,9'u 30 yaş üstü (451 kişi) çalışanlardan meydana gelmektedir. Üniversite mezunlarının oranı % 89,5'dir. Katılımcıların % 56,2'sinin toplam kıdemleri 16 yıl ve üstündedir, % 26,2'si aynı kurumda 16 yıldan daha uzun süredir çalışmaktadır.

2.2.3. Değişkenler ve Kullanılan Ölçekler

İş doyumunun temel bileşenleri ve ölçümü: Çalışanların işlerinden doyum sağlamaları onların fiziksel ve ruhsal refah durumlarıyla, diğer bir anlamda verimlilikleri ile çok yakından alakalıdır. Bu sebeple işlerinden doyum sağlamış işgörenleri istihdam eden bir kuruluş, daha nitelikli işgörenleri kendine çekme anlamında da diğerine göre daha avantajlı olarak öne geçme fırsatı yakalayabilecektir.

Çalışanların örgütsel başarı ve rekabet gücü için gittikçe daha önemli olduğu bir dönemde bile çalışanların tutumları ve iş doyumuna bağlantıları arasında tartışma ve belirsizlikler mevcuttu. Örneğin, İK profesyonellerinin (Rynes, vd., 2002: 167) bir çalışmalarında dolaylı olarak belirtildiği gibi, bu alanda deneyimlerine dayanarak ifade ettikleri başlıca bilgi boşlukları şunlardır;

- (1) çalışanların tutumlarının nedenleri,
- (2) olumlu veya olumsuz iş doyumuna sonuçları ve
- (3) çalışanların tutumlarını nasıl etkilendiği ve ölçüleceği (Saari ve Judge, 2004: 395).

Bu tartışmalara karşın Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilerek alan yazına kazandırılan ve günümüzde halen iş doyumunun ölçümünde yaygın olarak kullanılan ölçek “Minnesota İş Doyumu” ölçeğidir. Bu güne kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmalarda büyük oranda Minnesota İş Doyumu ölçeğinin kısa formu (Short Form of Minnesota Satisfaction Questionnaire) kullanıldığı gözlemlenmektedir. Minnesota İş Doyumu Ölçeğinin uzun formu (orijinali) 100 ifadeden oluşmaktadır. Kısa formu ise içsel ve dışsal iş doyumunu boyutlarını kapsayan, 20 maddeden oluşan beşli Likert tipi (1’den 5’e kadar değişen puanlamaya sahip) ölçüm aracıdır. Araştırmada kullanılan iş doyumuna ölçeği kısa formunun Türkçe çevirisi Minnesota Üniversitesi web sitesinde yer almaktadır (Weiss vd. 1967). Ölçeğin değerlendirmesinde katılımcıların her ifade için “hiç memnun değilim”, “memnun değilim”, “kararsızım”, “memnunum”, “çok memnunum” şeklindeki beş seçenekten birisinin seçilmesi istenir.

İş Doyumu boyutları:

a) İçsel doyum (Introvert) : Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı ve görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatmin duygusu ile ilgili öğelerden oluşmaktadır.

b) Dışsal doyum (Ekstrovert) : İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır.

Genel doyum (General) ise; içsel doyum ve dışsal doyumun toplamından oluşan bir boyuttur. Bu bakımdan söz konusu kısa formulu ölçekte yer alan boyutlar içsel ve dışsal doyum ile her ikisinin toplamından oluşan genel doyumdur.

Mutluluk ve İşte Mutluluk ölçümleri: Geleneksel ve nispeten yenilikçi mutluluk ölçümleri ile ilgili analizlerde, aşağıda sayılan işyeri mutluluk değişkenleri üzerinde durulmaktadır:

- ⇒ İş Doyumu (Job Satisfaction); ki en çok bakılanlar arasındadır.
- ⇒ Örgütsel Bağlılık (Job Commitment); en çok ikinci bakılan konumundadır.
- ⇒ İşe Cezbolma (Job Involvement)
- ⇒ Bağlılık (Engagement)
- ⇒ Gelişme ve Yaşama Gücü (Thriving and Vigor)
- ⇒ Akış ve İçsel Motivasyon (Flow and Intrinsic Motivation)
- ⇒ İşte Arzu (Affect at Work)

İşte mutluluk ile ilgili duygusal modellerin pek çoğu;

- a) çabuk geçip giden içsel,
- b) kalıcı özellikler taşıyan kişisel,
- c) ve kolektif

olmak üzere üç seviyede ortaya çıkmaktadır (Fisher, 2010a: 19). Bütün bu üç seviye birbirinden farklı kendine has ölçekleri ve tipik olarak farklı seviyelerde öngörülen kriterleri kullanırlar. En çok kullanılan modelleme ve ölçekler, kalıcı kişisel seviyede olanlardır. Böyle bir model; eğer mutluluk kör adamlar tarafından sözlü olarak tarif edilen bir “fıl” şeklinde kavramsallaştırılırsa, iş doyumu (job satisfaction) olarak betimlenen gövde ile tipik iş yeri haleti-ruhiyesi (typical mood at work) olarak betimlenen kuyruk gibi bütünü oluşturan parçaların kapsamlı bir tarifinin yapılabilmesini gerektirir. Belki de bu kocaman yaratığı neredeyse tek başına anlamı olmayan bazı parçalara bölerek (örneğin; sağ kulak iş arzusu, sol kulak gelişme arzusu gibi) modelin üstesinden gelinebilir. Ya da mutluluk biçimindeki, göz ardı edilen bu devasa yaratığa daha bütüncül bir yaklaşım sergilenebilir (Fisher, 2010b: 391).

Kişisel seviyede “İşte Mutluluk” duygusunu kapsayacak 3 odak veya hedef şunlardır;

- a) İşin kendisi,
- b) Görev tarifi ve özellikleri,
- c) Örgütün bütünü.

Fisher’a (2010) göre yukarıda sayılanlara paralel geniş kapsamlı ölçümler şunlar olabilir:

- 1) Bağlılık, İşe Cezbolma ve işin kendisinden hoşlanma boyutlarıyla (Bakker ve Demerouti, 2008).
- 2) Örgütsel Bağlılık; bağlılık duygusu, ait olma, değer çakışması (örgüt değerlerinin kişisel değerler ile örtüşmesi).
- 3) İş Doyumu; işin parçaları olan ücret, dayanışma, yönetici ve iş çevresi gibi kısımlar üzerindeki bilişsel yargıların temsil edildiği iş doyumu olgusu.

Bütün bu üç ölçüm tarzı ile yapılacak olan çalışmalar örgüt içinde kişisel seviyedeki mutluluğun varyanslarının çoğunu kapsayacak ve ortaya çıkaracaktır.

İşte Mutluluk, temel bileşenler ve ölçümü:

Oxford Mutluluk Ölçeği; Oxford Mutluluk Envanteri (Oxford Happiness Inventory) 1980’lerin sonunda, Oxford Üniversitesi Deneysel Psikoloji Bölümü tarafından kendi araştırmalarında kullanılmak üzere, kişisel mutluluğun geniş kapsamlı ölçümü için oluşturulmuştur (Argyle, Martin, & Crossland, 1989). Daha sonraları Argyle, Martin ve Lu (1995) tarafından bazı özellikleri yeniden düzenlenmiş ve geliştirilmiş bir psikolojik ölçme enstrümanı olarak, Oxford Mutluluk Ölçeği (Oxford Happiness Questionnaire) ise (OHQ), Oxford Mutluluk Envanteri’nden (OHI) türetilmiştir. Oxford Mutluluk Envanteri 29 maddeyi kapsamakta olup her bir madde çoktan seçmeli dört seçeneğe sahiptir. Oxford Mutluluk Ölçeği de, Mutluluk Envanteri ile aynı maksatla, benzer maddelerden her biri tek ifadeli bildiri cümleleri ile likert tipi altı cevap seçeneğine sahip bir ölçektir (Hills ve Argyle, 2002). Gözden geçirilen şekli ile ölçek oldukça derli toplu, kolayca değerlendirilebilir ve daha büyük örnekleme onay verir bir yapıya kavuşturulmuştur. Oxford Mutluluk Envanteri (OHI), Oxford Mutluluk Ölçeği (OHQ) ile karşılaştırıldığında, OMÖ’nin geçerliliğinin daha sağlam ve genel iyi-olma hali ile birlikte anılan ölçek ifadeleri ile kişilik değişkenlerini daha güçlü olarak ortaya koyduğu anlaşılmıştır (Hills, ve Argyle, 2002:1073).

Lyubomirsky ve Lepper (1999: 111) pozitif psikolojide öznellik yaklaşımı çerçevesinde mutluluk kavramını yerleştirmek üzere toplam 14 çalışma ve 2732 katılım ile dört maddeli yeni bir subjektif “Genel Mutluluk” ölçeği geliştirmişlerdir. Yapılan çalışmalarda adı geçen subjektif mutluluk ölçeği hayli yüksek tutarlılıkta ve

örneklem boyunca istikrarlı bir yapıdadır. Korelasyon testleri geçerlilik ve güvenilirliğini iyi ve mükemmel yönde doğrulamakta olup genel olarak subjektif mutluluk yapılarının ölçümünde kullanılabileceği kanıtlanmıştır.

Alan yazında, öznel iyi oluşun ölçülmesinde sıklıkla kullanılan ölçekler, Yaşam Doyumu Ölçeği (Satisfaction With Life Scale) ve Olumlu ve Olumsuz Duygu Ölçeği'dir (PANAS). Yaşam Doyumu Ölçeği, Diener ve arkadaşları (Pavot & Diener, 1993) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçeklerin psikometrik yapıları güçlü bir ölçüm özelliği gösterse de öznel iyi oluş (Subjective Well-Being) değerlendirmesine sadece anlık bir bakış açısı getirmektedir (Diener, 2000: 34).

“İşte Duygulanım” (Affect at work) konusunda pek çok ölçek mevcuttur. Shaver, Swartz, Kirson ve O'Connor (1987) tarafından geliştirilen 135 prototip duygu arasından Fisher (1997) 8 olumlu 8 olumsuz duygu terimini seçerek “İş Duygulanımı Ölçeği”ni oluşturmuştur. Fisher'ın adı geçen “İşyeri Duygulanım Ölçeği” dış uyaranları gözardı ederek genel duygu durumundan ziyade, bazı spesifik duyguları sorgulayan hedonik yöne odaklanmaktadır.

Watson ve Tellegen'in (1985) PA (Olumlu Duygulanım) ve NA (Olumsuz Duygulanım) rotasyonu çizen “Pozitif ve Negatif Duygulanım Ölçeği” (PANAS) kanıtlanmış ölçeklerden biridir. Bazı durumlarda PANAS' ın kendisi, mevcut durum ile geçen haftadan geçen aya uzanan bir zaman dilimi içindeki bir yelpazede, işyeri duygulanımını ölçmede kullanılabilmektedir. Bu yönüyle PANAS iş alakalı duygu ölçeklerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamıştır.

İşte Mutluluk Ölçeği Well-being at Work Scale (WBWS), ilk kez Brezilya'da Paschoal ve Tamayo (2008: 11) tarafından işyeri mutluluğu ile ilgili alan yazın taraması sonucu tanımlanarak yapılarak ve farklı boyutları ortaya konularak geliştirilmiş, geçerliliği kanıtlanmış bir ölçektir. İşte Mutluluk Ölçeği (WBWS) yapılandırma ve geçerlilik çalışmasının Brezilya ve ABD'de yürütülmesini takiben, bugün alan yazında yer alan şekline ulaşmıştır (Demo ve Paschoal, 2016). İşte mutluluk temel, varsayım olarak işyerinde hissedilen duyguları ve ruh hallerini kapsamakla birlikte ilaveten anlamlılık ve kendini ifade etmeye yönelik tamamlayıcı eylemleri de içermektedir. Böylece ölçek hem duyguları hem eylemleri kapsayacak şekilde düzenlenmiş ifadelerden oluşturulmuştur. İşyerinde olumlu ve olumsuz hissiyat ve ruh hallerinden oluşan duygu ifadeleri Albuquerque ve Tróccoli (2004: 114) tarafından

genel iyi olma halinin ölçümü için geliştirilen ve geçerlilik kazandırılan PANAS (Watson vd., 1988) ile Yaşam Doyumu Ölçeği'ne (Satisfaction with Life Scale, Diener vd., 1985) dayanan Öznel İyi-oluş ölçeğinden öykünülerek (Subjective Well-being Scale) tasarlanmıştır.

İşte Mutluluk İngilizce özgün metni ölçeğinin geliştiricisi Prof. Paschoal'dan yazışma yoluyla temin edilmiş, önce Türkçeye çevirisi yapılmış daha sonra yeminli tercüman vasıtasıyla tekrar İngilizce orjinaline çevrilerek karşılaştırması gerçekleştirilmiştir. Ölçek en son hali ile yirmi dokuz ifadede iş bağlamında olumlu ve olumsuz duyguları ve tamamlayan (kanıtlayıcı) eylemleri önermekte olup uygunluğunu belirleyecek olan çalışanların yargısına başvurmaktadır. Oblik rotasyon yöntemi ile WBWS ölçeği ile elde edilmiş veri seti analiz edildiğinde, üç hipotetik faktör ayrılmaktadır; olumlu duygular-9 madde, olumsuz duygular-12 madde ve tamamlayan eylemler-8 madde. Ölçek psikometrik parametreleri en iyi şekilde endekslemekte, psikometrik göstergeler oldukça güvenilir çıkmakta, hem bilimsel çalışmalar hemde örgütsel ölçümlerde faydalı olmaktadır. Bu üç-faktörlü model çalışanlarının işyeri mutluluğunu aydınlatmak ve geliştirmek isteyen örgüt yöneticileri için uygun bir araçtır (Demo ve Paschoal, 2016: 36).

İşte mutluluk konusunda tez kapsamında yapılan araştırmada, Paschoal ve Tamayo' nın (2008) geliştirdiği İşte Mutluluk Ölçeği'nin (Well-being at Work Scale) (WBWS) tercih edilmesinin en önemli nedeni araştırma bağlamına uygun olması, diğer bir deyişle iş yeri şartları ve ortamını gözetir faktörleri daha çok göz önüne almasıdır. Diğer önemli bir husus da işyeri mutluluğu konusunda güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış yakın tarihli araştırmalarda kullanılmış olmasıdır. Bütün bu yukarıda sayılanlara ilaveten, çalışma hayatına ilişkin duygu ve ruh hallerini sorgulamanın bir adım ilerisinde, çalışanın hissiyatına uygun eylemlerin mevcudiyetini - bugüne kadar olanların aksine - sorgulamakta ve araştırmanın yeni bir boyutu olarak gün yüzüne çıkarmaktadır.

Performansın temel bileşenleri ve ölçümü: Kuram ve uygulamada iki tür çalışan performansından söz edilmektedir. Bunlar, görev performansı ve bağlamsal performanstır. Görev performansı, resmi iş tanımı içinde yer alan temel dönüşümlerin sağlanması ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesine ilişkin performanstır. Görev performansı, "bir işin yerine getirilmesi gereken temel sorumluluklarını ifade eder ve

görevler bir işten diğerine göre değişir”. Bağlamsal performans ise, “örgütteki tüm işlere katkı sağlayabilen ve iş tanımında yer alması gerekmeyen, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına faydaları olan gönüllü davranışlardır” (Motowidlo vd.,1997: 75; Jawahar ve Dean, 2007: 330). Görev Performansı (Task Performance) ve Bağlamsal Performans (Contextual Performance) ile ilgili sürekli var olan kriter sorununa rağmen, performans kriterlerini belirleme konusunda yine de az çalışma yapılmıştır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 525).

Görev performansı: Bir kişinin örgütsel performansa katkısını içerir, resmi ödül sisteminin bir parçası olan eylemlere (teknik açıdan öze) atıfta bulunur ve iş tanımlarında belirtilen gereklilikleri irdeler (Williams ve Karau, 1991). Genel anlamda, görev performansı, ham maddeleri işletmenin ürettiği mal ve hizmetlere çeviren veya kuruluşun etkin bir şekilde işlemesine olanak tanıyan faaliyetlerden oluşur (Motowidlo vd., 1997: 75). Bu suretle, görev performansı, işveren ve işgören arasındaki sözleşmenin bir parçası olan ihtiyaçların karşılanmasını içerir.

Ayrıca, görev performansı kendi içinde çok katmalı bir yapı olarak tanımlanabilir. Campbell (1990) sekiz performans faktörlü bir hiyerarşik model önerisinde bulunmuştur. Bu faktörler arasında beşi görev performansına atıfta bulunmaktadır:

- (1) İşe özel görev yeterliliği,
- (2) İşe özgü olmayan görev yeterliliği,
- (3) Yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği,
- (4) Liderlik pozisyonunda denetim ve
- (5) Yönetim / idare.

Bu beş faktörün her biri, kendi içerisinde, çeşitli işler için farklı öneme sahip alt faktörlerden oluşur. Örneğin, denetim faktörü (1) astlara rehberlik yapmayı, onları yönlendirmeyi, motive etmeyi ve geri bildirimde bulunmayı, (2) iyi iş ilişkilerini sürdürmeyi ve (3) işi yerine getirmek için astları ve diğer kaynakları biraraya getirmeyi kapsar (Borman ve Brush, 1993).

Bağlamsal Performans: Genellikle resmen tanımlanmış iş gereklerini sağlamak yeterli değildir, kişinin resmi olarak gerekenin ötesinde çaba göstermesi gerekir (Parker vd., 2006; Sonnentag ve Frese, 2002). Bağlamsal performans, doğrudan örgütsel performansa etki yapmayan, ancak örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı

destekleyen davranışlardan oluşur. Bağlamsal Performans, iş tanımının resmen bir bölümünü oluşturmeyen etkinlikleri içerdiğinden, görev performansından ayrıdır. Bir kuruluşun genel performansına, görev performansını kolaylaştırarak dolaylı olarak katkıda bulunur. Borman ve Motowidlo (1993), beş bağlamsal performans kategorisi sıralamaktadırlar (Sonnetag vd, 2008: 429);

- (1) kişinin resmi iş gereksinimlerinin ötesindeki uygulamalar için gönüllü olması,
- (2) önemli görev gereksinimlerinin tamamlanması için ihtiyaç duyulduğunda coşkunun ve uygulamanın sürekliliği,
- (3) başkalarına yardım,
- (4) uygun olmayan durumlarda bile kuralların ve öngörülen prosedürlerin takip edilmesi ve
- (5) kuruluş hedeflerinin açıkça savunulması.

Bağlamsal performans örnekleri olarak; ekstra çaba gösterilmesi, örgütsel kuralların ve politikaların takip edilmesi, başkalarına yardımcı olunması ve onlarla işbirliği yapılması veya işle ilgili sorunlar konusunda meslektaşların uyarılması gösterilebilir (Borman ve Motowidlo, 1993; Motowidlo vd., 1997). Geçmişte, bağlamsal performans değişik şekillerde kavramsallaştırılmış ve ölçülmüştür. Çok genel bir düzeyde bağlamsal performans (“istikrar sağlayıcı”) bir kuruluşun belirli bir zamanda etkin bir şekilde işleyişi amaçlayan farklı kavramsallaştırmalar ile bu kuruluştaki yeni ve yenilikçi prosedürleri ve süreçleri uygulamaya yönelik proaktif davranışlar olarak tanımlanır ki, bu da sonuçta kuruluştaki bir takım değişime sebep olur. “İstikrar sağlayıcı” bağlamsal performans örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve bir kısım yapıcı sosyal davranış biçimlerini de kapsamaktadır (Sonnetag ve Frese, 2002: 7).

Organ’a (1988) göre bağlamsal performansa önemli ölçüde esin kaynağı olan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” (ÖVD) resmi ödül sistemi tarafından mutlaka tanınması ve ödüllendirilmesi gerekmeyen “isteğe bağlı” davranışlar olarak tanımlanır. Burada “isteğe bağlı” terimi davranışın dayatılabilir olmadığı ve bireyin örgüt ile sözleşmesi anlamındaki görev tanımının bir parçası olmadığı anlamındadır. Ayrıca, Organ (1988), ÖVD’nin ayrı ayrı her bir örneğinin örgütsel sonuçlarda bir fark yaratmasının beklendiğini, bununla birlikte aslen toplam davranışların bir örgütün

etkin işleyişini desteklediğini açıklamaktadır (Organ, 1997, 1988). ÖVD beş bileşenden oluşmaktadır;

- 1) özgecilik (ör. başkalarına yardım etmek),
- 2) vazifeşinaslık (ör. örgüte uyumluluk),
- 3) sivil erdem (ör. organizasyonu etkileyen hususlara uymak),
- 4) nezaket (örneğin, harekete geçmeden önce başkalarıyla konuşmak) ve
- 5) sportmenlik (örneğin, önemsiz meselelerden şikayet etmemek) (Organ, 1988; LePine vd., 2002: 53).

Bağlamsal performans üzerine daha “proaktif” bir yaklaşım; kişisel inisiyatif (Frese vd., 1996), sorumluluk almak (Morrison ve Phelps, 1999: 406) ve proaktif davranış (Crant, 1995: 532) gibi kavramları içerir. Kişisel inisiyatif, işe kendi kendine başlayan ve aktif bir yaklaşım olarak tanımlanır, bununla birlikte resmi olarak gerekenin ötesine geçen faaliyetleri içerir. Sonuç olarak, çalışanlar davranışları bir kuruluşun misyonuna uyduğunda, hedefleri uzun vadeli bir odaklanmaya başladıklarında ve zorlu durumlar için çözümler bulabildiklerinde şahsi inisiyatif kullanırlar. Benzer şekilde, görev almak, çalışanların örgütsel olarak işlevsel değişikliği etkileyen gönüllü ve yapıcı çabalar gösterdikleri anlamına gelir. Proaktif davranış, statükoya meydan okumayı ve mevcut durumu iyileştirmeyi amaçlayan kendi kendini başlatmış ve geleceğe dönük eylemleri göstermeyi ifade etmektedir (Crant, 1995; Parker vd., 2006).

Geçtiğimiz yıllar boyunca çeşitli iş performans ölçütleri kullanılmıştır (Campbell vd., 1990; Viswesvaran vd., 1996). Örneğin, derecelendirme ölçekleri, iş bilgisi testleri, uygulamalı iş örnekleri ve arşiv kayıtları, iş performansını değerlendirmek için kullanılmıştır (Campbell vd., 1990). Bu ölçüm seçeneklerinden, performans derecelendirmeleri (örneğin, akran derecelendirmeleri ve süpervizör derecelendirmeleri) iş performansını ölçmenin en sık kullanılan yoludur (Viswesvaran vd., 1996: 557). Performans ölçümlerinde genellikle, satış rakamları ve üretim kayıtları gibi “objektif” kriterler talep edilir. Bununla birlikte, bu kriterler bile belirli kriter türlerinin performansı gösterdiği öznel değerlendirmeler içerir (Campbell, 1990) ve diğerleri gibi kusursuz değildir.

Dolayısıyla yukarıda sayılan bütün bu gerekçelerle performans ölçümünde, kişisel değerlendirme esaslı algılanan performans temel alınacak ve bu konuda ölçek

geliştirme çalışmaları bulunan Organ (1998) ile Goodman ve Svyantek'in (1999) çalışmalarına başvurulacaktır.

Performans ölçütlerini belirleme konusunda pek az çalışma yapılmış olmasına karşın sürekli bir kriter tespit sorunu bulunmaktadır (Scotter ve Motowidlo, 1996: 525). Mevcutların başlıca sorunları gözlemsel ve belirli iş ile iş gruplarına özgü olup sadece iş ve iş davranışlarını tarifleyen iş analizi yöntemleridir. (Motowidlo ve Scotter, 1994: 475).

Çalışan performansının çok boyutlu bir yapısı olmakla birlikte (Borman ve Motowidlo, 1993: 72) bunlardan ikisi temel boyutları oluşturmaktadır;

a) Görev Performansı (Task Performance)

b) Bağlamsal Performans (Contextual Performance) (Borman ve Motowidlo, 1993: 71-98; Motowidlo vd., 1997: 75; Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476).

Performans kriterlerinin içeriğini temel görev sorumlulukları ve göreve özgü davranışlar bağlamında inceleyen Borman ve Motowidlo (1993) işe özgün görev performansının yanında davranış kalıplarını ilave ederek yaptıkları araştırmada organizasyonun iş gördüğü sosyal çevreyi içine alan ve kişilerarası ilişkiler ile kendilerinden beklenenin dışında isteğe bağlı davranışlar gösteren grupların varlığını tespit etmişlerdir. Bu şekilde bağlamsal performans ve görev performansı arasında bir ayrım olduğunu fark etmişler. Motowidlo ve Van Scotter da (1994) yaptıkları araştırma ve gözlemsel bulgulara dayanarak bağlamsal performansın görev performansından farklılaştığını ve ayrıştığını ileri sürmüştür.

Borman ve Motowidlo (1993) iş organizasyonlarının çevresel kaynaklar ile yaptıkları alışveriş sürecinde teknik manevra ve kabiliyetleri ile tamamlayıcı parçalar içerdiklerini, bunları ham ve ara maddeler ile harmanlayarak üretime çevirme işlevini üstlendiklerini belirtmektedirler. Adı geçen teknik çekirdeğe doğrudan katkıda bulunan faaliyetleri görev performansı olarak adlandırmaktadırlar. (Borman ve Motowidlo, 1993: 72). Örgütün hedeflerine ulaşılmasında direkt olarak katkı veren davranış ve aktiviteler; görev performansı olarak örgütün teknik sürecinin bir parçasını oluşturmaktadırlar. Borman ve Motowidlo'ya (1993) göre bunların haricindeki görevler, örgüte çeşitli şekillerde hizmet etmelerine karşın teknik çekirdeğin hareket kabiliyetine daha dolaylı bir katkıda sağlamaktadırlar ki bunlar bağlamsal performans olarak adlandırılmaktadırlar. Mesela yönetim ve koordinasyon, planlama ve denetim

gibi destek uygulamalar örgütün yaşamsal çerçevesine katkıda bulunan bir dizi eylemin daha etkili ve verimli olmasına çalışmaktadırlar.

“Teknik yeteneğe katkı verme” performans öğelerini birbirinden ayırmak için önemli bir kıstas olmakla birlikte bir işletmenin resmi zorunluluklarının diğerine göre farklılaşması nedeniyle görev performanslarını örgütler arasında karşılaştırabilmek pek kolay olmamaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002: 67). Borman ve Motowidlo (1993: 73), Organ (1988) ve Smith vd.’nin (1983) “Örgütsel Vatandaşlık” üzerindeki çalışmalar ile Brief ve Motowidlo’nun (1986) “Örgütsel Prososyal Davranışlar” üzerindeki araştırmalarını temel alarak bağlamsal performansı içeren faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar;

- 1) yapılan işin resmen bir bölümünü içermeyen aktivitelere gönüllü olarak katılmak,
- 2) aktivitelerin sonuçlanması için büyük bir arzu ile olağan üstü caba ve azim göstermek,
- 3) diğer çalışanlara karşılıksız yardımcı olma ve işbirliği sağlama isteklilik göstermek,
- 4) örgütsel kural ve disiplini sıkı şekilde takip etmek,
- 5) örgütsel amaç ve hedefleri desteklemek, yerine getirmek ve savunmak.

Görev performansı örgütün asli teknik süreçlerine doğrudan destek sağlayan faaliyetleri oluşturan davranış kalıplarını içermektedir. Bağlamsal performans ise iş faaliyetlerinin düzenlendiği sosyal ve psikolojik bağlamı destekleyen davranış kalıplarını içerir. Örneğin, işgörenler örgütsel süreci destekleyici önerilerde bulunduklarında, diğer çalışanlara kendi görev tanımlarında olmasa dahi yardım ettiklerinde ve tüm bu işlerin başarılmasında yönetim ile koordinasyon gerçekleştirdiklerinde bağlamsal performanstan söz etmek mümkündür. Bağlamsal performans diğer çalışanlar, yöneticiler ya da müşterilerle olan ilişkilerde gönüllü olarak çaba gösterme, sebat etme, azim gösterme gibi davranışlar ile ilgilidir. (Van Scotter vd., 2000: 527).

Görev performansı davranışları işin gerekleri konusunda daha yansız ve objektif bir yapıdayken bağlamsal performans davranışları daha çok çalışanlar arası bileşenlerden oluşmaktadır. Örneğin bağlamsal performans çalışma kaidelerine uyma, disiplini elden bırakmama, beklenenden çok çalışma, işe azami bağlılık ve

oluşabilecek herhangi bir problem için inisiyatif alma gibi davranışları kapsamaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993: 74).

Ölçekte kullanılan bağlamsal performans ölçüsü, daha önce adı geçen Smith, Organ ve Near'ın (1983) birlikte geliştirdiği “örgütsel vatandaşlık” davranış ölçüsüdür. İş doyumu performans ilişkisinde öncül araştırmalarda ulaşılan hayal kırıcı sonuçlara dayanılarak “mutlu çalışan verimli çalışan mıdır?” sorusunun önemsiz olduğu düşününlere karşın Organ (1988) performans ölçümünün yalnızca performans değerlendirmeye konu davranışları içerecek biçimde dar kapsamda ele alınmasının bu sonuca sebep olduğunu, tanımın örgütsel vatandaşlık boyutlarına genişletilmesi ile bulunacak ilişkinin güçleneceğini bildirmiştir (Özer, 2008: 16).

Dolayısıyla araştırmada kullanılan performans ölçüm aracı Organ (1988) tarafından önerilen, iki faktörü temsil eden toplam 16 maddeden oluşmaktadır; 1) özgecilik ve 2) vicdanlılık (dürüstlük). Birinci faktör, bireylere yönelik vatandaşlık davranışı, ikincisi ise örgütle ilgili vatandaşlık davranışı olarak tanımlanabilir. Bu örgütsel sonuçlara davranış ölçüsü, bağlamsal performansın bazı yönlerinin bir göstergesi olarak görülmektedir (Organ, 1997b: 90). Karşılaştırma amacıyla kuruluşun mevcut performansı değerlendirme formu, görev tabanlı bir iş performansı ölçüsü geliştirmek için kullanılmıştır.

Görev performansını içeren kısımda ise dokuz ifade vardır. Bu maddeler, çalışanların mevcut performansını (örn. iş hedeflerinin tutturulması, hedeflerin gerçekleşmesi ve termin tarihlerini karşılamak üzere plan ve organizasyonlar yapılması gibi) ve promosyon beklentilerini (örn. daha üst düzey bir pozisyon için uygun görülmek ve taltif ölçütlerini karşılamak gibi) değerlendirmiştir. Her performans ögesi beş dereceli Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir. Ölçekteki düşük puanlar değerlendirmeye alınan ifadelerin çalışanın özellikleri arasında olmadığına göstergesi iken yüksek puanlar değerlendirilen ögenin, tamamen çalışanın karakteristiğine uygun olduğunu göstermektedir.

Araştırmalarda, hem görev performansı hem de bağlamsal performans ölçümü için, Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen alt boyutlarından 16'sı bağlamsal ve 9'u görev performansını içeren toplam 25 ifadeden oluşan çalışanlarca algılanan “Performans” ölçeğinden yararlanılmıştır. Performans ölçeği, Türkiye’de

daha önce yapılan araştırmalarda kullanılan Türkçe formu ile oluşturulmuştur (Akdoğan ve Polatçı, 2013: 280).

İtalya ve Türkiye’de yapılan araştırmalar da kullanılan soru formunda yukarıda adı geçen ölçeklerden yararlanılmıştır. Formda yer alan Paschoal ve Tamayo (2008) tarafından ilk kez iş yerinde mutluluk araştırması için geliştirilen 29 ifadeli “İşte Mutluluk Ölçeği” üç boyuttan oluşmaktadır. Olumlu duygulara yönelik 9, olumsuz duygulara yönelik 12 ve tamamlayan eylemlere yönelik 8 ifade yer almaktadır. İş doyumunu ölçmek üzere, Minesotta İş Doyumu Ölçeği kısa formu (Weiss vd., 1967) kullanılmıştır. İş Doyumu ölçeği, içsel ve dışsal doyum olmak üzere iki alt boyuttan, 12 içsel doyum ve 8 dışsal doyum ile ilgili olmak üzere toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. Algılanan çalışan performansı ölçümü için ise, Goodman & Svyantek (1999)’in alt boyutları 16 bağlamsal (3’ü ters) ve 9 görev performansı ile ilgili toplam 25 ifadeden oluşan “Performans” ölçeğinden yararlanılmıştır. Soru formunda yer alan ölçeklerin tamamı 5’li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş, formda ölçeklere ilişkin 74 ifade ile birlikte demografik bilgilere yönelik 7 soruya yer verilmiştir.

2.2.4. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Yapılacak araştırmalarda kullanılmak üzere seçilen ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliğini sınamak üzere istatistiksel analizler yapılmıştır. Takip eden kısımda önce İtalya’da yapılan çalışmada daha sonra Türkiye’de kullanılan ölçeklerin faktör yükleri, faktör açıklayıcılıkları ve güvenilirlik katsayılarını saptayan test bulgularına aşağıda yer verilmektedir.

2.2.4.1. İtalya Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

İtalya araştırmasında ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek için yapılan analizlerde; iş doyumunu, işte mutluluk ve performans değişkenlerini oluşturan her bir boyutun tespit edilen faktör yükleri, faktör açıklayıcılıkları ve Cronbach Alfa değerleri Tablo 2’de yer almaktadır. İş doyumunu ölçeği ile ilgili faktör analizi için veri setinin uygunluğuna ilişkin KMO değeri 0,915 $p=0,000$ olarak bulunmuştur. İfadeler içsel ve dışsal doyum olmak üzere iki faktörde toplanmış, içsel doyum için açıklayıcılık %25,59, dışsal doyum için % 23,40 ve toplamda % 48,99 olarak bulgulanmıştır. Cronbach Alpha değerleri ise; içsel doyum için 0,881, dışsal doyum

olarak 0,872 ve toplamda 0,790'dur.

Tablo 2: İtalya Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

İş Doyumu	Faktör Maddeleri	Faktör Yüğü	Faktör Açıklayıcılığı	Cronbach Alpha	İşte Mutluluk	Faktör Maddeleri	Faktör Yüğü	Faktör Açıklayıcılığı	Cronbach Alpha	Performans	Faktör Maddeleri	Faktör Yüğü	Faktör Açıklayıcılığı	Cronbach Alpha
İşsel Doyum	SI1	0,390	% 25,59	0,881	Olumlu Duygular	WP1	0,519	% 23,64	0,908	Bağımsal Performans	PC1	0,590	%21,53	0,814
	SI2	0,518				WP3	0,579				PC2	0,507		
	SI3	0,621				WP4	0,623				PC3	0,468		
	SI4	0,465				WP8	0,619				PC4R	-0,690		
	SI7	0,654				WP11	0,730				PC5	0,655		
	SI8	0,565				WP13	0,641				PC6	0,437		
	SI9	0,521				WP17	0,579				PC7	0,700		
	SI10	0,481				WP19	0,702				PC8R	-0,333		
	SI11	0,570				WP21	0,583				PC9	0,457		
	SI15	0,665									PC10R	-0,473		
	SI16	0,644									PC11	0,729		
	SI20	0,553									PC12	0,736		
Dışsal Doyum	SE5	0,751	%23.40	0,872	Olumsuz Duygular	WN2	0,716	%19,97	0,714	Görev Performansı	PC12	0,736	% 14,42	0,799
	SE6	0,749				WN5	0,711				PC13	0,515		
	SE12	0,704				WN6	0,735				PC14	0,668		
	SE13	0,502				WN7	0,475				PC15	0,628		
	SE14	0,580				WN9	0,713				PC16	0,546		
	SG17	0,622				WN10	0,556							
	SG18	0,705				WN12	0,764							
	SE19	0,612				WN14	0,682							
						WN15	0,685							
						WN16	0,778							
						WN18	0,798							
						WN20	0,718							
					Tamamlayan Eylemler	WF1	0,688	%18,57	0,923		PT1	0,550		
						WF2	0,709				PT2	0,650		
						WF3	0,678				PT3	0,676		
						WF4	0,636				PT4	0,646		
						WF5	0,759				PT5	0,337		
						WF6	0,602				PT6	0,496		
						WF7	0,744				PT7	0,678		
						WF8	0,751				PT8	0,603		
										PT9	0,457			
Toplam	20 ifade		% 48,99	0,790	Toplam	29 ifade		% 62,12	0,834	Toplam	25 ifade		% 39,95	0,711

İşte mutluluk ölçeği ile ilgili faktör analizi için veri setinin uygunluğuna ilişkin KMO değeri 0,946 p=0,000 olarak bulunmuştur. İfadeler, ölçeğe uygun bir şekilde üç boyuta ayrılmış ve her bir boyut için faktör açıklayıcılıkları; olumlu duygular için % 23,64, olumsuz duygular için % 19,97, tamamlayan eylemler için %18,57 ve üçünün toplam açıklayıcılığı % 62,12 olarak bulgulanmıştır. Cronbach Alpha değerleri ise; olumlu duygular 0,908, olumsuz duygular 0,714, tamamlayan eylemler 0,923 ve toplam işte mutluluk değişkeni için 0,834'dür.

Performans ölçeği ile ilgili faktör analizi için veri setinin uygunluğuna ilişkin

olarak KMO değeri 0,874 $p=0,000$ bulunmuştur. Performans ölçeğinin iki boyutundan; bağlamsal performans faktör açıklayıcılığı % 21,53, görev performansı açıklayıcılığı % 14,42, toplam açıklayıcılık ise % 39,95' dir. Cronbach Alpha değerleri ise; performansın boyutlarından bağlamsal performans için 0,814, görev performansı için 0,799 ve toplamda 0,711'dür. Bir bütün olarak ölçeklerde yer alan tüm boyutların faktör açıklayıcılığı toplam varyansın % 53,24'dür.

2.2.4.2. Türkiye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Türkiye araştırması İtalya örneğinde olduğu gibi 74 ifade ve 7 betimleyici sorudan oluşan ölçeğin aynı kullanılmak suretiyle yapılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliklerini belirlemek için yapılan analizlerde; iş doyumu, işte mutluluk ve performans değişkenlerini oluşturan her bir boyutun faktör yükleri, faktör açıklayıcılıkları ve Cronbach Alfa değerleri belirlenmiş ve Tablo 3'de gösterilmiştir.

İşte mutluluk ölçeği ile ilgili faktör analizi için, veri setinin uygunluğuna ilişkin KMO değeri 0,968 $p=0,000$ olarak bulunmuştur. İşte mutluluk ile ilgili ifadeler, ölçeğe uygun bir şekilde üç boyuta ayrılmış ve her bir boyut için faktör açıklayıcılıkları; olumlu duygular için % 20,89, olumsuz duygular için % 32,70, tamamlayan eylemler için % 18,31 ve üçünün toplam açıklayıcılığı % 71,90 olarak bulgulanmıştır. Cronbach Alpha değerleri ise; olumlu duygular 0,954, olumsuz duygular 0,972, tamamlayan eylemler 0,902 ve işte mutluluk değişkeni için bir bütün olarak 0,967'dir.

İş doyumu ölçeği ile ilgili faktör analizi için, veri setinin uygunluğuna ilişkin KMO değeri 0,905 $p=0,000$ olarak bulunmuştur. İfadeler içsel ve dışsal doyum olmak üzere iki faktörde toplanmıştır. Ölçekte 12 içsel doyum, 6 dışsal doyum 2 genel doyum ifadesi olmakla birlikte, yapılan analizde genel doyumu oluşturan ifadelerin Cronbach Alfa değerleri düşük (0,397) olduğundan ayrı bir boyut oluşturmadıkları görülmüş ve bu ifadeler (SG17, SG18) analizlere dahil edilmeyerek iki boyutta toplam 18 ifade değerlendirmeye alınmıştır. Açıklayıcılık; içsel doyum için % 19,95, dışsal doyum için % 26,92 ve toplamda % 46,87 olarak bulgulanmıştır. Cronbach Alpha değerleri ise; içsel doyum için 0,853, dışsal doyum olarak 0,833 ve iş doyumu ölçeğinde bir bütün olarak 0,907'dir. Performans ölçeği ile ilgili faktör analizi için, veri setinin uygunluğuna ilişkin olarak KMO değeri 0,921 $p=0,000$ bulunmuştur. Performans ölçeğinin iki boyutundan; bağlamsal performans faktör açıklayıcılığı % 22,15, görev

performansı açıklayıcılığı % 18,00'dır, ve her iki boyutun toplam açıklayıcılığı % 40,15'dir. Cronbach Alpha değerleri ise; performansın boyutlarından bağlamsal performans için 0,873, görev performansı için 0,818 ve performans ölçeğinin toplam Cronbach Alfa değeri 0,899 olarak bulgulanmıştır. Bir bütün olarak ölçeklerde yer alan tüm boyutların faktör açıklayıcılığı toplam varyansın % 56,69'dur.

Tablo 3: Türkiye Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

İş Doyumu	Faktör Maddeleri	Faktör Yüğü	Faktör Açıklayıcı olığı	Cronbach Alpha	İşte Mutluluk	Faktör Maddeleri	Faktör Yüğü	Faktör Açıklayıcı olığı	Cronbach Alpha	Performans	Faktör Maddeleri	Faktör Yüğü	Faktör Açıklayıcı olığı	Cronbach Alpha
İşsel Doyum	SI1	0,476	%19,69	0,853	Olumlu Duygular	WP1	0,689	%20,89	0,954	Bağlamsal Performans	PC9	0,554	%22,15	0,873
	SI2	0,523				WP3	0,710				PC10	0,591		
	SI3	0,305				WP4	0,754				PC13	0,657		
	SI4	0,651				WP8	0,672				PC14R	0,379		
	SI7	0,511				WP11	0,811				PC15	0,674		
	SI8	0,616				WP13	0,771				PC16	0,555		
	SI9	0,634				WP17	0,837				PC18	0,666		
	SI10	0,605				WP19	0,674				PC19R	0,147		
	SI11	0,630				WP21	0,641				PC21	0,365		
	SI15	0,695									PC22R	0,633		
	SI16	0,656									PC24	0,555		
	SG18	0,473									PC25	0,408		
Dışsal Doyum	SE5	0,741	%26,11	0,850	Olumsuz Duygular	WN2	0,681	%32,70	0,972	Görev Performansı	PC27	0,657	%18,00	0,818
	SE6	0,728				WN5	0,777				PC29	0,595		
	SE12	0,720				WN6	0,863				PC31	0,589		
	SE13	0,648				WN7	0,822				PC32	0,646		
	SE14	0,661				WN9	0,846							
	SG17	0,733				WN10	0,832				PT11	0,481		
	SE19	0,523				WN12	0,862				PT12	0,497		
						WN14	0,788				PT17	0,576		
						WN15	0,844				PT20	0,539		
						WN16	0,853				PT23	0,655		
						WN18	0,834				PT26	0,599		
						WN20	0,843				PT28	0,630		
Toplam	20 ifade		%45,70	0,907	Tamamlayan Eylemler	WF1	0,699	%18,31	0,902		PT30	0,560	%40,15	0,899
						WF2	0,790				PT33	0,457		
						WF3	0,822							
						WF4	0,747							
						WF5	0,821							
						WF6	0,669							
						WF7	0,635							
						WF8	0,654							

2.2.5. Araştırmaların Kısıtları

Teze dayanak teşkil eden araştırmalar ulusal ve uluslararası ortamlarda yapılmış olmakla birlikte ele alınan değişkenlerden en az birinin örgütsel davranış

alanında yeni yeni boy gösterdiği düşünüldüğünde, belli bir mekan ve zaman diliminde yer alması ancak kesitsel bir gerçekliği yansıtan anlık bulguları ortaya çıkarmaktadır. Araştırmanın öne çıkan diğer bir kısıtı ise; anket formunda yer alan ifadelerin, yanıt veren deneklerin algılama kapasiteleri ile kendi kendilerini (self-evaluation) değerlendirmeleri sonucu şekillenen bulgulara ulaşılmasıdır. Bu anlamda, kişi ile örgüt arasındaki ilişkilere araştırma kapsamındaki bakış açısı, çalışanların işleri ile ilgili algıları yönünde olmak durumundadır.

Belirgin bir genellemeye ulaşılabilmesi açısından takip eden araştırmalarda örneklem sayısı daha da arttırılabilir ve farklı yöntemler benimsenebilir, zaman ve mekan içinde boylamsal çalışmalar yapılabilir ancak bu araştırmanın da diğerleri gibi çağdaş istatistiksel yöntemlerin nesnel değerlendirme ve yanılma payları içinde kaldığı gerçeği unutulmamalıdır.

2.3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu kısımda İtalya ve Türkiye’de yapılan araştırmaların bulguları ele alınarak değişkenler arasında tespit edilen ilişkiler değerlendirilecektir.

2.3.1. İtalya’da Yapılan Araştırmanın Bulguları

İtalya’da yukarıda belirtildiği şekilde yapılan survey çalışması ile toplanan veriler istatistiksel analizlere tabi tutularak değişkenler arasındaki ilişkinin nitelik ve niceliğinin ortaya çıkarılmasına yönelik incelemeler yapılmaktadır. Bu amaçla değişkenler arasında korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış, aracılık veya düzenleyicilik ilişkisine bakılmış, elde edilen bulguların sağlaması PROCESS (Hayes, 2013) ile test edilerek yapılmıştır.

2.3.2.1. Tanımlayıcı Bulgular

Ölçeklerde yer alan değişkenlerin tanımlayıcı özelliklerinden bir bütün olarak ve boyutlarının ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4’de görülmektedir. Araştırmaya katılanların içsel doyumları, dışsal doyumlarının üstündedir. İşte mutluluk boyutlarından en yüksek ortalama tamamlayan eylemlerdedir. Performans açısından ise katılımcılar bağlamsal performanslarını, görev performanslarından daha

yüksek algılamıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenleri oluşturan boyutların faktörel ayrışmasını takiben bu boyutlar arasında ilişkileri incelemek üzere korelasyon analizi yapılmış olup sonuçlar tablo 5’dedir.

Tablo 4: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular (n=409)

Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
İş Doyumu	3,38	0,673
İçsel Doyum	3,83	0,657
Dışsal Doyum	2,93	0,876
İşte Mutluluk*	3,46	0,604
Olumlu Duygular	3,31	0,790
Olumsuz Duygular	3,39	0,565
Tamamlayan Eylemler	3,68	0,778
Performans	3,98	0,472
Bağlamsal Performans	4,05	0,516
Görev Performansı	3,90	0,556

*İşte mutluluk değişkeninin genel ortalaması, “olumsuz duygular” boyutu maddeleri ters çevrilerek elde edilmiştir.

2.3.1.2. Değişkenler Arasındaki İlişkilere ve Araştırma Modelinin Sınanmasına İlişkin Bulgular

Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı bulguların ardından; iş doyumu, işte mutluluk ve performans arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi ile iş doyumu ile performans arasındaki ilişkide işte mutluluğun aracı etkisinin test edilmesi amacıyla regresyon ve PROCESS yol analizlerinden yararlanılmıştır.

Boyutların korelasyon değerlerine göre İş Doyumunun boyutu olan İçsel Doyum tüm boyutlarla pozitif anlamlı bir ilişki kurmakta iken, İş Doyumunun diğer boyutları olan Dışsal Doyum ve Genel Doyum, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans ile anlamlı bir ilişki oluşturmamıştır. Olumlu ve Olumsuz Duygular ile Tamamlayan Eylemler’in tüm diğer boyutlarla pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi görülmektedir. Bağlamsal ve Görev Performansı ise sadece İçsel Doyum ile ve İşte Mutluluğun boyutları olan Olumlu, Olumsuz Duygular ile Tamamlayan eylemlerle pozitif yönde anlamlı bir korelasyon sağlamıştır. En düşük korelasyon (,133) Olumsuz

Duygularla Bağlamsal Performans aralarında en yüksek korelasyon (,715) Olumlu Duygularla Tamamlayan Eylemler arasında görülmektedir.

Tablo 5: Değişkenlere ve Değişkenleri Oluşturan Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi (n=409)

		İçsel Doyum	Dışsal Doyum	Genel Doyum	İş Doyumu	Olumsuz Duygular	Olumlu Duygular	Tamamlayıcı Eylemler	İşte Mutluluk	Bağlamsal Performans	Görev Performansı	Performans
İçsel Doyum	Pearson Korelasyon	1	,534**	,444**	-	,405**	,603**	,644**	-	,202**	,273**	-
	Anlam. (2-kuyruklu)		,000	,000	-	,000	,000	,000	-	,000	,000	-
	N	409	409	409	-	409	409	409	-	409	409	-
Dışsal Doyum	Pearson Korelasyon	,534**	1	,702**	-	,398**	,592**	,455**	-	,035	,050	-
	Anlam. (2-kuyruklu)	,000		,000	-	,000	,000	,000	-	,482	,310	-
	N	409	409	409	-	409	409	409	-	409	409	-
Genel Doyum	Pearson Korelasyon	,444**	,702**	1	-	,356**	,480**	,339**	-	,046	,060	-
	Anlam. (2-kuyruklu)	,000	,000		-	,000	,000	,000	-	,352	,229	-
	N	409	409	409	-	409	409	409	-	409	409	-
İş Doyumu	Pearson Korelasyon	-	-	-	1	-	-	-	,701**	-	-	,164**
	Anlam. (2-kuyruklu)	-	-	-		-	-	-	,000	-	-	,001
	N	-	-	-	409	-	-	-	409	-	-	409
Olumsuz Duygular	Pearson Korelasyon	,405**	,398**	,356**	-	1	,558**	,405**	-	,133**	,189**	-
	Anlam. (2-kuyruklu)	,000	,000	,000	-		,000	,000	-	,007	,000	-
	N	409	409	409	-	409	409	409	-	409	409	-
Olumlu Duygular	Pearson Korelasyon	,603**	,592**	,480**	-	,558**	1	,715**	-	,190**	,243**	-
	Anlam. (2-kuyruklu)	,000	,000	,000	-	,000		,000	-	,000	,000	-
	N	409	409	409	-	409	409	409	-	409	409	-
Tamamlayıcı Eylemler	Pearson Korelasyon	,644**	,455**	,339**	-	,405**	,715**	1	-	,283**	,384**	-
	Anlam. (2-kuyruklu)	,000	,000	,000	-	,000	,000		-	,000	,000	-
	N	409	409	409	-	409	409	409	-	409	409	-
İşte Mutluluk	Pearson Korelasyon	-	-	-	,701**	-	-	-	1	-	-	,328**
	Anlam. (2-kuyruklu)	-	-	-	,000	-	-	-		-	-	,000
	N	-	-	-	409	-	-	-	409	-	-	409
Bağlamsal Performans	Pearson Korelasyon	,202**	,035	,046	-	,133**	,190**	,283**	-	1	,554**	-
	Anlam. (2-kuyruklu)	,000	,482	,352	-	,007	,000	,000	-		,000	-
	N	409	409	409	-	409	409	409	-	409	409	-
Görev Performansı	Pearson Korelasyon	,273**	,050	,060	-	,189**	,243**	,384**	-	,554**	1	-
	Anlam. (2-kuyruklu)	,000	,310	,229	-	,000	,000	,000	-	,000		-
	N	409	409	409	-	409	409	409	-	409	409	-
Performans	Pearson Korelasyon	-	-	-	,164**	-	-	-	,328**	-	-	1
	Anlam. (2-kuyruklu)	-	-	-	,001	-	-	-	,000	-	-	
	N	-	-	-	409	-	-	-	409	-	-	409

**, P< 0.01 (2-kuyruklu).

Değişkenlerin aralarındaki ilişkileri belirlemek üzere Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 5’de yer alan bulgular incelendiğinde; iş doyumu değişkeninin işte mutluluk değişkeni ile pozitif yönde ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı bir ilişkisi olduğu söylenebilir. Yine iş doyumunun performans değişkeni ile pozitif

yönde ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı bir ilişkisi bulunurken, işte mutluluk değişkeninin de performans değişkeni ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

İş doyumu, işte mutluluk değişkeni ile en yüksek (0,701) ilişkiyi kurarken performans ile en düşük (0,164) ilişkiyi oluşturmaktadır. İşte mutluluk ile performans değişkeni arasında 0,328 ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı bir ilişki görülmektedir.

2.3.1.3. İş Doyumunun Performansa Etkisinde İşte Mutluluğun Aracılığına İlişkin Regresyon ve Yol Analizi Bulguları

Araştırmanın ana hipotezi olan; iş doyumu ile çalışan performansı arasındaki ilişkide işte mutluluk değişkeninin rolünü sorgulamak amacıyla, düzenleyicilik (moderation) ve aracılık (mediation) ilişkilerini incelemek üzere regresyon analizleri yapılmıştır. Veri setinden elde edilen değişkenlere ait değerler iş doyumunun performansla ilişkisinde işte mutluluğun düzenleyici bir etkisi olmadığını ortaya koymuş, bunu üzerine regresyon analizi ile aracılık ilişkisine bakılmıştır.

Çalışanların iş doyumu algılarının işte mutluluk değişkeni, işte mutluluk değişkeninin performans değişkeni ve çalışanların iş doyumu algılarının performans değişkeni üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizinde oto korelasyon olmadığını gösteren Durbin-Watson değerlerinin 2 ve altında olduğu, çoklu doğrusallık olmadığını gösteren VIF değerlerinin 1 civarında olduğu ve Anova tablolarında modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Aracı değişken; bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında gözlemlenen bir ilişkinin gücünü, değişkenlerle olan farklı bağı nedeniyle ortadan kaldıran ya da azaltan değişken olarak tanımlanır (Baron ve Kenny, 1986). İşte mutluluğun aracı değişken olarak anlamlı bir ilişki içinde olup olmadığını, aracılık ilişkisi içindeyse nasıl ve ne büyüklükte bir ilişki oluşturduğunu belirlemek üzere, Baron ve Kenny adımları ile analizler yapılmıştır. İş doyumunun işte mutluluk ile ilişkisi, iş doyumunun performans ile ilişkisi, iş doyumu ve işte mutluluğun birlikte performans ile ilişkileri Tablo 6'da görüldüğü gibi regresyona tabi tutulmuştur.

İlk modelde, iş doyumunun işte mutluluğu açıkladığı görülmektedir. (Beta katsayısı =.701). İkinci modelde, iş doyumunun performansla olan ilişkisinde; Anova

tablosunun $p < 0,000$ düzeyinde anlamlı, Beta değerinin 0,164 ve $R^2 = 0,27$ olduğu ve iş doyumunun performansı açıkladığı görülmektedir.

Tablo 6: İtalya Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Katsayılar ^a		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std.Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,334	,110		12,183	,000
	İş Doyumu	,629	,032	,701	19,812	,000
a. Bağımlı Değişken: İşte Mutluluk						
Model		Katsayılar ^b		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std.Hata	Beta		
2	(Sabit)	3,594	,118		30,335	,000
	İş Doyumu	,115	,034	,164	3,353	,001
b. Bağımlı Değişken: Performans						
Model		Katsayılar ^c		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std.Hata	Beta		
3	(Sabit)	3,095	,129		23,902	,000
	İşte Mutluluk	,257	,037	,328	7,012	,000
4	(Sabit)	3,157	,132		16,452	,000
	İşte Mutluluk	,328	,051	,419	6,412	,000
	İş Doyumu	-,091	,046	-,130	-1,985	,048
c. Bağımlı Değişken: Performans						
		R	R ²	R ² Değişimi	F	p
1. Model		,701	,490	,491	392,501	,000
2. Model		,164	,024	,027	11,245	,001
3. Model		,328	,106	,108	49,175	,000
4. Model		,341	,112	,009	3,941	,048

Üçüncü modelde, işte mutluluk değişkeni ile performans arasındaki ilişkide, tablo 6’da izlenen beta değerinin 0,328 ile $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı ve izlenen regresyon değerinin $R^2 = 0,108$ ile $p < 0,000$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Dördüncü modelde, işte mutluluğun aracı değişken olup olmadığını test etmek

için, işte mutluluk değişkeni eklenerek iş doyumu ile birlikte yapılan analizinde, Anova'ya göre modelin halen $p < 0,000$ düzeyinde anlamlı, ancak iş doyumu değişkeninin etkisinin istatistiksel olarak $p < 0,01$ düzeyinde anlamını yitirdiği ($p = .048$) ve iş doyumunun performansla ilişkisinin negatif yönde değiştiği görülmektedir. Bununla birlikte işte mutluluk değişkeninin iş doyumu ile performans arasındaki ilişkisini gösteren ikinci modele göre ($R^2 = .027$), üçüncü modelde R^2 üzerinde ($R^2 = .108$) artış sağladığı, dolayısıyla modelde aracılık ilişkisi kurduğu anlaşılmaktadır. Dördüncü modelde, işte mutluluk değişkeninin, iş doyumu ile birlikte analizi yapıldığında, iş doyumunun Beta değerinin negatife döndüğü ($-.130$) ve $p < 0,01$ düzeyinde anlamının ortadan kalktığını ve pozitif yöndeki etkisini yitirdiği, buna karşın işte mutluluk değişkeninin Beta değerinin ($.419$) artarak önemini koruduğu görülmektedir. Eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi yok olmuş ise veya bağımsız değişkenin etkisi zayıflamış ise, modeldeki değişkenin aracı değişken olduğu kabul edilir (Baron ve Kenny, 1986: 1173-1182).

Tablo 6'da regresyon 3. model özetinde de izleneceği gibi, işte mutluluğun etkisi nedeniyle R^2 'deki ($.108$) artış ve Beta değerinde oluşan anlamlı artış ($.328$ den $.419$ 'a), bunlarla birlikte iş doyumunun olumlu etkisinin ortadan kalkması (Beta katsayısı = $-.130$) işte mutluluk değişkeninin performans üzerindeki tam aracılık etkisini doğrulamaktadır. İş doyumunun işte mutluluk değişkeni üzerinden performans ile aracılık ilişkisi kurup kurmadığını sınamak üzere bir kez de modele Sobel testi uygulanmış ve aracılık ($p = 0,000$) ilişkisi kurduğu görülmüştür.

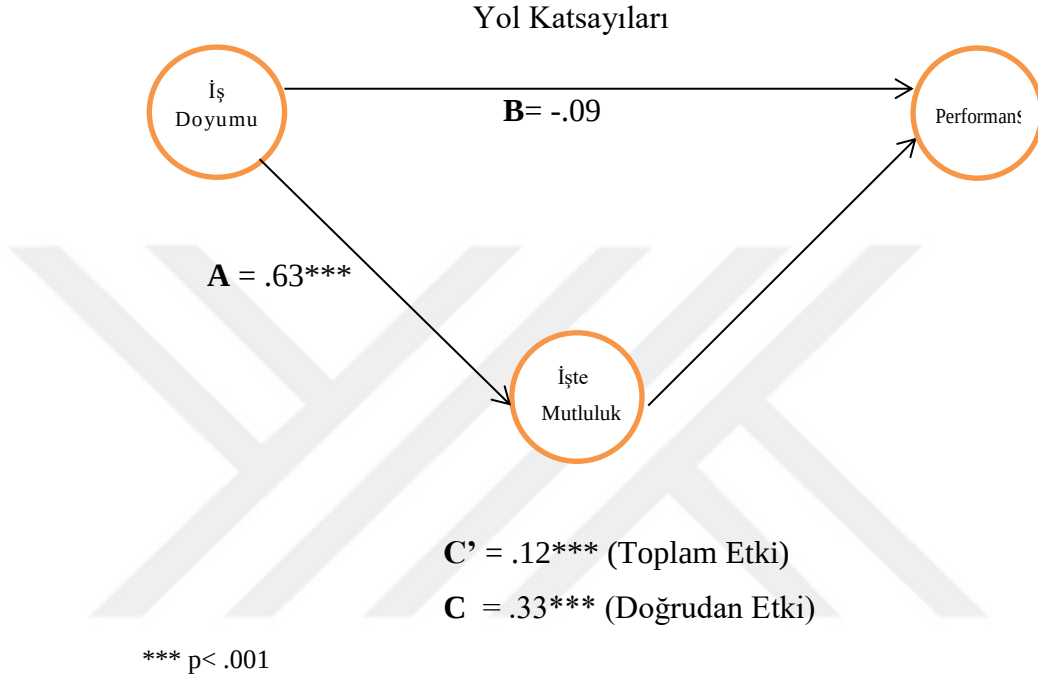
Tablo 7: Sobel Aracılık Testi

	Girdi:		Test İstatistiği:	Std. Hata:	p-değeri
a	0.629	Sobel testi:	0.54907624	0.02468333	0
b	0.257	Aroian testi:	0.54155486	0.02471171	0
S _a	0.032	Goodman testi:	0.55662362	0.02465492	0
S _b	0.037	Hepsini sil		Hesapla	

Regresyon analizine dayanarak yapılan aracılık testinden sonra hem sağlama yapmak hem de ilişkinin niteliği ve boyutlarını saptayabilmek için, PROCESS (Hayes, 2013) ile yol analizi yapılmış ve aracılık testi tekrarlanmıştır. Model çerçevesinde,

bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde yapılan analizleri neticesinde, işte mutluluğun iş doyumu ile ilişkisi ve birlikte performansla olan ilişkilerini içeren yol katsayıları Şekil 4’de ve toplam, doğrudan ve dolaylı etkileri Tablo 9’da yer almaktadır.

Şekil 4: İtalya Araştırması Yol Analizi



Değişkenler arasındaki ilişkilerin yol katsayılarını (coefficients) gösteren yol analizinde; iş doyumu ile işte mutluluk değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu ($p < .001$), yol katsayısının $A = .63$ olduğu, iş doyumunun işte mutluluk üzerinden performans ile oluşan yol katsayısının $C = .33$ ve $C' = .12$ ($p < .001$) olduğu, buna karşın iş doyumu ile performans arasındaki yol katsayısının $B = -.09$ olduğu ve $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı olmadığı ($p = .0478$) görülmektedir.

Tablo 9’da izlendiği gibi alt ve üst seviye güven (% 95) aralığında bootstrap’lı ^a ve ^b değerlerinin arasında sıfır (0) yer almadığı (.1355 ve .2839) için ve aynı zamanda “iş doyumunun performans üzerindeki tam standart dolaylı etkisi” satırında yer alan işte mutluluk değişkeninin etki gücünü gösteren bootstraplı (alt ve üst güven aralıklarındaki) değerlerin arasında da sıfır (0) bulunmadığı için, iş doyumunun performans üzerinde işte mutluluk aracılığı ile istatistiksel olarak anlamlı ve dolaylı bir ilişki içinde olduğu anlaşılmaktadır (Preacher ve Kelly, 2011: 93).

Tablo 8: Yol Analizi Sonuçları

Model: İşte Mutluluk						
R	R 2	MSE	F(HC3)	df1	df2	p
,7007	,4909	,1862	392,5011	1,0000	407,0000	,0000
	katsayı	se(HC3)	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	1,3343	,1095	12,1830	,0000	1,1190	1,5496
İş Doyumu	,6285 ^a	,0317	19,8116	,0000	,5662	,6909
a. A-yolu katsayısı						
Model: Performans						
R	R 2	MSE	F(HC3)	df1	df2	p
,3411	,1164	,1984	26,7356	2,0000	406,0000	,0000
	katsayı	se(HC3)	t	p	LLCI	ULCI
Sabit ^c	3,1566	,1321	23,9019	,0000	2,8970	3,41622
İş Doyumu	-,0911 ^b	,0459	-1,9851	,0478	-,1813	-,0009
İşte Mutluluk	,3281 ^c	,0512	6,4123	,0000	,2275	,4287
b. B-yolu katsayısı						
c. C-yolu katsayısı (doğrudan etki)						
Model: Toplam Etki (Performans)						
R	R 2	MSE	F(HC3)	df1	df2	p
,1640	,0269	,2180	11,2429	1,0000	407,0000	,0009
	katsayı	se(HC3)	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	3,5944	,1185	30,3346	,0000	3,3615	3,82733
İş Doyumu	,1151 ^d	,0343	3,3534	,0009	,0476	,1826
d. C'-yolu katsayısı (toplam etki)						

Tablo 9'da Tam Standart Dolaylı Etki satırında işte mutluluk değişkeninin aracılık etkisi; alt seviye güven (%95) aralığında $ab_{cs} = .19$ ve üst seviye güven (%95) aralığında $ab_{cs} = .39$ olup ortalama etki büyüklüğü $.29$ (% 95) olarak görülmektedir.

Tablo 9: Değişkenlerin Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri

İş Doyumunun Performans Üzerindeki Toplam Etkisi					
Etki	se(HC3)	t	p	LLCI	ULCI
,1151	,0343	3,3530	,0009	,0476	,1826
İş Doyumunun Performans Üzerindeki Doğrudan Etkisi					
Etki	se(HC3)	t	p	LLCI	ULCI
-,0911	,0459	-1,9851	,0478	-,1813	-,0009
İş Doyumunun Performans Üzerindeki Dolaylı Etkisi					
Etki	BootSE	BootLLCI ^a	BootULCI ^b		
İşte Mutluluk	,2062	,0378	,1355	,2839	
İş Doyumunun Performans Üzerindeki Kısmi Standart Dolaylı Etkisi					
Etki	BootSE	BootLLCI ^a	BootULCI ^b		
İşte Mutluluk	,4362	,0750	,2929	,5882	
İş Doyumunun Performans Üzerindeki Tam Stand.Dolaylı Etkisi					
Etki	BootSE	BootLLCI ^a	BootULCI ^b		
İşte Mutluluk	,2938	,0505	,1953 ^c	,3938 ^d	
a. Alt güven aralığı					
b. Üst güven aralığı					
c. İşte Mutluluk aracılık etkisi (% 95 alt güven aralığı)					
d. İşte Mutluluk aracılık etkisi (% 95 üst güven aralığı)					

2.3.1.4. İtalya Araştırması Bulgularının Değerlendirilmesi

Bulgular çerçevesinde; iş doyumu ve performans arasındaki ilişkide mutluluk, tam aracılık etkisine sahiptir. İşte mutluluk değişkeni analizinde, modele dahil edilince iş doyumunun performans üzerindeki doğrudan etkisi tümünden anlamını yitirmektedir. İş doyumu performansı ancak mutlululuğun geliştirici yöndeki katkısı ile açıklamaktadır.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda araştırmanın hipotezi doğrulanmakta, iş doyumunun işte mutluluk değişkeni aracılığıyla performansı yordadığı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla işte mutluluk değişkeninin iş doyumu ile performans arasında aracılık etkisi kanıtlanmaktadır. Bu bulgu daha önce iş doyumu ile performans ilişkini inceleyen öncü araştırmaların saptadıkları mütevazı ilişki ile örtüşür niteliktedir. PROCESS analizine göre ise, iş doyumunun işte mutluluk aracılığıyla performans üzerindeki tam standart dolaylı etkisinin büyüklüğü, alt güven (%95) aralığında .19 ve üst güven (%95) aralığında .39'dur.

İtalya araştırmasında bulgularan sonuca benzer Temmuz 2019'da yapılmış bir araştırmada Birleşik Arap Emirlikleri petrol ve gaz endüstrisinde “iş mutluluğu (job happiness) faktörü ile hem iş doyumu ve hem performans, hem de işte ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin aracılık etkisini” incelenmiş; iş doyumu ile performans arasında “iş mutluluğu”nun pozitif yönde kısmi aracılık, iş doyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif yönde tam aracılık etkisi bulunduğu gösterilmiştir (Waleed vd., 2019).

Fisher'ın (2010) başını çektiği akademisyenlerce belirtildiği üzere, geçmişte yapılan araştırmalar iş doyumunun performans ile bağıni yeterince aydınlatamamış, gerekçe olarak da çalışan mutluluğu ile ilgili dikkate alınması gereken tutum ve duyguların oynadığı rolün göz ardı edilmesi gösterilmiştir. Dolayısıyla Fisher'ın (2010a) önerisi doğrultusunda yapılacak yeni araştırmalarda bu rolün sınanmasını sağlayacak farklı değişkenlerle çalışılması gereğine, çalışmada elde edilen bulgular güncel bir yanıt niteliğindedir.

Korelasyon ve regresyon analiz sonuçları işte mutluluğun pozitif yönde güçlendirici etkiye sahip olduğunu ve iş doyumunun işte mutluluk üzerinden çalışan performansını önemli ölçüde geliştirici bir etkisi olduğunu göstermiştir.

2.3.2. Türkiye’de Yapılan Araştırmanın Bulguları

Bu kısımda Türkiye’de yapılan araştırma bulguları ele alınmaktadır. Elde edilen veriler İtalya örneği ile benzer şekilde istatistiksel analizlere tabi tutularak değişkenler arasındaki ilişkinin nitelik ve niceliğinin ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Bu amaçla değişkenler arasında korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış, aracılık ve düzenleyicilik ilişkisi olup olmadığına bakılmış, aracılık etkisi tespit edilemediğinden düzenleyicilik testine geçilmiştir. Ulaşılan sonuçlar bir kez de AMOS programı ile test edilerek doğrulaması elde edilmiştir. Bu kısmın devamında ise iş doyumunun performansa etkisinde işte mutluluğu rolüne ilişkin ortaya çıkarılan bulguların etraflıca bir değerlendirilmesi yapılarak önerilen araştırma modeli ile iki araştırmalar sonucu bulgularan modellerin karşılaştırılması yapılmaktadır.

2.3.2.1. Tanımlayıcı Bulgular

Ölçeklerde yer alan değişkenlerin ve boyutlarının ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 10’da görülmektedir. Araştırmaya katılanların içsel doyumları, dışsal doyumlarının üstündedir. İşte mutluluk boyutlarında en yüksek ortalama, tamamlayan eylemlerdedir.

Tablo 10: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular (n=550)

Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
İş Doyumu	3,45	0,735
İçsel Doyum	3,78	0,685
Dışsal Doyum	3,11	0,919
İşte Mutluluk*	3,37	0,865
Olumlu Duygular	3,11	0,991
Olumsuz Duygular	3,35	1,152
Tamamlayan Eylemler	3,67	0,819
Performans	4,02	0,526
Bağlamsal Performans	3,97	0,523
Görev Performansı	4,07	0,637

*İşte mutluluk değişkeninin genel ortalaması, “olumsuz duygular” boyutu maddeleri ters çevrilerek elde edilmiştir.

Performans açısından bakıldığında, katılımcıların görev performanslarını,

bağlamsal performanslarından daha yüksek algıladığı görülmektedir. Araştırma modelinde yer alan değişkenleri oluşturan boyutların faktörel dağılımını takiben yapılan analiz ile değişkenler ve boyutlar arasında ilişkiler Tablo 11’de görülmektedir.

Tablo 11: Değişkenler ve Değişkenleri Oluşturan Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi
(n=550)

		İçsel Doyum	Dışsal Doyum	İş Doyumu	Olumsuz Duygular	Olumlu Duygular	Tamamlayan Eylemler	İşte Mutluluk	Bağlamsal Performans	Görev Performansı	Performans
İçsel Doyum	Pearson Korelasyon	1	,673**	-	,412**	,584**	,660**	-	,418**	,452**	-
	Anlam. (2-kuyruklu)		,000	-	,000	,000	,000	-	,000	,000	-
	N	550	550	-	550	550	550	-	550	550	-
Dışsal Doyum	Pearson Korelasyon	,673**	1	-	,577**	,670**	,506**	-	,258**	,263**	-
	Anlam. (2-kuyruklu)	,000		-	,000	,000	,000	-	,000	,000	-
	N	550	550	-	550	550	550	-	550	550	-
İş Doyumu	Pearson Korelasyon	-	-	1	-	-	-	,713**	-	-	,390**
	Anlam.(2-kuyruklu)	-	-		-	-	-	,000	-	-	,000
	N	-	-	550	-	-	-	550	-	-	550
Olumsuz Duygular	Pearson Korelasyon	,412**	,577**	-	1	,696**	,397**	-	,158**	,138**	-
	Anlam. (2-kuyruklu)	,000	,000	-		,000	,000	-	,000	,001	-
	N	550	550	-	550	550	550	-	550	550	-
Olumlu Duygular	Pearson Korelasyon	,584**	,670**	-	,696**	1	,618**	-	,262**	,276**	-
	Anlam. (2-kuyruklu)	,000	,000	-	,000		,000	-	,000	,000	-
	N	550	550	-	550	550	550	-	550	550	-
Tamamlayan Eylemler	Pearson Korelasyon	,660**	,506**	-	,397**	,618**	1	-	,462**	,554**	-
	Anlam. (2-kuyruklu)	,000	,000	-	,000	,000		-	,000	,000	-
	N	550	550	-	550	550	550	-	550	550	-
İşte Mutluluk	Pearson Korelasyon	-	-	,713**	-	-	-	1	-	-	,331**
	Anlam.(2-kuyruklu)	-	-	,000	-	-	-		-	-	,000
	N	-	-	550	-	-	-	550	-	-	550
Bağlamsal Performans	Pearson Korelasyon	,418**	,258**	-	,158**	,262**	,462**	-	1	,730**	-
	Anlam. (2-kuyruklu)	,000	,000	-	,000	,000	,000	-		,000	-
	N	550	550	-	550	550	550	-	550	550	-
Görev Performansı	Pearson Korelasyon	,452**	,263**	-	,138**	,276**	,554**	-	,730**	1	-
	Anlam. (2-kuyruklu)	,000	,000	-	,001	,000	,000	-	,000		-
	N	550	550	-	550	550	550	-	550	550	-
Performans	Pearson Korelasyon	-	-	,390**	-	-	-	,331**	-	-	1
	Anlam.(2-kuyruklu)	-	-	,000	-	-	-	,000	-	-	
	N	-	-	550	-	-	-	550	-	-	550

**, P< 0.01 (2-kuyruklu).

Tablo 11’de izlendiği gibi değişkenleri oluşturan boyutların korelasyon analizleri yapılmıştır. İş Doyumunu oluşturan İçsel Doyum ve Dışsal Doyum, İşte Mutluluğu oluşturan Olumlu ve Olumsuz Duygular ile Tamamlayan Eylemler ve Performans boyutları olan Bağlamsal ve Görev Performansı birbirleriyle pozitif ve anlamlı bir ilişki içindedir.

Faktör analizinde Cronbach Alfa değeri düşük çıkan Genel Doyum boyutu korelasyon analizine dahil edilmemiştir. En düşük korelasyon (,138) Olumsuz

Duygularla Görev Performansı arasındayken en yüksek korelasyon (,730) Bağlamsal Performans ile Görev Performansı arasında görülmektedir.

2.3.2.2. Değişkenler Arasındaki İlişkilere ve Araştırma Modelinin Sınanmasına İlişkin Bulgular

Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı bulguların ardından, iş doyumu, işte mutluluk ve performans arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi, iş doyumu ile performans arasındaki ilişkide, işte mutluluğun aracı etkisinin test edilmesi amacıyla regresyon ve AMOS programı ile moderasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Değişkenlerin aralarındaki ilişkileri belirlemek üzere Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 11’de yer alan bulgular incelendiğinde; iş doyumu değişkeninin, işte mutluluk değişkeni ile pozitif yönde ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Yine iş doyumunun, performans değişkeni ile pozitif yönde ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bir ilişkisi bulunurken, işte mutluluk değişkeninin de performans değişkeni ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır. İş doyumu, işte mutluluk değişkeni ile en yüksek (0,713) ilişki içindeyken, performans ile 0,390 ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bir ilişkiyi oluşturmaktadır. İşte mutluluk ile performans değişkeni arasında 0,331 ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bir ilişki görülmektedir.

2.3.2.3. İş Doyumunun Performansa Etkisinde İşte Mutluluğun Düzenleyiciliğine İlişkin Regresyon ve Yol Analizi Bulguları

Araştırmanın ana hipotezi olan; iş doyumu ile çalışan performansı arasındaki ilişkide işte mutluluk değişkeninin rolünü sorgulamak amacıyla regresyon ve AMOS moderasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Çalışanların iş doyumu algılarının işte mutluluk değişkeni, işte mutluluk değişkeninin performans değişkeni ve çalışanların iş doyumu algılarının performans değişkeni üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizinde oto korelasyon olmadığını gösteren Durbin-Watson değerlerinin 2 ve altında olduğu, çoklu doğrusallık olmadığını gösteren VIF değerlerinin 1 civarında olduğu ve Anova tablolarında modelin bir bütün olarak

anlamli olduğu tespit edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğini saptamak üzere regresyon ile aracılık testi yapılmış ancak değişkenler arasında aracılık yönünde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bunu üzerine düzenleyici etkiye bakılmıştır. Düzenleyici değişken, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında gözlemlenen bir ilişkinin yönünü ve/veya gücünü etkileyen değişken olarak tanımlanır. Düzenleyici değişkenin etkisini sorgulamak amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, bağımsız (yordayıcı) değişkenden başlayarak sırası ile düzenleyici (moderatör) değişken ve etkileşim değişkeni (yordayıcı değişken x moderatör değişken) sonuç (yordanan) değişkeni ile regresyon analizine tabi tutularak, her aşamadaki R^2 ’deki değişimler ve kısmi F değerleri incelenmiştir (Peters ve Campoux, 1979; Sharma, Durand ve Gur-Arie, 1981). İşte mutluluğun, düzenleyici bir değişken olarak yordayıcı ve yordanan değişken ile anlamlı bir ilişki içinde olup olmadığını, düzenleyici etkiye sahip ise ne yönde ve ne büyüklükte bir etki oluşturduğunu belirlemek üzere regresyon analizine geçilmiştir. İş doyumunun işte mutluluk ile ilişkisi, iş doyumunun performans ile ilişkisi, iş doyumunu ve işte mutluluğun birlikte performans ilişkisi, iş doyumunu ve işte mutluluğun etkileşim değişkeni ile birlikte, Tablo 12’de görüldüğü gibi hiyerarşik regresyon analizine tabi tutularak üç ayrı modelde izlenmiştir. İlk modelde iş doyumunun performansı yordadığı görülmektedir (Beta katsayısı =.390).

Tablo 12: Türkiye Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Katsayılar ^a		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std.Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,047	,099		30,635	,000
	İş Doyumu	,279	,028	,390	9,909	,000
2	(Sabit)	3,017	,101		30,018	,000
	İş Doyumu	,224	,040	,313	5,594	,000
	İşte Mutluluk	,065	,034	,107	1,918	,056
3	(Sabit)	2,944	,104		28,244	,000
	İş Doyumu	,228	,040	,318	5,698	,000
	İşte Mutluluk	,074	,034	,122	2,175	,030
	Etkileşim	,044	,018	,098	2,466	,014

a. Bağımlı Değişken: Performans

		R	R2	R2 Değişimi	F	p
1.	Model	,390	,150	,152	98,188	,000
2.	Model	,397	,155	,006	3,678	,056
3.	Model	,409	,162	,009	6,082	,014

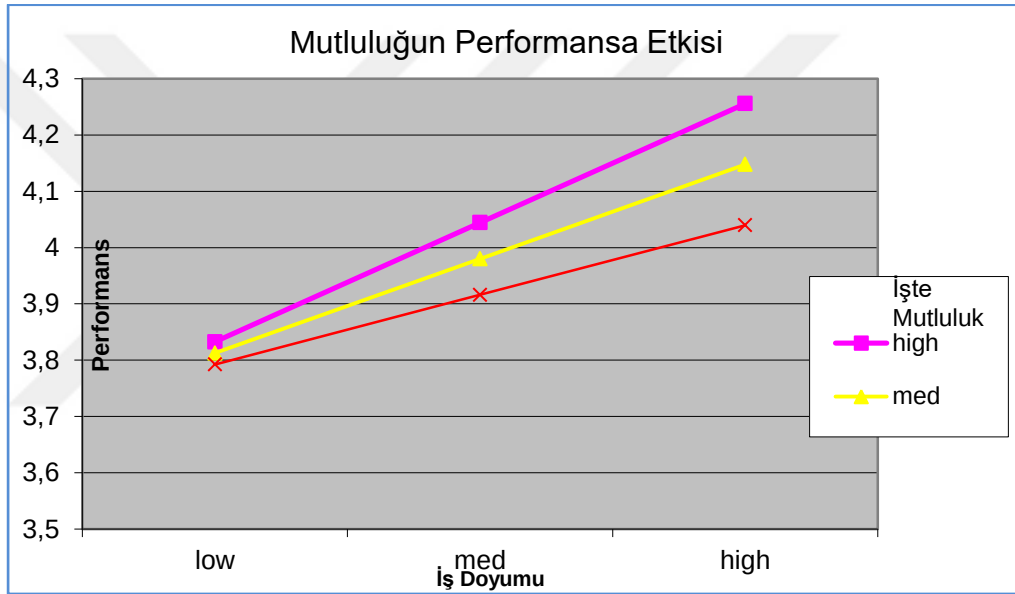
İkinci modelde iş doyumu ve işte mutluluğun birlikte performansla olan ilişkisinde; Anova tablosunun $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı, Beta değerinin iş doyumu için ,313 ve $R^2 = ,155$ olduğu ve iş doyumunun performansı açıkladığı işte mutluluğun Beta değerinin ,107 ve $R^2 = ,155$ olduğu ancak performans ile $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ($p = 0,056$) bir ilişki içinde olmadığı görülmektedir. Üçüncü modelde ise, düzenleyici etkinin niteliğini saptamak üzere, iş doyumu ve işte mutluluk değişkeni ile bunların merkezlenmiş çarpımından elde edilen etkileşim değişkeninin birlikte performans ile ilişkileri test edilmiştir. Bu modelde de Anova tablosunun $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı ve sırasıyla iş doyumunun sonuç değişkeni olan performansla ilişkisinde beta değerinin ,318 ile $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu, daha sonra etkileşim değeri ile birlikte analize dahil edilmesi ile işte mutluluk değişkeninin Beta değerinin ,122 ile arttığı ve istatistiksel olarak artık anlamlı hale ($p = ,030$) geldiği görülmektedir. Üçüncü modelde, etkileşim değişkeni de performans ile $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bir ilişki içinde olup ,098 beta değeri ile düzenleyici etkiyi ortaya koymaktadır. Tablo 12’de izleneceği gibi, 3. aşamada etkileşim değişkeninin regresyona alınması ile R^2 ’de 0,162 ile anlamlı bir değişim ($F = 6,082$, $p = 0,014$) gözlemlenmektedir. Bu durumda, işte mutluluğun, çalışan performansı üzerinde bağımsız bir değişken olarak etkide bulunmamasına rağmen, iş doyumu ile performans arasında düzenleyici (moderatör) bir değişken olarak etki ettiği bulgulanmıştır. Eğer düzenleyici (moderatör) değişken, bağımsız değişken ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki içinde ise, ancak diğer taraftan düzenleyici değişken sonuç değişkenini bağımsız bir değişken olarak yordamıyorsa, modeldeki değişkenin tam düzenleyici etkiye sahip olduğu kabul edilir (Sharma vd., 1981: 297).

Tablo 12’deki model özetlerinde izleneceği gibi, işte mutluluk değişkeni ile iş doyumunun etkileşimi nedeniyle R^2 değerinde oluşan anlamlı değişim ve işte mutluluk değişkeninin sonuç değişkeni (performans) üzerindeki bağımsız bir değişken olarak tek başına etkisinin bulunmamasına rağmen, işte mutluluğun performans üzerindeki sadece iş doyumu kesişimi ile birlikte düzenleyici bir etki göstermesi tam düzenleyici olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu bulgularla birlikte, etkileşim değişkeninin modele dahil olması ile R^2 ’de istatistiksel olarak ortaya çıkan anlamlı değişimi doğrulamak için; düzenleyici değişkene ortalama değerle birlikte, ortalama değer bir standart sapma altında ve bir standart sapma üstünde değerler verilerek

oluşturulan üç ayrı regresyon doğrusunu grafik üzerinde incelemek ve doğruların birbirine paralel olmadığını saptamak gerekir (Jaccard ve Turrisi, 2003: 32).

Yapılan analizdeki çoklu bağlantı problemini aşmak üzere bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin merkezlenmiş değerleri hesaplanarak elde edilen veriler, P. Jose’ce geliştirilen ModGraph programı yardımı ile aşağıdaki şekilde grafikleştirilmiştir (Jose, P. E., 2013, www.victoria.ac.nz/psyc/about/staff/paul-jose, 31.01.2019).

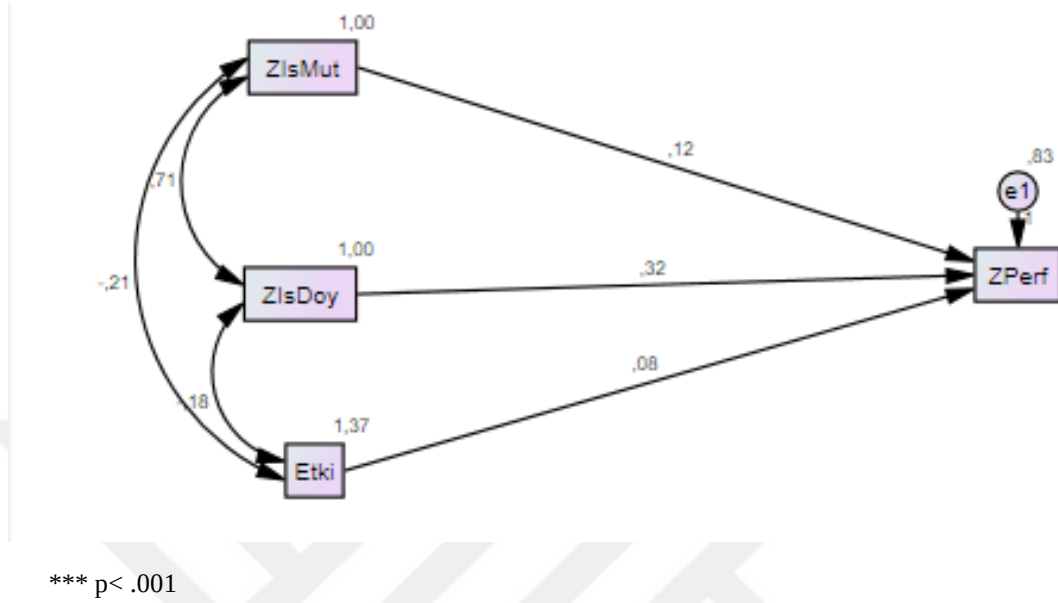
Şekil 5: İş Doyumunun Performansa Etkisinde İşte Mutluluğun Düzenleyici Etkisi



Şekil 5’de izlendiği gibi doğruların birbirine paralel olmamaları düzenleyici etkiyi doğrulamakta, işte mutluluk değişkeninin iş doyumu ile etkileşiminin performansı düzenlediği görülmektedir.

Hiyerarşik regresyon analizine dayanarak yapılan düzenleyicilik testinden sonra, hem sağlama yapmak hem de ilişkinin boyutlarını saptayabilmek için, AMOS ile moderasyon analizi tekrarlanmıştır. Model çerçevesinde ilişkili oldukları değerlendirilen; bağımsız değişken (iş doyumu) ve düzenleyici değişken (işte mutluluk) ortalama değerleri alınarak standardize edilmiş, daha sonra programın grafik arayüzü yardımı ile gözlenen değişkenler ve düzenleyici etki, yol analizine tabi tutulmuştur.

Şekil 6: Türkiye Araştırması AMOS ile Yol Analizi ve Düzenleyicilik Testi



Analiz sonucunda; işte mutluluğun, iş doyumunun ve etki değişkeninin performans (sonuç değişkeni) ile olan ilişkilerini içeren yol katsayıları Şekil 6’da ve düzenleyicilik testi sonuçları Tablo 13’de görülmektedir.

İş doyumunun performansa olan etkisinde işte mutluluğun düzenleyicilik rolünü sınamak amacıyla yapılan analizde yer alan model, Tablo 13’de izlendiği üzere bağımsız bir model olarak uyumludur (RMSEA = ,391). Standardize edilmiş bağımsız değişken, moderatör (düzenleyici) değişken ve etki değişkeni performans ile $p > 0,05$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki içindedirler.

Bu şekilde araştırma modeline elde edilen bulgulara göre; çalışan performansı üzerinde, standardize edilmiş işte mutluluk değişkeninin .12 ($p = 0,029$) , standardize edilmiş iş doyumunu değişkeninin .32 ($p = ***$) ve işte mutluluk ile iş doyumunu etkileşiminin ise .084 ($p = 0,013$) büyüklüğünde bir etkiye sahip oldukları görülmektedir.

Ayrıca kritik oran (C.R.) sütununda görüldüğü gibi, standart hatanın kovaryansa bölünmesi ile elde edilen değerlerin her bir değişken için 1,96 ’nın üstünde olması, elde edilen sonuçların istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu teyit etmektedir.

Tablo 13: AMOS Düzenleyici Etki Analizi

Model Uyumu: (Grup no. 1 - Tanımlı model)

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	P CLOSE
Bağımsız model	,391	,363	,420	,000

Regresyon Sonuçları: (Grup no. 1 - Tanımlı model)

	Değer	S.E.	C.R.	p
ZPerf <--- ZısDoy	,318	,056	5,714	***
ZPerf <--- ZİsteMut	,122	,056	2,181	,029
ZPerf <--- Etki	,084	,034	2,473	,013

***p < 0,001 ** p < 0,05

Ulaşılan sonuçlar, hiyerarşik regresyon analizi ile elde edilen bulguları doğrulamakta ve işte mutluluğun, iş doyumunun performansa etkisinde düzenleyicilik rolü üstlendiğini onaylamaktadır.

2.3.2.4. Türkiye Araştırması Bulgularının Değerlendirmesi

Bulgular çerçevesinde; iş doyumunu ve performans arasındaki ilişkide mutluluk tam düzenleyicilik etkisine sahiptir. İşte mutluluk araştırma modeline dahil edildiğinde, işte mutluluk değişkeninin performans üzerindeki bağımsız bir değişken olarak etkisinin olmadığı görülmekte, bununla beraber işte mutluluğun iş doyumunu etkileşimi nedeniyle sonuç değişkeni olan performans üzerinde ortaya çıkan anlamlı değişim, mutluluğun düzenleyici yöndeki katkısı ile açıklanabilmektedir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda araştırmanın hipotezi doğrulanmış, iş doyumunun işte mutluluk değişkeni üzerinden performansı yordadığı anlaşılmıştır. İş doyumunu ile performans arasındaki ilişkide işte mutluluğun düzenleyici olduğu anlaşılmıştır. İşte mutluluğun yüksek olduğu durumlarda, iş doyumunu performansa daha güçlü biçimde etki etmektedir. Bu bulgu, daha önce iş doyumunu ile performans ilişkisini inceleyen öncü araştırmaların saptadıkları mütevazı ilişkiler ile örtüşür niteliktedir. AMOS analizine göre, iş doyumunun işte mutlulukla birlikte performans üzerindeki düzenleyici etkisi, % 95 güven aralığında ,084 dür. Alan yazın taramalarında işte mutluluk değişkeninin modele dahil edildiği, söz konusu iki değişken arasında oynadığı rolü, “işte mutluluk” değişkeni üzerinden olmasa da “psikolojik iyi olma hali” (Psychological Wel-Being)

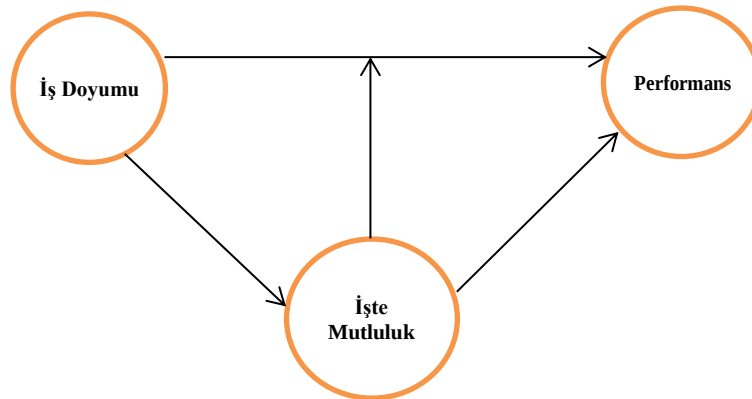
üzerinde araştıran benzer bir çalışma Wright ve Cropanzano'nun (2000) araştırmasıdır. Bu çalışmada çalışanların iş doyumlarına psikolojik iyi-olma halinin eşlik ettiği durumda, amirleri tarafından değerlendirilen “iş performans” larını .32 düzeyinde olumlu yönde etkilendiği bulgulanmıştır.

Fisher (2010) ve onu takip eden akademisyenlerce de ifade edildiği gibi; geçmişte yapılan araştırmaların iş doyumunun performans ile bağıını yeterince aydınlatamadığı belirtilmektedir. Bu durumun gerekçesi olarak ortaya konan ise, çalışan mutluluğu ile ilgili dikkate alınması gereken tutum ve duyguların oynadığı rolün ihmal edilmesidir. Fisher'ın (2010a) önerisine göre; yapılacak yeni araştırmalarda bu bağıın sınanmasını sağlayacak farklı değişkenlere başvurulması gereğine uygun olarak Türkiye’de yapılan bu araştırma diğer bir güncel örneği oluşturmaktadır. Çalışmada bulgularan korelasyon ve regresyon analizi sonuçları ile işte mutluluğun performans üzerinde pozitif yönde bir etki gösterdiği ve iş doyumunun işte mutluluğun düzenleyici etkisi ile çalışan performansını daha iyi açıkladığı ortaya çıkmaktadır. Bağımlı değişken ile sonuç değişkeni arasındaki ilişkiyi karşılamada düzenleyici değişkenin etkisi zayıf, vasat ve yüksek olduğu durumda farklılık göstermekte analiz bulgularına göre iş doyumunu performansa en çok mutluluk yüksek iken yansımaktadır.

2.3.2.5. Önerilen Model ile Araştırma Bulgularının Karşılaştırılması

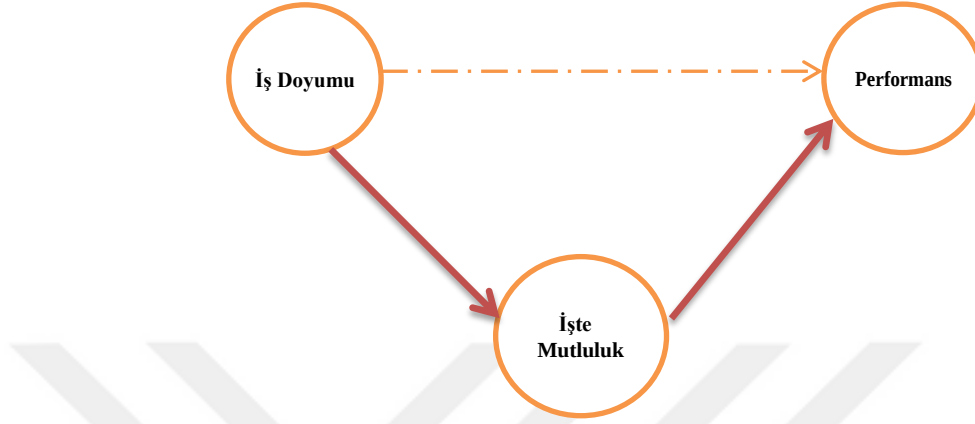
Önerilen araştırma modeli her iki araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Çalışmanın başlangıcında önerilen araştırma modeli aşağıda Şekil 7’de görülmektedir.

Şekil 7: Önerilen Araştırma Modeli



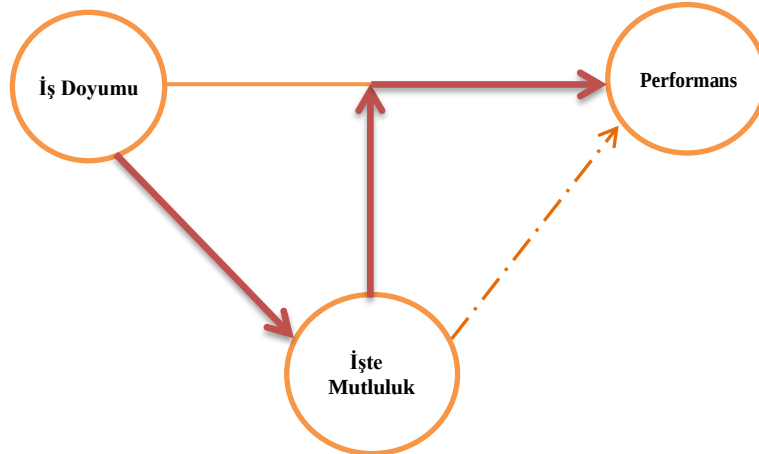
Yapılan analizlerin sonuçlarına göre araştırma bulguları, İtalya ve Türkiye örneğinde “işte mutluluk” değişkeninin, iş doyumunun performansla ilişkisinde önemli bir rol üstlendiğini göstermektedir.

Şekil 8: İtalya Örneğinde Bulgulanan Araştırma Modeli



Değişkenler arası ilişkiler irdelendiğinde, İtalya örneğinde; işte mutluluk değişkeni, iş doyumunu ile çalışan performansı arasında tam aracılık rolü üstlenmekte ve ancak iş doyumunu çalışan performansını işte mutluluk aracılığı ile yordamaktadır. Ayrıca işte mutluluk değişkeni kendi üzerinden, iş doyumunu ile performans arasında ki doğrudan bağdan daha güçlü bağ oluşturmaktadır. Bu modele göre etki deviniminin işte mutluluk değişkeni üzerinden işlemekte oluşu, İtalya bulgularının önerilen araştırma modeli üzerinden tam aracılık rolü ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

Şekil 9: Türkiye Örneğinde Bulgulanan Araştırma Modeli



Türkiye örneğinde ise, değişkenler arası ilişkiler irdelendiğinde, işte mutluluk değişkeni; iş doyumunu ile çalışan performansı arasında düzenleyici etkiye sahiptir. Düzenleyici değişkenin zayıf, vasat ve yüksek olduğu durumda bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkilerlerde ortaya çıkmaktadır. İş doyumunu performansa en çok

mutluluk da yüksek iken yansımakta ve iş doyumu performansı doğrudan yordamakla birlikte işte mutluluk devreye girdiğinde performans üzerindeki etkiyi güçlendirici bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, araştırma bulgularına göre işte mutluluk değişkeni performansı tek başına yordamamaktadır. Ancak, işte mutluluk iş doyumu ile olan etkileşim sonucu performans üzerinde anlamlı etki oluşturmakta, bu noktada kurulan dolaylı ilişki nedeniyle tam düzenleyicilik ortaya çıkmaktadır. Bulgulanan bu modelde; etki mekanizmasının ancak iş doyumu ile işte mutluluk değişkenlerinin etkileşimi üzerinden güçlendirici bir etki oluşturmaya, bağımlı değişken ile sonuç değişkeni arasındaki ilişkiyi düzenleyen değişkenin etkisi zayıf, vasat ve yüksek olduğu durumda farklılık göstermekte, bulgulara göre iş doyumu performansla en çok işte mutluluk en yüksek iken etkide bulunmaktadır. Türkiye bulgularının, önerilen araştırma modeli ile düzenleyicilik rolü yönünden uyumlu olduğunu göstermektedir.

Bu çalışma, her iki ülke örneğinde bulgulanan modellerin, yapılan araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmasına rağmen, temel hipotezi oluşturan model önerisi ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

2.4. KÜLTÜRLER ARASI BİR DEĞERLENDİRME VE TARTIŞMA

Bu bölümde İtalya ve Türkiye ülke örneklerinde bulgulanan modellerin betimleyici özellikleri ile araştırma bulgularının kültürel boyutlar açısından ne ifade ettiği ele alınacak, birbirleri ile karşılatırılarak irdelenecek ve tartışmaya sunulacaktır.

2.4.1. Betimleyici Özelliklerin Karşılaştırılması

Kültürlerin karşılaştırılmasına geçilmeden önce, ülkeler bazında yapılan çalışma sonucu bulgulanan sosyo-nüfusbilimsel veriler ve betimlemeler üzerinde inceleme yapılması, araştırmaya konu örneklemin model ile nesnel ilişkisini kurmak açısından faydalı olacaktır. Bu nedenle, Tablo 14’de her iki ülke örnekleminde katılımcılara ait sosyo-nüfusbilimsel betimleyici özellikler bir tablo halinde ele alınmaktadır. Örneklem ile ilgili bilgiler, bölüm 2.2’de Araştırmanın Metodolojisi kısmında geniş olarak ele alınmıştır, dolayısıyla tekrar değinilmeyecektir. İtalya’da yapılan araştırmanın örneklem büyüklüğü $n=409$, Türkiye’de yapılan araştırmanın örneklem büyüklüğü ise $n=550$ ’ dir. Tablo 14’den takip edileceği üzere İtalya’da katılımcıların çoğunluğu kadınsa (% 65), Türkiye’deki katılımcıların oranı biraz daha

Tablo 14: Katılımcılara İlişkin Betimleyici Bilgiler

BETİMLEYİCİ ÖZELLİKLER		Sayı		Yüzde		BETİMLEYİCİ ÖZELLİKLER		Sayı		Yüzde		
		İtalya	Türkiye	İtalya	Türkiye			İtalya	Türkiye	İtalya	Türkiye	
Cinsiyet	Kadın	267	254	65,3	46,2	Mevcut İşte Ç. Süresi	1 yıldan az	27	73	6,6	13,3	
	Erkek	142	296	34,7	53,8		1-5 yıl	75	152	18,3	27,6	
	Toplam	409	550	100,0	100,0		6-10 yıl	71	116	17,4	21,1	
Medeni Durum	Evli	335	382	81,9	69,5		11-15 yıl	56	65	13,7	11,8	
	Bekar	74	168	18,1	30,5		16 yıl ve üstü	180	144	44,0	26,2	
	Toplam	409	550	100,0	100,0		Toplam	409	550	100,0	100,0	
Yaş	20 yaş ve altı	1	2	0,2	0,4	Meslek Konumu	Sağlık Çalışanları (Dr.,Hem.,Sağ.Tekn.)	21	107	5,1	19,5	
	21-30 arası	59	97	14,5	17,7		Eğitimciler(Okul ön. İlköğrtm,Lise ve De	115	46	28,1	8,4	
	31-40 arası	101	181	24,7	32,9		Üniversite Öğretim Elemanları	122	60	29,8	10,9	
	41-50 arası	101	135	24,7	24,5		Mühendis, Tekniker ve Teknik Elm.	-	48	-	8,7	
	51 ve üstü	147	135	35,9	24,5		Satış, Pazarlama, Finans, Muh.ve Lojistik Çalışanları	27	115	6,7	20,9	
	Toplam	409	550	100,0	100,0		Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri (Gen.Md. Daire.Bşk,Md.,Şef vb	20	94	4,8	17,1	
Eğitim Durumu	İlkokul	7	4	1,7	0,7		İşçi ve Genel Hiz.	44	23	10,8	4,2	
	Ortaokul	8	6	2,0	1,1		Ticaret ve Serbest Meslek Mensupları	59	48	14,5	8,7	
	Lise ve Dengi	116	48	28,4	8,7		Diğer	1	9	0,2	1,6	
	Üniversite ve Yüksek Okul	158	293	38,6	53,3		Toplam	409	550	100,0	100,0	
	Lisansüstü	120	199	29,3	36,2							
	Toplam	409	550	100,0	100,0							
İş Yaşamı	1 yıldan az	7	19	1,7	3,5							
	1-5 yıl	48	50	11,7	9,1							
	6-10 yıl	55	81	13,5	14,7							
	11-15 yıl	61	91	14,9	16,5							
	16 yıl ve üstü	238	309	58,2	56,2							
	Toplam	409	550	100,0	100,0							

dengede olup araştırmaya erkekler % 55, kadınlar % 45 oranında katılmışlardır. İtalya'da katılımcıların çoğunluğu (% 85) evli iken bu oran Türkiye'de % 70'i evli ve % 30'ı bekar olarak gerçekleşmiştir. Türkiye'de, yurtdışı örneğine göre, bekar katılımcılar daha fazladır. İtalya ve Türkiye'de katılımcıların yaş grupları birbirlerine önemli ölçüde bir benzerlik arz etmektedir; 20 yaş altı katılımcılar oldukça azdır (İtalya % 0,2 ve Türkiye % 0,4), 21-30 yaş aralığında katılımcı yüzdesi her iki ülkede de % 15 civarındadır, 21-40 yaş arasında Türkiye % 32 ile % 25 olan İtalyanın biraz önündedir, 41-50 yaş aralığında her iki ülkede katılım % 25 civarında olmuştur. 51 yaş ve üstü katılımcılar (% 35) ile İtalya'da Türkiye'ye (% 25) göre daha fazladır. Bulgulara göre; her iki ülkede genç yaşta çalışan katılımcı azdır, çalışma yaşamları orta yaş grubunda ağırlıklı olarak birbirine yakın orandadır. İtalya'da çalışma yaşamında olup 50 yaş dilimini aşanlarda Türkiye'ye göre daha çok katılım olmuştur. Her iki ülkede katılımcıların eğitim düzeyleri birbirine oldukça yakın durmaktadır; ilk ve orta öğretimli katılımcıların oranı iki ülkede de azdır (% 1-2). Lise ve dengi eğitimliler İtalya'da % 28 ile Türkiye'den (% 9) hayli fazladır, ancak yüksek öğrenim ve lisansüstü eğitimli katılımcı oranı, her iki ülkede tüm katılımcıların çoğunluğunu teşkil etmektedir. Lisans düzeyinde İtalya'da katılım oranı % 39, Türkiye'de ise % 53'dür. Lisans üstü eğitimli katılımcılar İtalya'da % 29, Türkiye'de ise % 36'dır. Katılımcıların iş yaşamlarına baktığımızda katılımcıların profilinin iki ülkede birbirine oldukça benzemekte olduğunu görüyoruz. 1 yıldan az iş yaşamında bulunanlar, her iki ülkede de tüm katılımcılara oranla en düşük düzeydedir. Bu oran İtalya'da % 1,7 ve Türkiye'de % 3,5'dir. 1-5 yıl çalışan oranı İtalya'da % 12 Türkiye'de % 9 civarında, 6-10 yıl çalışan oranı İtalya'da % 14, Türkiye'de % 15, 11-15 yıl çalışan oranı İtalya'da % 15, Türkiye'de % 17, 15 yıl ve üstü çalışanlar sırasıyla yaklaşık % 58 ve % 56'dır. Bu durumda, her iki ülkede de katılımcılar büyük çoğunlukla 10 yıl ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların hali hazırda çalıştıkları işle ilgili çalışma sürelerine göre oranları şöyledir: 1 yıldan az çalışanlar İtalya % 6,6, Türkiye'de 13,3, 1 ile 5 yıl arası çalışanlar İtalya'da 18,3 ve Türkiye'de % 27,6, 6 ile 10 yıl çalışanlar İtalya'da % 17,4, Türkiye'de % 21,1, 11-15 yıl arası çalışanlar İtalya'da % 13,7 ve Türkiye'de % 11,8'dir. 15 yıl ve üstü çalışanlar İtalya'da % 44 ile büyük çoğunluğu oluştururken Türkiye'de oran % 26'dır. Katılımcıların, İtalya'da Türkiye'ye göre daha

uzun süre çalışanlardan oluştuğu gözlemlenmektedir.

Tablo 14’de izlendiği üzere meslek konumlarına göre katılımcı profillerini incelediğimizde; her iki ülkede de katılımcıların hemen hemen benzer meslek gruplarından oluştuğu görülmektedir. Bunun istisnası, İtalya araştırmasında belirtilen gruplara ilaveten, Türkiye araştırmasının meslek grupları içinde Mühendis, Tekniker ve Teknik Elemanlar seçeneğinin bulunmasıdır. Diğer tüm meslek grupları, her iki ülke örneğinde de betimleyici seçenekler içinde aynı şekilde kategorize edilmiştir. Bu bağlamda katılımcıların meslek gruplarına göre dağılımı ülkeler bazında şöyle olmaktadır; Sağlık Çalışanları İtalya’da % 5,1, Türkiye’de % 19,5, Eğitimciler İtalya’da % 28,1, Türkiye’de % 8,4, Üniversite Öğretim Elemanları İtalya’da % 29,8, Türkiye’de % 10,9, Mühendis, Tekniker ve Teknik Elemanlar Türkiye’de % 8,7, Satış, Pazarlama, Finans ve Muhasebe, Lojistik çalışanları İtalya’da % 6,7, Türkiye’de % 20,9, Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri İtalya’da % 4,8, Türkiye’de %17,1, İşçi ve Genel Hizmetliler İtalya’da % 10,8, Türkiye’de % 4,2, Ticaret ve Serbest Meslek Mensupları İtalya’da % 14,5 ve Türkiye’de % 8,7’dir. Böylece İtalya örneğinde meslek grupları içinde başlıca katılımcılar % 57,9 ile yüksek öğrenim dahil tüm eğitimciler, % 27,4 ile her kademede kamu ve özel sektör çalışanları ve % 14,5 ile ticaret ve serbest meslek mensupları olmuştur. Türkiye örneğinde ise başlıca katılımcılar; % 50,9 ile her kademede kamu ve özel sektör çalışanları, % 19,5 ile sağlık çalışanları ve % 19,3 oranında tüm eğitimcilerden oluşmaktadır.

2.4.2. Araştırma Bulgularının Karşılaştırılması

Araştırma bulgularına göre, İtalya ve Türkiye örneklerinde elde edilen analiz sonuçları Tablo 15’de görülmektedir. İstatistiksel yöntemler ile yapılan analizler detaylı olarak 2.3.1. ve 2.3.2.’de araştırma bulguları bölümünde ayrı ayrı ele alınmıştır. Burada iki ülke örneğinde ulaşılan farklı sonuçlar üzerinde karşılaştırmalı olarak durulacaktır. Tablo 15’de izlendiği üzere araştırma modeli üzerinden iş doyumu, işte mutluluk ve performans değişkenlerinin ilişkileri İtalya ve Türkiye’de farklı sonuçlar göstermektedir. İtalya çalışmasında, iş doyumu çalışan performansını işte mutluluk aracılığı ile yordamakta olup iş doyumu ile performans arasındaki doğrudan ilişki, işte mutluluğun analiz modeline dahil edilmesi ile istatistiksel önemini yitirmektedir. Dolayısıyla, iki değişken arasında bir üçüncü değişken vasıtasıyla kurulan anlamlı

ilişkiye tam aracılık (mediating) ilişkisi diyoruz (Baron ve Kenny, 1986: 1173-1182). İtalya örneğinde iş doyumu performansı, işte mutluluk aracılığı ile dolaylı olarak .29 gücünde ($p < 0,001$) etkilemekte ve tam aracılık rolü oynamaktadır.

Tablo 15: Araştırma Bulgularının Karşılaştırılması

ARAŞTIRMA MODELİ	DOLAYLI ETKİ	ETKİLEŞİM	SONUÇ
İtalya	.29***	-	Tam Aracılık
Türkiye	-	.08***	Tam Düzenleyicilik

*** $p < 0,001$

Türkiye örneğinde ise, Tablo 15’de izlendiği üzere iş doyumu çalışan performansını işte mutluluk değişkeni ile iş doyumu değişkenlerinin birbirleri ile etkileşimleri üzerinden yordamaktadır. İş doyumu, performans ile doğrudan anlamlı bir ilişki içindedir. İşte mutluluk değişkeni aracılık etkisi göstermemektedir zira iş doyumu performansı açıklamaktadır. İşte mutluluğun analiz modeline dahil edilmesi ile bu anlamlı ilişki, İtalya örneğinin aksine bozulmamakta, istatistiksel önemini sürdürmektedir. Ancak farklı olarak işte mutluluk değişkeni iş doyumu olmaksızın tek başına performans ile anlamlı bir bağ kuramamaktadır. İş doyumu ile performans arasındaki ilişkiyi karşılamada düzenleyici etki gösteren işte mutluluk değişkeninin zayıf, vasat ve yüksek olduğu durumda etki şiddeti değişmekte, iş doyumunun performansa en çok etkisi, işte mutluluğun en yüksek olduğu durumda görülmektedir. Araştırma bulgularına göre korelasyon değerlerine bakıldığında İtalyanlar bağlamsal performanslarını Türkler ise görev performanslarını daha yüksek algılamışlar. Bu durum Türkiye örneğinde iş doyumunun neden doğrudan performansı yorduyor olduğuna kanıt oluşturmaktadır. İşte mutluluk, sadece iş doyumu ile girdiği etkileşim sonucu performans üzerinde düzenleyicilik (moderating) etkisi oluşturmaktadır. Dolayısıyla, eğer düzenleyici (moderatör) değişken, bağımsız değişken ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki içinde ise ve diğer taraftan düzenleyici değişken (işte mutluluk) sonuç değişkenini (performans) bağımsız bir değişken olarak açıklamıyorsa,

modeldeki değişkenin tam düzenleyici etkiye sahip olduğu kabul edilir (Sharma vd., 1981: 297). Görüldüğü gibi Türkiye örneğinde, iş doyumu performansı işte mutluluk etkileşimi ile .08 gücünde ($p < 0,001$) etkilemekte ve tam düzenleyicilik göstermektedir. Eğer çalışan işinde mutluyorsa iş doyumu performansına daha çok yansımaktadır.

Analiz bulguları iki ülke örneğinde farklı sonuçlar göstermekte olup araştırma konusu “işte mutluluk”, iş doyumu ile performans ilişkisinde İtalya’da aracılık rolü üstlenirken Türkiye’de düzenleyicilik işlevi görmektedir.

2.4.3. Kültürel Boyutlar ve Bir Değerlendirme

İtalyan ve Türk toplumlarının ekonomik ve kültürel gelişmişlik açısından araştırma sorunsalı olan iş doyumunun performansla ilişkisinde, mutluluğun fonksiyonunun sınanmasında kültürler arası farklı iki kesiti göz önüne sereceği ve söz konusu değişkenlerden yola çıkılarak kültürel boyutlarda bir karşılaştırma olanağı verebileceği düşüncesi bir bakıma isabetli olmuştur. Nitekim araştırma modeli çerçevesinde ulaşılan araştırma bulgularından yola çıkılarak Hofstede’in (1980: 42-63) kültürel farklılaşma tespitlerine göre de iki ayrı kültürel kümeyi temsil eden İtalyan ve Türk toplumunun kültürel anlamda bir boylamsal kesitin de irdelenmesi mümkün olabilmektedir.

Kültürel boyutların karşılaştırılması bağlamında yapılmış olan belli başlı araştırmalar olan Hofstede (1980), GLOBE (1999) ve Dünya Değerler Araştırması (WVS)’nda (2010) yer alan İtalya ve Türkiye ile ilgili değerlendirmeler aşağıda Tablo16’da görülmektedir. Hofstede’in (1980) kültürel boyutları penceresinden bakarsak, araştırma bulgularına göre; İtalya ve Türkiye değerlendirmede nerede yer almaktadır, bunu irdeleyelim; Toplulukçuluk-bireycilik sınıflandırmasında İtalya bireycilik, Türkiye ise toplulukçuluk bölgesinde yer almaktadır. İtalya bireycilik sınırı içinde toplulukçuluğa oldukça yakın olmakla birlikte, Türkiye bireyciliğe hayli uzak mesafededir. İtalyan toplumu güç mesafesinin algılanışında, Türkiye ile birlikte aynı bölgededir. Belirsizlikten kaçınmada İtalya ve Türkiye aynı grupta yer almakta ve her ikisinin de güç mesafeleri fazla olmaktadır. Dolayısıyla güç ve yetkinin, toplumda bireyler arasında yatay dağılımı yerine, yukarıdan aşağıya doğru daha hiyerarşik olarak yapılanması, her iki toplumun güç mesafesini algılama biçimlerinin benzer

olduğunu göstermektedir. Erillik-dişillik gruplandırmasında, İtalya erillik özellikleri gösterirken Türkiye Hofstede'in (1980: 42-63) araştırmalarına göre dişilik özellikleri göstermektedir.

Tablo 16: Kültürel Araştırma Sonuçlarına Göre İtalya-Türkiye Karşılaştırması

Ülke	Hofstede	GLOBE	DDA (Dünya Değerler Araştırması)
	Güç Mesafesi	Güç Mesafesi	
İtalya	Düşük	Düşük	-
Türkiye	Yüksek	Yüksek	-
	Bireycilik/Toplulukçuluk	Bireysellik/Toplulukçuluk	Geleneksel/ Laik-Akılcı
İtalya	Bireycilik	Bireysellik	Laik-akılcı
Türkiye	Toplulukçuluk	Orta	Geleneksel
		Ailesel/Kurumsal Topl.	
İtalya	-	Yüksek	-
Türkiye	-	Yüksek	-
	Belirsizlikten Kaçınma	Belirsizlikten Kaçınma	
İtalya	Yüksek	Orta	-
Türkiye	Yüksek	Orta	-
	Erillik - Dişillik	Cinsiyetler Arası Eşitlik	
İtalya	Eril	Orta	-
Türkiye	Dişil	Kısmen Düşük	-
		Kendine Güven/Girişkenlik	
İtalya	-	Orta	-
Türkiye	-	Üst Orta	-
	Uzun-Kısa Döneme Yönel.	Gelecek Odaklılık/ Mer.	İdameci / Kendini Gerçekleştirmeci
İtalya	Yüksek	Orta	Kendini Gerçekleştirmeci
Türkiye	Düşük	Orta	İdameci
	Serbestliği Sınırlandırma		
İtalya	Düşük	-	-
Türkiye	Yüksek	-	-
		Performans Odaklılık/ Mer.	
İtalya	-	Orta	-
Türkiye	-	Orta	-
		İnsan Odaklılık/Merkez.	
İtalya	-	Orta	-
Türkiye	-	Orta	-

Diğer bir bakış açısıyla, İtalyan toplumu belirsizliğin hakim olduğu durumlarda kendilerini mümkün olduğunca güvenceye alma ve muğlaklığı engelleme çabası içindeyken aynı zamanda güç, başarı, kazanç, şöhret, değişim, kazanma, büyüme ve yükselme gibi değerler tercih edilmektedir. Bu açıdan Türkiye’de durum farklıdır, dışılık özelliklerinden henüz kopulmamıştır, fakat ayrıma yakın bir çizgiye gelmektedir. Toplulukçuluk ile aile ve diğer sosyal gruplara ait olma özellikleri, sosyal ilişkilerde ön planda gelmektedir. Arkadaşlık, dostluk, tanışlık ve bu gibi bağlara dayalı iş ilişkileri, sosyal güvence yerine sadakatin tercih edilmesi, ilişkilerde hısımlık, akrabalık gibi bağlara önem verme, ebeveynlere saygı, küçükleri, muhtaçları kayırma, kişisel koruma gibi anlayışlara Türk toplumunda yaygın olarak başvurulmaktadır.

Inglehart-Welzel dünya kültür haritası (bkz. Şekil 3), dünyadaki belli başlı toplumları Geleneksel (Traditional) – Laik ve Akılcı (Secular & Rational) ve İdameci Değerler (Survival Values) - Kendini Gerçekleştirmeci Değerler (Self Expression Values) ekseninde irdelemekte ve yerleştirmektedir. Geleneksel değerleri ağır basan toplumlarda, aile ve dini konular daha ön planda yer alırken, bireysel farklılıklara karşı fazla esnek olmayan bir bakış açısı söz konusu olabilmekte, seküler ve akılcı eğilimleri ağır basan toplumlarda ise, geleneksel inanç ve aile konuları daha az yer tutmakta birlikte yaşam farklılıklarına yönelik olarak daha hoşgörülü bir bakış açısı görülebilmektedir.

Araştırmanın metodolojisi ile ilgili olarak 2.2.2.’de yer alan Inglehart-Welzel dünya kültür haritasının Şekil 3’de ki 2010 yılı versiyonunda, bahse konu kültürel değerlerin yanı sıra gelir dağılımına göre de bir derecelendirme ele alınmaktadır. Söz konusu harita’da yer alan göstergelere göre sosyoekonomik açıdan gelişmemiş ülkelerde yaşamsal (idameci) değerler ön plandayken, gelişmiş ülkelerde - ki bu değerlerin refah seviyesi sonucu olarak aşılmış olması sebebiyle - kendini gerçekleştirmeye yönelik değerler ön plandadır. Harita’da izleneceği üzere, Konfüçyüs geleneğinden gelen daha çok uzak doğu ülkeleri ile İsveç, Norveç ve Almanya gibi protestan hristiyan nüfusun ağır bastığı ülkeler seküler toplumlar olarak sıralanırken, Türkiye’nin islam medeniyetinin bir parçası olarak değerlendirildiği, eldeki verilere göre İran ve Şili’nin biraz üzerinde geleneksel ve dini değerlere daha bağlı bir toplum olarak yer aldığı görülmektedir. İdameci-yaşamsal değerler ve kendini

gerçekleştirmeye yönelik değerler açısından incelendiğinde İskandinav ülkeleri, diğer protestan nüfus ağırlıklı Avrupa ülkeleri, İngilizce konuşulan dünyanın parçası olan devletlerin (ABD, Kanada, Avustralya, Yeni Zelanda, Birleşik Krallık) kendini ifade etme değerleri açısından, en gelişmiş ve aynı zamanda yüksek gelir grubunda oldukları, islam ülkeleri ve ortodoks hristiyan dünyanın ise bu açıdan gerilerde bulunduğu görülmektedir. Türkiye kendini gerçekleştirme değerleri ve orta gelir seviyesi ile bu açıdan daha iyi bir konumda olup, katolik Avrupa ülkelerine (Polonya ve İtalya) bu bakımdan yakın durumdadır.

DDA çerçevesinden bakılarak İtalya ve Türkiye’de yapılan araştırma bulgularından çıkan sonuçları değerlendirirsek şöyle bir tablo ortaya çıkmaktadır (Tablo: 16); İtalya örneğinde çalışanların iş doyumu, performanslarını işte edindikleri mutluluk üzerinden açıklanmaktadır. Türkiye’de ise, iş doyumu ile çalışan performansı arasında doğrudan bir ilişki var iken işte mutluluğun bu ilişkiyi düzenleyici etkisi ön plana çıkmaktadır. Diğer bir deyişle eğer çalışan işinde mutluyorsa iş doyumu performansına daha çok yansımaktadır. Dolayısıyla İtalya, geleneksel-idameci değerlerin ötesinde seküler-rasyonel ve kendini gerçekleştirmeci değerler ile üst gelir bölgesinde yer almakta, kültürel ve sosyoekonomik farklılığı ile çalışan performansına gereksinimler hiyerarşisinin (Maslow 1943) kendini gerçekleştirme basamağında yer bulmaktadır. İtalyan toplumu, Avrupa Topluluğunun bir parçası olarak belli bir ulusal gelir düzeyine (36.000 \$/yıl) ulaşmış, eğitim ve kültür düzeyi aydınlanma çağına ışık tutmuş bir ülke konumundadır. Sanayi ve ticaret hacmi ile dünya sıralamasında başlarda yer almakta, gelişkin endüstriyel ilişkiler ağı içinde kendi iş gücü ile yetinen ülkelerden biridir. Yapısal olarak çalışanların gelir düzeyleri gelenekçi-idameci kültürlere oranla yüksek olup performanslarının endüstriyel toplumlarda çağdaş kriterlere uygun olarak daha yüksek olması beklenir. Araştırma bulguları, İtalyan toplumunun günümüz endüstriyel ilişkileri içinde mevcut kültürel konumuna uygun olarak kendini iyi ifade etme anlayışı ile hareket etmekte olduğuna işaret etmektedir. İtalya örneğinde yer alan katılımcıların, iş doyumlarının performansları ile doğrudan ilişkileri yerine, kendilerini daha iyi ifade etmekte “işte mutluluk” duygularının etkisinde oldukları görülmektedir. Bir başka ifade ile, araştırma çerçevesinde işin içine mutluluk dahil olunca iş doyumu tek başına performansı yordamakta kifayetsiz kalmakta, bir başka faktörün aracılığına ihtiyaç

duymaktadır. Ortaya çıkan sonuç, İtalyan toplumunun kültürel değerleri ile örgütsel davranış tarzları arasında bir bağlantıyı işaret etmekte ve kültürel yapının davranışları etkilemekte, hatta bir ölçüde belirlemekte olduğunu doğrulamaktadır.

Türkiye’de farklı bir sonuç bulgulanmıştır; ülke örneğinde işte mutluluk değişkeni düzenleyici bir rol oynamaktadır. Eğer çalışan işinde mutluyorsa iş doyumu performansına daha çok yansımaktadır. İş doyumu ile çalışan performansı doğrudan anlamlı bir ilişki içindeyken “işte mutluluğun” devreye girmesi ilişkiyi kendi üzerinden güçlendirmeye yetmemekte (aracılık etkisi göstermemekte), işte mutluluk değişkeninin iş doyumu değişkeni ile belirli bir kesişim noktasında oluşturduğu ortalama bir güçlendirici vasıtasıyla düzenleyicilik etkisi göstermektedir. Dolayısıyla Türkiye, kültürel araştırmalarda konumlandırıldığı gibi geleneksel-idameci değerler ile orta gelir bölgesinde yer almakta, bu anlamda seküler-rasyonel ülkelerden kültürel ve sosyoekonomik farkını, çalışan performansını Maslow’un (1943) gereksinimler hiyerarşinin idameci bir basamağında gerçekleştirmesi ile ortaya koymaktadır. Diğer bir deyiş ile İtalyan toplumu performans için kendini ifade etme/gerçekleştirme penceresinden bakarken, Türkler daha yaşamsal / idameci anlayışta mutluluğun en yüksek olduğu noktada daha iyi performans gösterebilmektedirler.

Türk toplumu, Avrupa Topluluğu’na aday bir ülke olmasına karşın ulusal gelir düzeyi (11.000 \$/yıl) ile henüz rekabet ettiği ülkeler düzeyinde değildir. Dünya Ticaret Örgütü verilerine göre Türkiye Dış Ticaret hacmi bakımından 30. sırada (WTO Trade Profiles, 2017) yer almakta ve Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayınlanan Küresel Rekabet Edebilirlik Raporu’nun 2018 baskısında yer alan 140 ülke arasında dünyadaki en rekabetçi 61. ülke olarak sıralandırılmaktadır. Eğitim ve kültür alanında İtalya ile karşılaştırıldığında, eğitim seviyesi belli bir düzeye ulaştığı halde kültürel alanda geleneksel yapıdan kopmamakta olduğu, daha akılcı daha bireyci motivasyonel değerlerle daha az ilgili olduğu görülmektedir. Sosyoekonomik göstergelere göre çalışanların gelir düzeyleri, seküler-rasyonel kültürlerle oranla alt ortanın biraz üstündedir. Araştırma bulguları, Türk toplumunun günümüz çalışma ilişkileri içinde mevcut kültürel konumuna uygun yaklaştığı ve iş doyumunu yaşamının idamesinde daha gerekli gördüğü, dolayısıyla çalışanların performanslarını çağdaş refahtan çok acil yaşamsal gereksinimlere yönlendirdiği anlaşılmaktadır. Zira korelasyon bulgularına göre çalışanların içsel doyumları performanslarını açıklamakta

dışsal boyuta göre yarı yarıya daha düşüktür. Türkiye örneğinde yer alan katılımcıların iş doyumları ile performansı doğrudan sağlamada elde ettikleri dolaysız etki “işte mutluluk” kültürüne daha uzakta kalındığı şeklinde değerlendirilebilir. Dolayısıyla araştırma bulgularına göre; Türkiye örneğinde iş doyum performansı, tek başına açıklamakta yeterli olmakla birlikte işte mutluluğun düzenleyicilik etkisi ile işte mutluluk değişkeninin rolünün giderek artabileceği dolayısıyla bu anlamda olumlu bir basamak teşkil ettiğine işaret ediyor olabilir. Varılan sonuç, Türkiye’nin kültürel değerleri ile örgütsel davranış anlayışı arasındaki bir paralellik bulunduğunu ve kültürel yapının örgütsel ilişkileri etkilemekte, hatta bir ölçüde belirlemekte olduğunu göstermektedir.

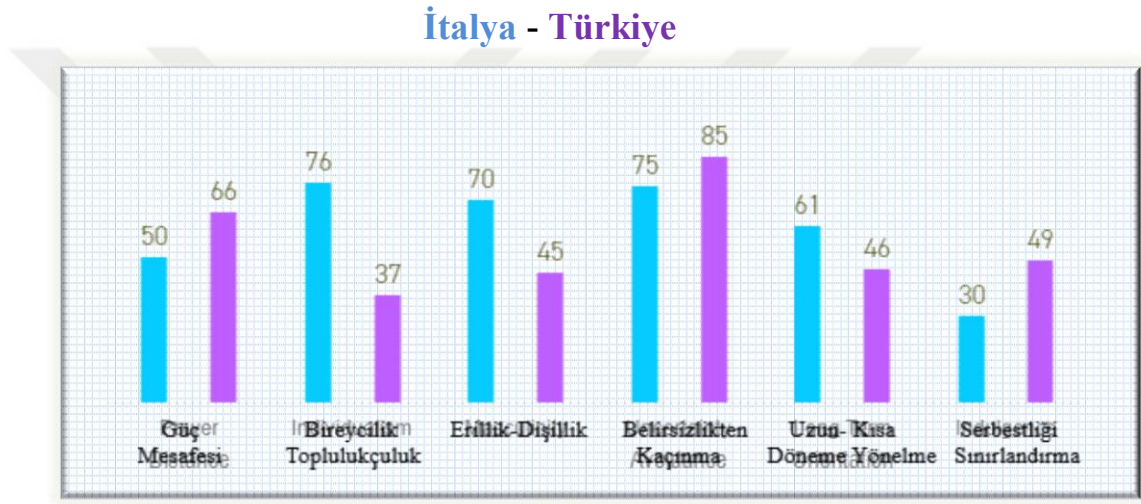
Türk toplumu ve İtalyan toplumu tarihsel kökleri, coğrafik mesafeleri kültürel gelişimleri açısından her ne kadar ayrı konumlandırılırsalar da hayatın kendisini yeniden üretirken dayandıkları değerler, isteklendirici gelişim basamaklarına uygun olarak onları peşi sıra izlemekte ve sosyoekonomik ilişkiler karmaşılaştıkça “işte mutluluk” gibi yeni bağlara ihtiyaç duymaktadırlar.

Daha önceki bölümlerde üzerinde durulduğu gibi, yapılmış bazı araştırmalar, bireyci kültürel değerleri kuvvetli toplumlarda, mutluluk benzeri durumların iş ilişkilerinde ön plana çıktığı, olumlu duyguların olumsuz duygulara göre iş yaşamındaki verimliliği olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Weiss ve Cropanzano, 1996; Wright ve Cropanzano 2000; Judge ve Bono, 2001; LePine vd., 2002; Fisher ve Noble, 2004; Beal vd., 2005; Lybomorski vd., 2005a; Harrison vd., 2006; Warr 2007).

Toplulukçu kültürlerle örnek olarak Türkiye’de bu tez kapsamı yapılan araştırma bulgularına göre, çalışma hayatında iş doyumunun getirdiği maddi ve manevi faydalar görev performansını sağlamakta yeterli görülmektedir. Olumlu duyguların ve bu olumlu duygulara eşlik eden katılımcı eylemlerin bağlamsal anlamdaki performansı İtalya örneğine göre daha az etkilediği ancak görev performansını bir İtalyan toplumuna göre daha çok etkilediği söylenebilir. Diğer bir deyişle İtalya Hofstede’e göre bireyci bir yapıda olmasına rağmen “işte mutluluk” etkeni, bağlamsal performansta Türk toplumuna göre ön plandadır. Türkiye’de ise iş doyum ile ilişkisinde bağlamsal performans anlayışı İtalya’ya göre daha zayıf bir ilişki oluşturmaktadır. Hofstede’in (2019) “Kültür Pusulası” isimli çalışmasından

elde edilen İtalya-Türkiye karşılaştırması ile ilgili grafik Şekil 10'da görülmektedir. En yeni verilere göre İtalya'nın bireycilik puanı Türkiye'nin hayli üstündedir. Süreç içinde İtalyan toplumu giderek daha bireyci bir boyuta evrilmiştir. Türkiye'de bireycilik-toplulukçuluk puanı İtalya'ya göre hayli toplulukçu özellikler gösterdiğimize işaret etmekte, bu durum çoğunluğun yarışma yerine mevcut ile idare etme anlayışında olduğuna işaret etmektedir. Doyum performansı düzenleyicilik ile açıklamakta ve çalışan işte mutluydu işini performansa daha çok yansıtmaktadır.

Şekil 10: Hofstede Kültürel Boyutlarına Göre İtalya - Türkiye Karşılaştırması



Kaynak: Hofstede Insights (2019). <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/italy,turkey/> (04.03.2019).

Güç mesafesi toplumda gücün ne şekilde dağıldığı ile ilgilidir demiştik; yine Şekil 10' da izleneceği gibi, güç mesafesi Türkiye'de İtalyan toplumuna göre hayli yüksektir. Hofstede (2019) İtalya'nın bir zamanlar bize yakın bir güç mesafesi izlerken artık daha az güç mesafesi içeren kültürlere yaklaştığını ifade etmektedir. Güç mesafesinin azalması ve bireycilik insanların artık edindikleri ile yetinmedikleri, daha iyiye, daha fazlasına, daha özele özlem duydukları kültürel boyutu nitelemektedir. Dolayısıyla çalışma yaşamı sadece iş akdine uygun hareketle elde edilen ve bu sayede yeterli verimlilik sağlanabilecek bir ortam olarak algılanmadığı anlamına gelebilmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu Türkiye'de iş doyumu çerçevesinde oluşan bağın işin başarımı için yeterli ancak fazladan bir çabaya gerek gösterecek

kadar başka bir bileşene gereksinim duyup duymadığı halen tartışmaya açık bir konudur.

“Kültür Pusulası”nın (Hofstede, 2019) en yeni verilerine göre, erillik-dişillik ikileminde iki toplumunda geçmişteki kültür konumlarında bir değişiklik oluşmamıştır. İtalyan toplumu belirsizlikten kaçınma ile birlikte hem erillik özellikleri olan; toplumda öne geçme başarı, farklılık yakalama, yarışma gibi özellikleri, hem de belirsizlikten az kaçınma anlayışı ile Türkiye’nin kültürel değerlerinden ayrılmaktadır. İki ülke arasındaki bu yöndeki korelasyon geçmişten günümüze taşınmıştır denebilir. İtalya’nın belirsizlikten kaçınma puanı yüksek olmakla birlikte Türkiye’ye göre halen düşüktür. Araştırma bulgularına göre, çalışma hayatında Türk toplumu olarak sonuçta geçim sağlayacak bir performansa dolaysız ve kati bir kararlılıkla ulaşmak ya da diğer bir deyişle hızlı bir şekilde sonuca gitmek, organik bağların sonuç odaklı çalışma yaşamı için yeterli sayılması, daha fazlasını arzulamamak, olanla yetinme, *“nasıl olsa arkamda insanlar var beni düşünen çıkar”* anlayışı, *“yalnız ben kazanmayayım hepimiz kazanalım”* düşüncesinin ön planda olması, anaçlık, dişillik anlayışının birer ifadesidir. Hele ki belirsizlikten çokça kaçınıyor ve “az olsun benim olsun” deniyorsa, işte gelinen noktada ulaşılan sonuçların yeterli olduğu ve iş dünyasında başkaca karmaşık duygu ve düşüncelere gerek duyulmadan göreve odaklanıldığının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Uzun döneme yönelen toplumda geleceğe yönelik anlayış ve davranışlara değer verilmekte ve özünde irdelenen konular geleceğe aktarılmaktadır, ancak kısa döneme yönelen toplumlarda kurallara, geleneklere ve göreneklere bağlılık ön plana çıkar, değişim pek öngörülmez. Şekil 10’daki tablodan izleneceği gibi, İtalya değişime açık bir toplum görünümündedir. Bu anlamda değişim ve farklı değerlere yöneliş, yeni arayışların bir parçası olarak benimsenmekte ve olağan ile yetinilmemektedir. İşte mutluluk değişkeninin yeni sonuçlar için bir arayışı ifade etmesi, toplumun uzun döneme yönelme kültürünün bir ifadesi olabilir. Türk toplumunun günlük maişet derdi içinde, daha kısa vadeli hedeflere yönelmesi, toplumsal motivasyonun temel ihtiyaç hanelerine olan rağbet anlayışı ile ilgisinden olabilir. Ancak Türk toplumunun mevcut kültürel yapısıyla gelişime giderek açık olması, bu anlamda uzun vadeli hedefler yönelme potansiyeli taşıması da önemli bir avantaj olarak görülmelidir.

Serbestliğe karşı alınan tutum, güncel “Kültür Pusulası”nda İtalya ve

Türkiye’yi karşılaştırmaya ve araştırma bulgularını sonuç üzerinden ele almaya olanak sağlayan yeni kültürel bir boyuttur. Bu boyut, öncekilere göre ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamaklarında yer almakta, hayatın anlamını, bireyin varlık sebebini sorgulamakta, daha tinsel ve ulvi amaçların gerçekleştirilmesini hedeflemeye toplumları kıyaslamaktadır. Serbestliği yüksek olan toplumlarda bireyler, günlük yaşam kaygılarının ötesinde artık yapmak istedikleri uğraşlara yönelmek, sevdikleri işlere zaman ayırmak ve bunlardan zevk almak isterler. Bireylerin kendi yaşamlarının kontrolünü ele almak istemeleri ve böylece yaşamı kendilerine daha anlamlı kılmaları, mutluluk vb. duyguların rotasında yolculuk etme arzuları toplumların serbestlik bariyerlerini zorlamaktadır. Aksine bariyerleri yükselten toplumlarda istekler ve özgürlükler toplumsal yaşam alanının çizdiği sınırlar içinde kalmak durumundadır. Bireyler, gelecek beklentilerini sosyo ekonomik edinimleri çerçevesine içinde değerlendirmek zorundadırlar. Var olan sosyal ve geleneksel yapılar kabullenmeyi isteklendirmekte, yeni beklenti ve serbestliği daha temel gereksinimler üzerinden değerlendirmektedir. Varlık sorunu yaşamaktansa, serbest görüş ve yaşam anlayışları içinde olmamayı, toplumun genelinden farklı bakış açılarını benimsememeyi yeğlemektedirler.

İtalya, serbestliğe bakış açısı sıralamada Türkiye’ye göre daha üstte yer almaktadır. Türkiye, Hofstede’in araştırmasına göre serbestliği sınırlandıran faktörleri henüz tam olarak elemine edebilmiş değildir. Kültürel değerlerin sorgulanması, toplumlar bazında sıralamaya tabi tutulması elbette ki bu değerlerin tanımları ve içerikleri ile son derece ilgilidir. Her toplum aynı değerleri taşımayabilir ve benzer yapılara sahip olmayabilir ancak bir ölçüm vasıtası olarak her zaman tartışmalara dayanak oluşturacaktır. Özgürlüklerin kullanılabilir olması onların tanınabilirliklerine, bilinebilirliklerine ve yaşamın pratiği içinde yer edinebilirliklerine bağlıdır. Mutluluğu arzulamak ve bilinçli bir şekilde kullanabilmek, zaman ve mekan içindeki kısıtların ortadan kaldırılmasını da gerektirebilmektedir. Araştırma bulguları, bu bağlamda kültürel farklılıkların bir potada eritilebilmesi ve kültürel ortamda aşılması gereken engellerin kaldırılmasının, çalışma performansına olumlu katkıda bulunabileceğini göstermektedir.

İtalya ve Türkiye Tablo 16’dan takip edilebileceği üzere GLOBE araştırmasında ele alınan kültür süreçleri ve uygulamaları ile ilgili boyutlar açısından;

güç mesafesi, bireysellik/toplumculuk, cinsiyetler arası eşitlik, kendine güven/girişkenlik göstergeleri ile ayrılmakta, belirsizlikten kaçınma, aile/kurumsal toplumculuk, gelecek odaklılık, performans odaklılık ve insan odaklılık göstergeleri ile birbirine yakın durumda olmaktadır. (Bkz. <https://globeproject.com/results/countries/TUR?menu=country>). GLOBE araştırmasında güç mesafesi, Hofstede ile uyumlu olarak, İtalya’da düşük, Türkiye’de yüksek çıkmıştır. Güç ve yetkinin daha eşit dağıldığı kültürel süreçlerde iş doyumunun performansı sağlaması, daha karmaşık sistemlerin devreye girmesi ile olanaklı görünebilir. Bireysellik ve toplumculuk ayrımında, benzer şekilde İtalya bireyselciliğe yakinken Türkiye’nin toplulukçuluktan ayrılarak orta çizgiye daha yakın olduğu tespit edilmiştir. Türkiye’de giderek değişen yönelimler, bireysel ihtiyaç ve isteklerin toplumsal süreçlerden daha öne doğru çıkmakta olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda işte mutluluk değişkeninin süreçte düzenleyicilik katkısı anlaşılabilir bir etmen olarak değerlendirilmelidir.

Cinsiyetler arası eşitlikte iki ülke arasında kısmen fark bulunmaktadır, şöyle ki; İtalya, Hofstede göre eril değerlerin önde olduğu bir toplum olmasına rağmen cinsiyet eşitliğinde önde yer almakta, bununla beraber Türkiye’de dişil özellikli bir toplum olarak İtalya’nın sıralamadaki konumuna yaklaşmış durumdadır. Bu manada toplumunun bireyler arası ilişkilerinde; sosyal ve ekonomik dengelerin sağlandığını, dayanışmaya ve eşit uygulamalara adil süreçlere giderek daha çok yer verildiğini, insancıl ilişkilere donatılmış bir ortama geçiş isteğini araştırma bulgularına bakarak söylemek olasılık dahilindedir.

İtalya’da iken aracılık ilişkisi içinde olan Türkiye’de düzenleyici etkiler oluşturan süreç, kültürel konumumuzla yakından ilgili durmaktadır. Kendine güven/girişimcilik konusunda GLOBE çalışmasında bulgularan skorlar, Türkiye’nin İtalya’nın biraz üstünde olduğunu, bu manada toplum olarak ilerleme ve gelişme arzusunun kültürel süreçlerde artık önemli ölçüde yer almakta olduğunu, coğrafyanın gelişkin kültür mozaïği içinde daha iyi sentezlere ulaşılabilceğini göstermektedir.

Gelişme isteği ve iradesi gösteren toplumlar, verimlilik süreçlerinin işleyişini çözümlerken, hangi öğelerin hangi düzenekler ile daha uyumlu dizildiğine de yanıt aramak durumundadırlar. Tablo 16’da görüleceği gibi, hem İtalya hem Türkiye’nin “gelecek, performans ve insan odaklılık” kültürel boyutunda aynı düzeyde bulundukları ve iki toplumun da bu yöndeki kültürel süreçleri yürütmeye gereksinim

duyduğu anlaşılmaktadır.

Genel anlamı ile mutluluğu; hoş duygular, hoş durumlar, iyi olma hali ve pozitif tutumlardan oluşan duygusal bir bütünlük ve davranış şekli olarak tanımlamıştık. Diener’de (2000) mutluluğu iyi olma haline eşlik eden, olumlu duygulardan elde edilen yaşam doyumu olarak ele almakta ve bunu bir süreç olarak değerlendirmektedir. Csikszentmihalyi (2017) mutluluğu içten bir bakış açısı olarak şöyle ifade eder; “mutluluk dış olaylara değil onları bizim nasıl yorumladığımıza bağlıdır, dolayısıyla hazırlanılması, yetiştirilmesi ve özel olarak savunulması gereken bir koşuldur”. Ona göre, kendi iç deneyimlerini kontrol etmeyi öğrenen insanlar, hayatlarının kalitesini, dolayısıyla mutluluklarını belirleyebilirler. Bu yorum, mutluluğun iradi olarak elde edilebilen, savunulabilen ve tekrarlanabilen bir yapısı olduğunu ortaya koymaktadır. Diener ve arkadaşları 2005-2006 yıllarında Gallup World Poll (GWP) aracılığı ile, ilk olarak dünyadaki gelir düzeyinin farklı mutluluk kategorileri üzerinde eşit olarak etkili olup olmadığı anlamak, ikinciside büyük ölçekli çalışmalarda çoğu kez ihmal edilen, gelir-mutluluk ilişkisinin olası arabulucu etmenlerini analiz ederek bağlantılarını ortaya koymak için, 132 ülkede 140.000 katılımcıya ulaşan bir araştırma programı yürütmüşlerdir. Diener’in bu çalışmasında, hem nesnel (objektif) hem de öznel (subjektif) mutluluk etkileri baz alınmakla birlikte, esasen araştırma öznel mutluluk üzerine yoğunlaşmaktadır. Öznel mutluluk ile tarif edilen olgu; yaşam tatmini üzerine oluşan kişisel yargı, kişinin kendi yaşamının analizi ile elde edilen faydanın doğrudan deneyimi ve kişinin zaman içindeki olumlu ve/veya olumsuz duygularını kapsamaktadır. Bu üç boyut üzerinden yapılan araştırma ile genel yaşam memnuniyetini, olumlu duygular ve olumsuz duyguların kişinin genel yaşamı içindeki yeri sorgulamaktadır. Diener ve arkadaşlarının ulaştığı sonuç, “genel yaşam memnuniyetinin olmazsa olmazı gibi görünen maddi gelirin, kaliteli bir yaşamı tek başına sağlayamaması” durumudur. Bunun için paradan daha fazlası lazımdır ve duygusal zenginliğin sosyopsikolojik formları, iktisadiyat ile oldukça mütevazı bir bağ oluşturmaktadır. Bu bağlamda, bir kez asgari yaşam koşulları sağlandımı bireyleri mutluluğa ulaştıracak asıl olgunun, arzuladıkları noktaya erişip erişemedikleri, dolayısıyla mutluluğun, yeni bir şeyler öğrenebilme, güçlü sosyal bağlar kurabilme, daha özgür ve her şeyden önemlisi kendileri ile barışık bireyler olarak yeniden üretme anlamında bir süreç olarak yaşamı yakalayıp yakalamadıkları ile ilgili olduğunun

anlaşılmasıdır. Şurası çok açıktır ki, mutlu bireylere sahip toplumlar, daha üretken ve daha sağlıklı toplumlardır. Artık toplumların bir model olarak başarısı bireysel mutluluğu ne kadar yakalayabildikleri ile ölçülmektedir (Diener vd., 2010: 60).

Birleşmiş Milletler ile ilişkili Sürdürülebilir Kalkınma Çözümleri Ağı (SDSN) tarafından hazırlanan Dünya Mutluluk Raporu (DMR) 2018 verilerine göre; 156 ülke içinde İtalya mutluluk endeksi sıralamasında 47. sırada (0-8 aralığında=6.000 puan ile) iken Türkiye 74. (0-8 aralığında=5.483 puan ile) sırada yer almaktadır. Yüzde 95 güven aralığında yapılan ölçümlerde; kişi başına GSMH (Gayri Safi Milli Hasıla), Sosyal Destek, Sağlıklı Yaşam Beklentisi, Yaşam Seçimleri Yapma Özgürlüğü, Cömertlik, Yolsuzluk Algıları, Olumlu (mutluluk, hoşnutluk, neşe gibi) ve Olumsuz (endişe, üzüntü, öfke gibi) yaşanmış duyguları kapsayan faktörler değerlendirmeye temel teşkil etmiştir. Raporda dikkat çeken husus ise; Japonya ve ABD gibi ekonomik anlamda güçlü olan ülkelerin bu listede çok yükseklerde yer alamamış olmalarıdır. GSMH ile bireylerin mutluluğu arasında doğrudan bir bağlantı olmadığı bu raporla bulgularında da anlaşılmaktadır. DMR’de dikkat çeken hususlar şunlardır, “İnsanlar, iş günlerinde sosyal hayatlarını garanti altına almak için çalışırken daha mutludurlar”. “Aile, çocukluk ve okul yaşamı ilerleyen yaşlarda mutluluğu etkilemektedir”. “Mutluluk, kişinin sahip olduğu iş türüne, yaptığı işe bağlı olarak değişmektedir”. Mutlu olmak için her şey maddi gelir değildir. “İşsizlik korkutucu ve mutsuz edicidir”. Raporu özetle yorumlarsak; sürekli bir işe sahip olmak insanları mutlu ederken, evde ve okulda aldıkları eğitim ve yaptıkları işin nevi bu mutluluğu etkilemekte olup mutluluk arayışında beklenti, performansın maddi getirisinden çok manevi yönü olmaktadır.

Şüphesiz, her kültürün farklı iş dinamikleri ve sosyoekonomik koşulları bulunmaktadır. İtalya ile Türkiye’de yapılan araştırmalar teknik boyutları itibarıyla ayniyet içindedir ve her ikisi de aynı zaman dilimi (2017) içinde gerçekleştirilmiştir. Kültürel açıdan farklılıklar barındırmakla birlikte çağdaş endüstriyel üretim ilişkileri her iki ülkede de hakim sosyoekonomik şartların belirleyicisi konumundadır. Dünya mutluluk endeksinde, ortalamanın üstündeki ülkeler içinde İtalya ilk çeyreğe yakinken Türkiye ikinci çeyrek dilimin içinde yer almaktadır. Bu konumlandırma şöyle bir yorum getirebilir; araştırma bulgularına göre iş hayatında elde edilen doyum, çalışan performansını belirlerken İtalyan toplumunun bir arayışını, hatta talebini oluşturmakta,

birey “ben çalışan olarak çalışma yaşantımı kurarken işimde mutluluk duyarsam verimliliğimi daha yükseklerle taşıyım, hatta buna ihtiyacım var bu olmadan daha yüksek performans sağlayamam” demektedir. Türkiye’de çalışma yaşamında gözlemlenen iş doyumu, verimliliği sağlarken ihtiyaçların karşılanabileceği göreve bağlı sonuçlara daha yakın bir işleyiş içindedir. İş doyumu performansla zaten dolaysız bir ilişki içindeyken işte mutluluğun zayıf, vasat ve yüksek olduğu durumda etki şiddeti değişmekte, işte mutluluğun en yüksek olduğu noktada performans da en üst seviyeye çıkmaktadır.

DMR (2018) verileri incelendiğinde mutluluk endeksinde Türkiye’nin İtalya’ya göre arkada olduğu görülmektedir. Araştırma bulguları, Türkiye’de çalışanların iş doyumu ile belli bir performansa erişebildikleri ama genel mutluluk yanında çalışma yaşamında iş doyumu ile birlikte mutluluğun düzenleyici etkisiyle daha verimli olabileceklerini ifade etmektedir. Çalışan “işimde mutluyusam doyumum performansıma daha çok yansıtacaktır” mesajı vermektedir. DMR 2018 verileri, toplumların genel mutluluk ve refah düzeylerine etkisini saptamak ve işte mutluluk anlayışında ilerlemek açısından oldukça önemli bir çalışmadır. Dünya Mutluluk Raporu endekslerine bakıldığında, İtalyanın mutluluk endeksi 2010-2017 aralığında (-0.489) azalırken, Türkiye’de endeks (0.208) gelişme göstermiştir. Dolayısıyla İtalyan toplumunun iş dinamikleri içinde mutluluk faktörüne yer vermesi boşuna değildir. Türkiye’de ise çalışanların performansına katkı sağlarken, mutluluk arayışının da önemli bir gelişme içinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırmalarda ulaşılan sonuçlar, iki ülkede yapılan çalışmalarda ortaya çıkan bulguların ayrışmakta olduğunu ve toplumların kültürel farklılıklarının iş yaşantılarına farklı yansıyabileceğini göstermiştir.

Tüm bu çalışmanın bulguları; toplulukçu, belirsizlik istemeyen ve yüksek güç mesafeli kültürlerde olsun, bireyci, belirsizliğe haiz, düşük güç mesafeli toplumlarda olsun daha iyi bir performansın elde edilmesi için, iş doyumunun oynadığı rolün “işte mutluluk” gibi yapılarla yeniden düzenlenebileceğini göstermektedir. Araştırma bulgularına bakarak işte mutluluk etkisinin İtalya’da daha yüksek ($r=.29$), Türkiye’de ki düzenleyicilik etkisinin ise ($r= 0.84$) daha az olduğunu söyleyebiliriz. Bütün bu karşılaştırmalar ile amaç araştırma bulgularından hareketle tartışmaya bilimsel bir katkıda bulunabilmek, kültürel farklılıkların toplumdan topluma sonuçları

değiştirebileceğini ileri süren önceki araştırmalara gönderme yapmaktır. Çalışmada belli ölçüde yanılma payı bulunacağı kabul edilmekte birlikte, yoruma dayanan tüm tartışma ve değerlendirmelerin bilimsel bir temele sağlamca oturtulabilmesi, farklı toplumlarda boylamsal ve kesitsel yeni araştırmalar ile yanlışlanabilmesine bağlıdır.

Bütün bu saptamalar, belli bir zamanda ilgili toplumun sadece belli bir kesitinde yapılan kısıtlı çalışmalarda elde edilen bulguları yansıtmakta ve bütünü ancak kısmen içermektedir. Tezde ileri sürülen argümanların ve ortaya konulan kanıtların, ileride yapılacak yeni çalışmalara dayanak oluşturması, tartışma ve değerlendirmelere destek sağlaması umut edilmektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

İş doyumunu ilk tartışılmaya başlandığı günden bu yana sayısız araştırmaya konu olmuş ve pek çok farklı sonuç değişeni ile ilişkilendirilmiştir. İş doyumunun incelenmesinde, güdüleme kuramlarının etkisi göz ardı edilemez bir öneme sahip olmakla birlikte, bu öncü kuramların tek başına iş doyumunu bir bütünlük içinde açıklayabildiğini söylemek olanaklı değildir. Bununla birlikte, Maslow'un (1943) "Gereksinimler Hiyerarşisi" ve Herzberg'in (1959) "Çift Etmen" kuramları ve alanda gerçekleştirilen diğer araştırmalar insanın yalnızca para ve güvenlik gibi alt düzeydeki gereksinimlerini karşılamak için çalışmadıklarını ortaya koymakta ve çalışma yaşamının başka üst düzey amaçları gerçekleştirmeye de aracılık ettiğini gün yüzüne çıkarmaktadır. Nitekim, Maslow en üst amacı "kendini gerçekleştirme" olarak ifade etmektedir.

Mutluluk, filozofların tarih boyunca ilgisini çekmiş olmakla birlikte, psikolojinin ilgi alanında ancak pozitif psikoloji akımı ile öne çıkmış, örgütsel davranış alanına da pozitif örgütsel davranış akımı ile dahil olmuştur. Nadir çalışmalar dışında, çalışan mutluluğu akademik araştırmalara konu edilmemiştir. Son yirmi yılda örgütsel ortamda bazı mutluluk formları veya olumlu duygularla ilgili deneyimler konusunda olumlu tutumlar, olumlu haller ve hissiyat üzerinde duran araştırmalar yapılmış, ancak işte mutluluk ile ilgili kapsamlı araştırmalar sınırlı kalmıştır. Öte yandan, her insanın yaşam amacı olarak kabul edilebilecek "mutluluk", yalnızca nesnel ve maddi unsurlara açıklanamamaktadır. Çalışan insanın, yaşamının büyük kısmını işyerinde geçirdiği düşünüldüğünde, iş doyumunu ile mutluluk arasındaki ilişki dikkat çekecektir.

Maslow motivasyon kuramlarında "gereksinimler hiyerarşisi" ile önemli bir yer tutmaktadır. Paschoal ve Tamayo (2008), Maslow'un "kendini gerçekleştirme" basamağını da içine alacak biçimde; iş yaşantısında algılanan olumlu duyguları ve kişisel kapasite gelişimleri ile gerçekleştirilen yaşam hedeflerinin (kendini-gerçekleştirme) vermiş olduğu hazzın tekrarlanma sıklığını "işte mutluluk" olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel davranış alanı bir yandan çalışanların doyumunu geliştirmeyi konu edinirken, bir yandan da birey, grup ve örgüt düzeyinde sonuç değişkenlerini

iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Özer'in (2008) de üzerinde durduğu gibi Hawthorne Araştırmalarından bu yana, çalışan duygu durum ve tutumların performans üzerindeki etkileri tartışılmakta “mutlu çalışanlar daha verimli midir?” sorusu temel bir soru olarak gündemde kalmaktadır. İş doyumu ve performans arasındaki ilişkiler, bu bağlamda uzun yıllardır araştırmalara konu olmakla birlikte, araştırma sonuçları, yazın taramasında da ele alındığı üzere oldukça tartışmalıdır. Fisher (2010a) performansı etkileyen faktörlerin “işte mutluluk” dikkate alınarak tartışılması gerekliliğine işaret etmektedir.

Bu çalışmada, iş doyumu ve performans arasındaki ilişkide, işte mutluluğun rolü sorgulanmıştır. İşe yönelik duygu ve tutumlar, işe ilişkin davranışların seçiminde etkilidir. İş doyumu da bu bağlamda alan yazında araştırılmaya başlandığından bu yana hep ilgi odağında olmuş ve farklı sonuç değişkenleriyle ilişkilendirilmiştir. Wright ve Cropanzano'nun (2000) öncül çalışmaları ve Fisher'in performansın farklı değişkenlerle yeniden sorgulanmasının gerekliliğine dikkat çekmesi çalışmanın modelini oluşturulmasında teşvik edici olmuştur.

“Mutlu-üretken işçi” hipotezi çoğunlukla örgütsel araştırmalarda iş doyumunun performansa ilişkilendirilmesi suretiyle incelenmiştir. Wright ve Cropanzano'nun (2000) araştırması bu tartışmayı psikolojik iyi-olma (well-being) hali ölçümünü içerecek şekilde genişletmiştir. Zira o zamana kadar hiçbir alan araştırması, iyi-olma halinin, iş doyumunun çalışan performansının belirleyicisi olarak görece katkısını karşılaştırmayı sağlayacak bir çalışmayı gerçekleştirmemiştir. Wright ve Cropanzano'nun incelemesi, mutluluğun “iyi olma” gibi zihnin duygusal bir durumu olarak ölçüldüğünde, iş doyumunun performans ile göreceli olarak güçlü bir şekilde bağ kurduğunu ortaya çıkarmaktadır ($.32 < r < .34$). Psikolojik iyi oluşun performans ile ilişkilendirilmesinde öne çıkan bulgular, “mutlu çalışanlar genellikle daha yüksek performansa sahiptir” temel önermesine destek vermektedir. Fakat bu “mutluluk”un “psikolojik iyi olma hali” (well-being) şeklinde işlevselleştirilmesini ve bir tutum olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Wright ve Cropanzano (2000) mutluluğun, iş doyumunun etkisi ötesinde performans artışı ile ilişkili olduğunu bulmaları ve psikolojik iyi oluşun iş doyumundan ziyade performansı daha iyi yordadığı göstermeleri bu yöndeki ilk tartışmalara yanıt niteliğindedir. Ulaşılan sonuç ile ilgili varılan kanı iş doyumunun “mutluluk” değişkenini kapsamamakta oluşudur. Çünkü iş

doyumu ölçekleri tipik olarak mutluluğu doğrudan değerlendiren herhangi bir madde içermemektedir. Sonuç olarak, Wright ve Cropanzano'nun araştırması, iş doyumu araştırmalarının mutluluğu yordayıcı net bir işleyişi ortaya koymadığının örgütsel davranış araştırmacılarınca giderek daha fazla farkedilmesine yol açan öncü bir çalışmadır. İşte mutluluk ile ilgili bu farkındalık konu ile ilgili çalışmaların artırılabilmesine ve daha derinlemesinde araştırmalara ihtiyaç duyulduğuna işaret etmektedir.

Bütün bu tespitlerden yola çıkılarak oluşturulan araştırma modelinde “İş Doyumu” bağımsız değişken, “İşte Mutluluk” ara değişken ve “Çalışan Performansı” sonuç değişkeni olacak şekilde konumlandırılmış ve araştırma ölçekleri bu konumlandırmaya uygun olarak düzenlenmiştir. Mutluluk ölçeği olarak, iş yeri tutumunu ölçecek şekilde özellikle geliştirilen “İşte Mutluluk” ölçeği (Well-being at Work Scale) seçilmiştir. İş doyumu üzerinden işyerinde ulaşılan mutluluğun çalışan performansındaki işlevinin ne olabileceği İtalya ve Türkiye’de yapılan nicel araştırmalar ile sorgulanmış ve bu çalışmalarda yazılı soru sorma tekniği vasıtasıyla veri toplama yöntemi uygulanmıştır. Çalışmalar Dünya Değerler Araştırması (WVS) sonuçlarına göre kültürler arası değer verileri üzerinden Ingelhart-Wetzel (2010) tarafından geliştirilen Dünya Kültür Atlası bulgularından hareketle betimlenen katılımcı, çevreci ve sosyal toleransı yüksek, seküler- rasyonel toplumsal değerleri temsilen İtalya ile aile ve otoriteye bağlı, ulus merkezçi yapısı ile geleneksel kültürel değerleri temsil eden Türkiye’de gerçekleştirilmiştir. İki toplumun da Akdeniz coğrafyasında yer almalarına karşın kültürel değerler açısından birbirinden farklı kümelerde bulunmaları, ekonomik ve kültürel değerler açısından araştırma konusu olan iş doyumunun performansla ilişkisinde mutluluğun fonksiyonunun sınanmasına kültürler arası ayrı birer örnek teşkil etmeleri seçimlerinde etkili olmuştur.

Günümüz sanayi toplumlarında iş yaşamının kuralları belirgin ve kesindir. Emeği karşılığı ücretli çalışanların iş sonuçlarını değiştirecek motivasyonlarının olup olmadığının, bu çıktılarla sürdürülebilir rekabet koşullarında var olma mücadelesi veren örgütlerin yaşam döngüsünde önemi hayli yüksektir. Sürdürülebilir rekabet stratejilerini uygulamak ve geliştirmek isteyen sanayi toplumları, çağdaş yönetim enstrümanlarının avantajlarını gözönüne seren bilimsel verileri değerlendirmek durumundadırlar. İş gücünün, bilinen tanım ve sınırları ötesinde artık mekanik bir

sistemin parçası olmadığı çağdaş bilim insanlarınca gözönüne serilmektedir. Değer yaratma süreci içinde bireyin hayatı yeniden üretmesi organik bir varlık olarak insan ilişkilerinden geçmektedir. Örgütlerde yer alan bireylerin olumlu insan ilişkilerinin verdiği esinlenme ile çalışma uyum ve verini yakalamaları işten bile değildir. Bu çerçevede iki ayrı toplum örneğinin analiz edilerek çıkan sonuçların kültürel bir karşılaştırma ile tartışılmasının, giderek globalleşen çalışma hayatına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Her iki araştırmalar örneklemini teşkil eden katılımcılar, çoğunlukla yüksek öğrenim yapmış (% 78) ve işinde 10 yıldan uzun süre çalışmakta (%48) olan ve deneyimleri ile toplumlarında çalışma yaşamına yön veren beyaz yakalılardan oluşmaktadır. Her iki örnekte çalışanların çoğunluğunun uzun iş yaşamları nedeniyle, kişisel ve aile yaşantıları dışında işlerini başarı ile yürütmekte oldukları anlaşılmaktadır. Çalışmanın günlük yaşantılarında önemli bir yer tuttuğu, zamanlarının çoğunu iş yerlerinde geçirdikleri düşünülürse onların ortak yanlarının işlerinden aldıkları pozitif enerji olabileceği kolayca düşünülebilir. Çalışmanın kendi içinde nasıl dinamikler barındırdığı, işte mutluluğun neden bireylerin genel yaşam doyumu içinde sıradışı bir değerinin olduğu da sorgulanması gereken bir husus olarak ayrı bir merak konusu edilebilir. Ancak bu çalışma kapsamında, iş doyumunun çalışan performansını işte mutluluk üzerinden nasıl açıkladığı tartışılmak istenmiştir.

Araştırma bulguları; iş doyumunun performansı tek başına açıklamakta, öncü araştırmalarda da bulgulandığı üzere mütevazı bir rolü olduğunu göstermektedir. İşte mutluluğun performans üzerindeki bulguların açıklayıcı gücü her iki araştırmada da kanıtlanmaktadır. İtalya örneğinde araştırmaya katılanların içsel doyumları, dışsal doyumlarının üstündedir. İşte mutluluk boyutlarından en yüksek ortalama tamamlayan eylemler boyutundadır. Performans açısından ise katılımcılar bağlamsal performanslarını, görev performanslarından daha yüksek algılamıştır. Türkiye örneğinde ise İtalya ile benzer şekilde araştırmaya katılanların içsel doyumları, dışsal doyumlarının üstündedir. Aynı şekilde İtalya gibi Türkiye’de katılımcıların işte mutluluk boyutlarında en yüksek ortalama tamamlayan eylemler olarak bulgulanmıştır. Performans açısından ise farklılık göze çarpmakta olup ise katılımcılar İtalya örneğinin aksine görev performanslarını bağlamsal performanslarından daha yüksek düzeyde algılamışlardır. Bu bir bakıma Türkiye’de görevin ön planda

geldiğini, üyesi olunan örgütün genel çıkarları doğrultusunda fazladan bir çabanın ikinci planda yer aldığının göstergesi olarak kabul edilebilir. Başka bir değerlendirmede işte mutluluk değişkeninin İtalya’da bağlamsal performansı görev performansına göre daha iyi yordadığını görülmektedir. Ancak Türkiye’de düzenleyici etkinin bağlamsal performanstan çok görev performansı ile daha yakın bir bağ oluşturduğu anlaşılmaktadır.

İşte mutluluk, iş doyumu ile çalışan performansı arasında ilk araştırmada tam aracılık ikinci araştırmada ise tam düzenleyicilik rolü oynamakta, iş doyumunun performansı işte mutluluk aracılığı/düzenleyiciliği ile açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır. İş doyumu, işte mutluluğun öncüllerinden biri olarak önemini korumakta, ancak Fisher’in işaret ettiği “işte mutluluk” olgusu üzerinde duran yeni araştırmalarla tartışmanın zenginleştirilmesi gerektiği de doğrulanmaktadır.

Kuruluşların işletme sonuçları ve piyasa değeri doğrudan insan kaynaklarına bağlıdır. Yetenekleri yakalamak ve korumak için, yöneticiler işçilere uygun performans, mutluluk ve kişisel doyum için gerekli koşulları sunmaya hevesli davranırlar. Örgüt bağlamında, insanlar çeşitli duygular yaşarlar ve artık kişisel doyum ve mutluluk arayışında oldukları konusunda yöneticiler fikir birliğine varmışlardır (Warr, 2007). Dolayısıyla, işyerinde refah veya mutluluk uygun ve rekabetçi örgütsel bir işleyiş için vazgeçilmez bir fenomen olarak belirtilmektedir (Rodriguez-Carvajal vd., 2010: 245).

Araştırmalarda ulaşılan sonuçlar uygulama açısından değerlendirildiğinde; İKY tarafından ele alınması gereken yeni bir unsur olarak “işte mutluluk” ve benzeri duygu/tutum değişkenleri vasıtası ile çalışanların performanslarını arttırmanın olanaklı olabileceği; yalnız iş doyumu üzerinden değil performansı etkileyebilecek diğer duygu-tutum davranış bileşenleri üzerinde de yapılabilecek iş geliştirmelerin bu çerçevede düşünülmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerince performansı etkileyen faktörlerin hangi değişkenlere bağlı olarak oluştukları ve bu değişkenlerin etki mekanizmasının çözülmesi, çalışanların “işte mutluluk” üzerinden oluşturulacak puanlarının değerlendirilerek iş yetkinliklerinin anlaşılması örgüt süreçlerine katkı sağlayabilecektir. Hatta uygulamada, günümüzde giderek İKY’den ayrılarak “Mutluluk Birimleri” nin oluşturulduğu kurumsal yapılanmalardan bahsetmek mümkündür (bkz. Erdoğan ve Akdoğan, Mutluluk Müdürü, 2013). Bahse

konu çağdaş işletme uygulamalarından doğan gereksinimler ile ortaya çıkan “işte mutluluk” birimlerine olan ihtiyacın, örgütlerce farkedilmesi bu alana olan ilgi ve önemi arttırarak, farkındalık, keşif ve uygulamalardan elde edilen bulgu ve bilgilerin küresel rekabet ağı içinde sürdürülebilirliği sağlayacak iş sonuçlarına yansımaları kaçınılmaz olacaktır.

İKY’ince çalışanların mutluluk algıları ile ilgili yapılacak çalışmalar performans değerlendirme, kariyer planlama aşamalarında göz önüne alınabilecek önemli verilerin değerlendirilmesine ve örgütsel düzeyde başarıya katkı sağlayacak yetkinliklerin belirlenmesine yardımcı olabilecektir. Çalışanların mutluluk algılarının değerlendirilmesi, bireysel, iş ünitesi ve örgütsel düzeyde kariyer planlanması çalışanların uygun istihdamı ile verimlilik düzeyini ve takım çalışmalarını olumlu yönde etkileyebilecektir. Aksine performans düşüklüğü oluşan süreçlerde sorunun tespit ve giderilmesi için olumsuz algıları değiştirip düzeltebilecek önlemlerin alınmasına da yardımcı olabilecektir. Yetkinliklere dayalı insan kaynakları çalışmaları ile saptanacak mutluluk verileri, istihdam ve işe yerleştirme aşamasında faydalı bir ölçüt olarak değerlendirilebilir ve ilgili işin özelliklerine göre çalışan adaylarını uygun çalışma birimlerine yerleştirmede katkı sağlayabilir. Ayrıca çalışanların mevcut işleri ile mutluluk algıları arasında yapılacak analizler sonucu elde edilen bulgular örgütsel performans çalışmalarında kullanılabilir.

Bu araştırma İtalya ve Türkiye toplumunu kapsayan belli bir kültürel çevrede sınırlı kalmış olmakla birlikte, izleyen araştırmalarda bunlara ilaveten yapılacak çalışmalar “işte mutluluk” yapısını yerel ve uluslararası diğer platformlarda test etmeyi ve araştırma modelinin sınanması ile yapılacak karşılaştırmalar diğer toplumların kültürel farklarını da değerlendirmeyi olanaklı kılacaktır. Bir önceki bölümde etrafıca üzerinde durulduğu gibi “mutluluk” değişkeni kültürler arası araştırmalarda endekslenerek çeşitli mecralarda yayınlanmakta ve takip edilebilmektedir. Hofstede’in “Kültür Pusulası”, Ingelhart-Wetzel’in “Dünya Değerler Haritası”, “Türkiye Değerler Atlası”, BM’in “Dünya Mutluluk Raporu”, Diener’in Gallup Veri Bankası gibi başlıcalarına internet ortamında erişilebilmekte, sürekli yapılan araştırmalarla “mutluluk” ile ilgili veriler güncellenmekte, yeni bulgulara ulaşılmaktadır. Bu anlamda genel mutluluğun yanında iş yaşamında algılanan mutluluk (işte mutluluk) ile ilgili boyutlar yukarıda anılan survey çalışmalarına eklenerek ülkeler bazında takibinin

sağlanmasının sayısız yararları olacağı düşünülmektedir. İş-yaşam doyumu bağlamında; ulusların yapısal gereksinimlerinin saptanması ve takibi, işte mutluluk değişkeninin de diğer faktörler yanında yakından izlenmesi istihdam ve insan kaynakları yönetiminde kurumlara/örgütlere rehber olabilecek, olası sorunların giderilmesinde bir başvuru aracı olarak faydalanılabilecektir.

Uzun vadede yapılacak kesitsel ve boylamsal araştırma ve çalışmalar; a) çalışma kapsamında ele alınan duygu/tutum değişkenlerinin ve benzerlerinin performans üzerindeki etkileşim mekaniğinin daha iyi anlaşılabilmesine, b) örgütsel davranış süreç yönetiminde değişkenlerin çalışma dinamiği üzerinden gereken yönlendirme ve geliştirmelerin sağlanabilmesine yol açacağı düşünülmektedir. Performansta elde edilecek gelişmelerin istihdam ilişkilerinin farklılaşmakta olduğu günümüz çalışma yaşamında önemli bir katkı sağlayacağı kuşkusuzdur. İş güvencesi, işe bağlılık, ortalama bir gelir ve sürekli istihdam örgütsel verimliliğin arttırılmasına bağlıdır. Günümüzde iş doyumu ve buna bağlı performans temini için çalışanları isteklendirmenin önemi de giderek artmaktadır. Çağdaş toplumlarda çalışma koşullarının artık koruyucu etmenlerden çıkarılarak isteklendirici etmenlere doğru yönlendirilmesi gereğinin örgüt işleyişinin bir parçası haline geldiğini gözlemlemekteyiz. “Sosyal mübadele” söylemlerinin ileri sürdüğü gibi günümüz işveren çalışan ilişkisi, çıkarların karşılıklı değişimine ve birbirlerinden beklentilerinin artarak karşılanmasına daha çok gereksinim göstermektedir.

Örgütsel davranış alanında anılan kuramlar ve öncül çalışmaların ışık tuttuğu iş doyumu/performans sorunsalının bu çalışmada gündeme getirilen “işte mutluluk” yaklaşımı üzerinden sınanmasının, “mutlu çalışanların iş yaşamında daha üretken oldukları” varsayımına yeni bir kanıt oluşturduğu ve izleyecek çalışmalara faydalı olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Change. L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* içinde II, (pp.267-299). New York.

Akdoğan, A. ve Polatçı, S. (2013). Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17 (1): 273-293.

Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). İnsan kaynakları kapsamında 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde iş tatmini: İstanbul'da yapılan ampirik bir çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10 (2): 167-193.

Albuquerque, A. S. and Tróccoli, B. T. (2004). Development of a Subjective Well-Being Scale. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Vol. 20 n. 2: 153-164.

Altaş, S. S. (2019). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Duygusal Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* Cilt: 12 Sayı: 64, ss. 845-854.

Angı, A. (2002). *A Comprehensive study concerning the job satisfaction of the instructors with students evaluation*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ashby, F. G., Isen, A. M., & Turken, A. U. (1999). A Neuropsychological Theory of Positive Affect and Its Influence on Cognition. *Psychological Review*. 106: 529-550.

Aspinwall, L. G. (1998). Rethinking the Role of Positive Affect in Self-regulation, *Motivation And Emotion*. 22: 1-32.

Aşık, A. N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, Haziran, Sayı: 467: 31-51.

Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behaviour. *Psychological Review*, 64, 359-372.

Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*, New York: McGraw-Hill.

Avşaroğlu, S., Deniz, M. E., ve Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. sayı : 14. www.dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/635/587, (09.03.2018).

Aziri, B. (2011) Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research And Practice*. Vol. 3 Issue 4: 77-86.

Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*. 13: 209-223

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinctionin Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul, Kariyer Yayıncılık.

Başar, U. (2011). *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Başaran, İ. E., (2000). *Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü)*. Ankara: Feryal Matbaası. ss. 424.

Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E. and MacDermid, S. M. (2005). An Episodic Process Model of Affective Influences on Performance. *Journal of Applied Psychology*. 90: 1054-1068.

Benson, S. G. and Dundis, S. P. (2003). Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology, *Journal of Nursing Management*, 11, 315-320.

Berl, R. L., Williamson N. C. and Powell, T. (1984). Industrial Salesforce Motivation: A Critique and Test of Maslow's Hierarchy of Need. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. May, ss.33-39.

Beşiktaş, İ. (2009). *İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Boehm, J. K., and Lyubomirsky, S. (2008). Does Happiness Promote Career Success? *Journal of Career Assessment*. 16: 101-116.

Borman, W. C. and Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements, *Human Performance*. 6: 1-21.

Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. N. Schmitt ve W. Borman (Ed.), *Personnel Selection in Organizations* içinde (ss.71-98). New York: Jossey-Bass.

Borne, J. E. (2008). *Analysis of Organizational Climate Factors as Predictors of Job Satisfaction and Job Stress for Community College* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Washington DC: Walden University College of Social and Behavioral Sciences.

Bradburn, N. M and Caplovitz, D. (1965). *Reports on happiness*. Chicago: Aldine.

Brayfield, A. H. and W. H. Crockett (1955). Employee Attitudes and Employee Performance. *Psychological Bulletin*. Vol. 52 : 396-424.

Brief, A.P. and Motowidlo S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*. Vol.11: 710-725.

Brief, A. P. (1998). *Attitudes In And Around Organisations*. Thousand Oaks: Sage.

Burger, J. M. and Caldwell, D. F. (2000). Personality, social activities, job-search behavior and interview success: distinguishing between PANAS trait positive affect and neoextraversion. *Motivation and Emotion*. 24: 51- 62.

Callaway, P. L. (2006). *Relationship Between Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Capella University.

Cameron, K. S., Dutton, J. E. and Quinn, R.E. (2003) *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco: Berett-Kohler.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. M. D. Dunnette and L. M. Hough (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* içinde Vol.1 (s.687-732). PaloAlto: Consulting Psychologists Press.

Campbell, J. P., Mc Cloy, R. A., Oppler, S. H. and Sager, C. E. (1993). A theory of performance, C. W. Schmitt ve W. C. A. Borman (Ed.). *Personnel Selection in Organizations* içinde (pp.35-70). San Francisco: Jossey-Bass.

Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K. and DeShon, R. P. (2003). Climate Perceptions Matter: A Meta-analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States and Individual Level Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 88: 605-619.

Catt, S. E. and Miller, D. S. (1991). *Supervision Working With People*. Boston: Richard D. Irwin Inc.

Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7 (1): 48-58.

Clark, J. B. A. (2008). *Correlational Analysis Between Perceived Quality of Company Retirement Programs and Job Satisfaction*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) University of Phoenix.

Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents. *Journal of Applied Psychology*. 80: 532-537.

Cranny, C.J., Smith, P. C. and Stone E . F. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*. New York: Lexington Books.

Cribbin, J. J. (1972). *Effective Managerial Leadership*. American Management Association.New York.

Cropanzano, R., and Wright, T. A. (1999). A Five-year Study of Change in the Relationship Between Well-being and Job Performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 51: 252–265.

Cropanzano, R. and Wright, T. A. (2001). When a "Happy" Worker Is Really a "Productive" Worker A Review and Further Refinement of the Happy Productive Worker Thesis. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*. 53(3): 182-199.

Cropanzano, R., Weiss, H. M., Hale, J. M. S. and Reb, J. (2003). The Structure of Affect: Reconsidering the Relationship Between Negative and Positive Affectivity. *Journal of Management*. 29: 831-857.

Csikszentmihalyi, M. (2017). *Mutluluk Bilimi Akış*. Ankara: Buzdağı Yayınevi, 2. Baskı.

Dawis, R. A. and Lofquist, L. H. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Demo, G. and Paschoal, T. (2013) Well-Being At Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation In The United States Comprising Affective and Cognitive Components. Encontro da ANPAD XXXVV1, Rio De Janeiro RJ 7 a11 Setembro de 2013.

Demo, G. and Paschoal, T. (2016). Well-Being at Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the USA. *Paidéia* jan-apr. 2016. Vol. 26. No. 63: 35-43.

DeNeve, K. M. & Cooper, H. (1998). A Meta-Analysis of 137 Personality Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin, The American Psychological Association, Inc.* Vol. 124. No. 2: 197-229.

Diener, E. (1984). Subjective Well-being, *Psychological Bulletin* . Sayı 95 (3): 542-575.

Diener, E., and Larsen, R. J. (1993). The experience of emotional well-being. M. Lewis & J. M. Haviland.(Ed.). *Handbook of Emotions* içinde (pp. 404 -415). New York: Guilford Press.

Diener, E., Sandvik, E., Seidlitz, L., and Diener, M. (1993). The relationship between income and subjective well being: Relative or absolute? *Social Indicators Research*. 28: 195-223.

Diener, E. (1994). Assessing Subjective Well-Being: Progress and Opportunities. *Social Indicators Research*. 31(2): 103-157.

Diener, E. and Diener, C. (1996). Most People Are Happy. *Psychological Science*. 96: 181-185.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. and Smith, H. L. (1999). Subjective Well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*. 125: 276-302.

Diener, E. (2000). Subjective Well-being: The Science of Happiness and A Proposal For A National Index. *American Psychologist*. 55: 34-43.

Diener, E., Nickerson, C., Lucas, R. E. and Sandvik, E. (2002). Dispositional affect and job outcomes. *Social Indicators Research*. 59: 229–259.

Diener, E. (2010). Wealth and Happiness Across the World: Material Prosperity Predicts Life Evaluation, Whereas Psychosocial Prosperity Predicts Positive Feeling. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 99. No. 1: 52–61.

Doğan, Y. ve Devecioğlu, M. (2005). Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. ss.165-190.

Dutton, J. E. and Glynn, M.A. (2007). Positive Organizational Scholarship. C. Cooper and J. Barling (Ed.). *Handbook of Organizational Behavior* içinde (pp.1-28). Sage Publications.

Dünya Mutluluk Raporu (2018). World Happiness Report Web. <http://worldhappiness.report/ed/2018/> (07.03.2018).

Eagly, A. H., and Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX, Harcourt Brace Jovanovich.

Edwards, B. D., Bell, S. T., Jr, V.A. and Decuir, A. D. (2008). Relationships Between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance, *Applied Psychology: An International Review*. 57(3): 441–465.

Egbule, P. E. (2003). Factors Related to Job Satisfaction of Academic Staff in Nigerian Universities. *Journal of Further and Higher Education*. 27(2): 157–166.

Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, ss.35-52 .

Eker, M., Anbar, A. ve Kırbıyık, L. (2007). Job Satisfaction of Academicians in Turkey and The Factors Affecting Job Satisfaction. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. IX. 4: 66-90.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 242.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.

Erdoğan, O. ve Akdoğan G, (2013). *İnsan Kaynaklarında Yeni Bir Pozisyon: Mutluluk Müdürü*. Ankara: Gazi Kitabevi. 1. Baskı.

Erez, A. and Isen, A. M. (2002). The Influence of Positive Affect on the Components of Expectancy Motivation. *Journal of Applied Psychology*. 87: 1055-1067.

Eroğlu, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*. 11 (1): 121-136.

Esmer, Y. (2012). Türkiye Değerler Atlası 2012, <https://docplayer.biz.tr/3952555-Turkiye-degerler-atlasi-2012.html>, (17.01.2018).

Evans, K. R., Margheim, L. and Schlacter, J. L. (1982). A Review of Expectancy Theory Research in Selling, *Journal of Personel Selling and Sales Management*. LXXXII, 2: 33-40.

Faragher, B., Cass, M. and Cooper, C. (2005). The Relationship Between Job Satisfaction and Health: a Meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*. 62: 105-112.

Fineman, S. (2006). On Being Positive: Concerns and Counterpoints. *Academy of Management Review*. 31: 270-291.

Fishbein, M. (1973). The prediction of behaviors from attitudinal variables. C. D. Mortensen & K. K. Sereno (Ed.), *Advances in Communication Research* içinde, (pp.3-38). New York: Harper & Row.

Fisher, C. D. (1997). *Emotions at Work: What Do People Feel and How Should We Measure It?* Bond University School of Business. Discussion Paper no: 63.

Fisher, C.D., and Yuan, A.X.Y. (1998). What Motivates Employees? A Comparison of US and Chinese Responses. *The International Journal of Human Resource Management*. No. 9: 3, pp.516-528.

Fisher, C. D. (2003). Why Do Lay People Believe That Satisfaction and Performance Are Correlated? Possible Sources of a Commonsense Theory. *Journal of Organizational Behavior*. 24: 753-777.

Fisher, C. D. and Noble, C. S. (2004). A Within-person Examination of Correlates of Performance and Emotions While Working. *Human Performance*. 17: 145-168.

Fisher, C. D. (2008). The thrill of victory, the agony of defeat. Ashkanasy, N.M. and Cooper, C.L. (Ed.). *Research Companion to Emotion in Organizations* içinde (pp.120–135). Cheltenham: Edward Elgar.

Fisher, C. D. (2010a). *Happiness at Work*. ePublications@bond. Queensland: Bond University Publications. http://epublications.bond.edu.au/business_pubs/304, (28.10. 2016).

Fisher, C.D. (2010b). Happiness at Work, *International Journal of Management Reviews*. 12 (4): 384-412.

Flisak, D. ve Bjerkhage, T. (2015). How culture affects the motivation of employees; A study in differences in motivation between Swedish and Chinese employees. (Graduate thesis) University of Gothenburg School of Business, Economics and Law, Gothenburg, Sweden.

Folger, R., and Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks: Sage.

Forgas, J. P. (2001). The Affect Infusion Model (AIM): An integrative theory of mood effects on cognition and judgments. In L. L. Martin & G. L. Clore (Ed.), *Theories of mood and cognition: A user's guidebook içinde* (p. 99–134). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Forgas, J. P., and George, J. M. (2001). Affective Influences on Judgments and Behavior in Organizations: An Information Processing Perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86(1): 3-34.

Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*. 56: 219 -226.

Frese, M., Kring, W., Soose, A. and Zempel, J. (1996). Personal Initiative at Work: Differences Between East and West Germany . *Academy of Management Journal*. 39: 37-63.

Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., and Tag, A. (1997). The Concept of Personal Initiative: Operationalization, Reliability and Validity in Two German Samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139–161.

Funmilola, O . F., Sola, K. T., and Olusola, A. G. (2013). Impact of Job Satisfaction Dimensions on Job Performance in A Small And Medium Enterprise in Ibadan, South Western, Nigeria. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4 (11): 509-521.

Gavin, J. H. and Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational Dynamics*. 33: 379–392.

Gelfand, M. J., Erez, M. and Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, Feb.2007, pp. 479–514.

Ghiselli, R. F., Lalopa, J. M., and Bai, B. (2001). Job Satisfaction, Life Satisfaction and Turnover Intent: Among Food Service Managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 42 (2): 28-37.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly J. H. Jr. and Konopaske, R. (2000). *Organizations; Behavior, Structure, Processes*, New York: Mc Graw Hill.

Globe Projesi, <https://globeproject.com/results/countries/TUR?menu=country>. (06.03.2019).

Goodman, S. A. and Svyantek D. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*. 55: 254-275.

Goncalvez, S. P. (2011). *Occupational Health Psychology: From burn out to well-being*. (Doctoral Thesis). University of Lisbon Institute, Portugal.

Graham, M. W. ve Messner, P. E. (1998). Principals and Job Satisfaction. *International Journal of Educational Management*. 12(5): 196-202.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.

Greenberg, J. ve R. A. Baron (2003). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Organization*. New Jersey : Prentice Hall, Eighth Edition.

Griffeth, R. W., Hom, P. W. ve Gaertner, S. (2000). A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*. 26: 463-488.

Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Bakış, Celalbat*. 20: 1-11.

Hablemitoğlu, Ş., Özkan, Y. ve Purutçuoğlu, E. (2010). The Assessment of the Housing in the Theory of Maslow's Hierarchy of Needs. *European Journal of Social Sciences*. XVI, 2: 222-228.

Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1975). Development of The Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. 60: 159-170.

Hackman, J. R. (2009). The Perils of Positivity. *Journal of Organizational Behavior*. 30: 303-319.

Harpaz, I. (1990). The Importance of Work Goals: An International Perspective. *Journal of International Business Studies*. Feb. 1990. pp.75-93.

Harter, J. K., Schmidt, F.L. and Keyes, C.L. (2002), Well-being in a Workplace and Its Relationship to Business Outcomes: A Review of Gallup Studies. C.L. Keyes & J. Haidt (Ed.). *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* içinde (pp.205-224). American Psychological Association, Washington D.C.

Harrison, D. A., Newman, D. A. and Roth, P. L. (2006). How Important of Job Attitudes? A Meta –Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal*. 49: 305-325.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. New York, The Guilford Press.

Hersey, R. B. (1932). *Workers' emotions in shop and home; a study of individual workers from the psychological and physiological standpoint*. Oxford, England: Univ. Pennsylvania Press.

Herzberg, F., Mausner, B. and Synderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

Herzberg, F. (1968). *Work and The Nature of Man*. Cleveland. World Pub.Co.

Herzberg, F. (1987). "One more time: how do you motivate employees ?". *Harvard Business Review*. Sep.- Oct., pp.5-16.

Hills, P. and Argyle, M. (2002). The Oxford Happiness Questionnaire: A Compact Scale for the Measurement of Psychological Well-being. *Personality and Individual Differences*. 33, pp. 1073–1082.

Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organizations: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*. Summer, pp.42-63.

Hofstede, G., Neuijen, B. Ohayv, D. D. and Sanders G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35, No. 2. pp. 286-316.

Hofstede G. 1991. *Cultures and Organizations*. London: McGraw-Hill

Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Executive*, 7 (1) : 81-94.

Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences: Comparing Behaviours, Values, Institutions and Organizations Across Nations.*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2 nd Edition.

Hofstede, G. (2019). Insights. <https://www.hofstede-insights.com> / country comparison / italy, turkey/ (4.03.2019).

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Oxford, England: Harper.

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V., et al. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Ed.), *Advances in Global Leadership* içinde (pp.1-94). Stamford, CT: JAI Press.

Hulin, C. L., and Judge, T. A. (2003). Job Attitudes. W. C. Borman, D. R. Ligen, & R. J. Klimoski (Ed.), *Handbook of Psychology, Industrial and organizational psychology* içinde (ss.255-276). Hoboken, NJ: Wiley.

Iafalldano, M. T. and Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97: 251-273.

Iguisi, O. (2009). Motivation-related Values Across Cultures. *African Journal of Business Management*. Vol.3 (4), pp. 141-150.

Ilgen, D. R., and Pulakos, E. D. (Ed.) (1999). *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ilies, R. Wilson, K.S. and Wagner, D. T. (2009). The Spillover of Daily Job Satisfaction onto Employees' Family Lives: The Facilitating Role of Work-Family Integration. *Academy of Management Journal*. 52(1): 87-102.

Ingelhart and Wetzel (2010). Dünya Değerler Araştırması. Wetzel-Ingelhart's Cultural Map. <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSCContents.jsp> (16.01.2018).

Izgar, H. (2003). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Hüseyin Izgar (Der.). Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları. No: 19. İstanbul. s.12.

İncil Yeni Çeviri (2009). Kitabı Mukaddes Yayınları. İstanbul. İlk Baskı.

Jaccard J. and Turrisi, R. (2003). *Interaction Effects of Multiple Regression*. Sage University Papers Series of Quantitative in Social Science. 2nd ed. Series no: 07-072. Thousand Oaks, CA: Sage.

Jarden, A. (2012). Positive Psychologists on Positive Psychology: Ed Diener, *International Journal of Well-being*, 2(2), 88–91.

Jawahar, I. M. and Carr, D. (2007). Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Managerial Psychology*. 22(4): 330-349.

Jayasundera, A. and George, B. (2017). Cross-Cultural Issues in Employee Performance and Talent Management in The Middle East. *Palermo Business Review*, Fundación Universidad de Palermo , Graduate School of Business, No. 16, Nov. 2017, 11–36.

Judge, T. A. and Bono, J. E., (2001). Relationship of Core Self-evaluations Traits-self-esteem, Generalized Self-efficacy, Locus Control and Emotional Stability-with Job satisfaction and Job Performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 86: 80-92.

Judge, T. A., Thorsen, C. J., Bono, J. E., and Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction- Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*. 127: 376-407.

Judge, T. A. and Hurst, C. (2008). How the Rich (and Happy) Get Richer (and Happier): Relationship of Core Self Evaluations to Trajectories in Attaining Work Success. *Journal of Applied Psychology*. 93: 849-863.

Judge, T. A., Ilies R. and Dimotakis, N. (2010). Are Health and Happiness the Product of Wisdom? The Relationship of General Mental Ability to Educational and Occupational Attainment, Health, and Well-Being. *Journal of Applied Psychology*. American Psychological Association. Vol. 95, No. 3: 454-468.

Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*. 42 (1): 124-143.

Kasnaklı, B. (2002). Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard). *Verimlilik Dergisi*. 2: 131-152.

Kesebir, P. and Diener, E. (2008). In Pursuit of Happiness: Emperical Answers to Philosophical Questions. *Perspective of Social Sciences*. 3: 117-125.

Keser, A. (2005). The Relationship Between Job and Life Satisfaction in Automobile Sector Employees in Bursa, Turkey. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. cilt 7. sayı 2: 52-63.

Kornhauser, A. W. & Sharp, A. A. (1932). Employee attitudes: Suggestions from a study in a factory. *Personnel Journal*. 10: 393-401.

Koys, D. J. (2001). The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-level, Longitudal Study. *Personnel Psychology*. 54: 101-114.

Kristof A. L. (1996). Person-organization Fit: an Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*. Vol. 49. Issue 1, pp. 1-49.

Kurtz, L.J. and Lyubomorski, S. (2012). Positive Psychology, M. R. Mehl and T. S. Connor (Ed.), *Handbook of Research Methods for Studying Daily Life* içinde (pp.553-568). New York, London, The Guilford Press.

Kutaniş Özen, R., ve Yıldız, E. (2014). Pozitif Psikoloji İle Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi Ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. C.5. Sayı 11: 135-154.

Lange, D. J. A. (2008). Correlational Analysis of Job Satisfaction and Intent to Turnover in a Community College Organization, *Journal of Organizational Behavior*. 24(6): 753-77.

Latif, M. S., Ahmad, M., Qasim, M. Mushtaq, M., Ferdoos, A. and Naeem, H. (2013). Impact of Employee's Job Satisfaction on Organizational Performance. *European Journal of Business And Management*. 5 (5): 166-171.

Lawler, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Monterey: California Brooks/Cole.

LePine, J. A., Erez, A. and Johnson D.E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behaviour: A Critical Review and Meta analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87: 52-65.

Linley, P. and Joseph, S. (Ed.). (2004). *Positive psychology in practice*. New York: John Wiley.

Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*. IV: 309-336.

Locke E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* içinde (pp. 1297-1349). New York: John Wiley & Sons.

Lucas, R. E. (2008). Personality and Subjective Well-being. In Eid, M. and Larsen, R.J. (Ed.), *The Science of Subjective Well-Being* içinde (pp. 171-194) NewYork: The Guilford Press.

Luthans, F. (2002a). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*. 16. no:1: 57-72.

Luthans, F. (2002b). The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. V.23, iss: 6, pp.695-706.

Luthans, F. and Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*. V.33: 321-349.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. and Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*. 60: 541-572.

Luthans, F., and Avolio, B., J. (2009). The “Point” of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 30(2): 291-307.

Lykken, D. and Tellegen, A. (1996). Happiness Is a Stochastic Phenomenon. *Psychological Science*, 7, pp. 186–189.

Lyubomirsky, S. and Lepper, H. S. (1999). A Measure of Subjective Happiness: Preliminary Reliability and Construct Validation. *Social Indicators Research*. 46. 2: ABI/INFORM Global. s.137-157.

Lyubomirsky, S., Laura King, L. and Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success ? *Psychological Bulletin* , Vol. 131, No. 6, Vol. 131, No. 6, 803-855.

Maamari, E. B. (2015). The Similarities in Job Satisfaction Across Cultures. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 28th Feb, 2015. Vol. 34, No.1.s.1-11.

Martin, L. L. and Clore, G. L. (2001). *Theories of Mood and Cognition: A User's Guidebook*. Mahwah. NJ: Erlbaum.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

Maslow, A. H. (1954, 1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*, New York: Macmillan Co.

McShane, S. L. and Von Glinow M. A. (2009). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20-52.

Miner, A. G. and Hulin C. L. (2000). Affect, Attitude, Behavior Links in Affective Events Theory. *Second International Conference On Emotions in Organizational Life*. Toronto. Vol. 10: 1-13.

Mitchell T. R. and Beach. L. R. (1976). A Review of Occupational Preference and Choice Research Using Expectancy Theory and Decision Theory. *Journal of Occupational Psychology*. 49: 231-248.

Morrison, E. W. and Phelps, C. C. (1999). Taking Charge At Work: Extra Role Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*. 42: 403-419.

Mottaz, C. J. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards As Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*. Vol. 26 , Issue 3, pp. 365-385.

Motowidlo, S. J. and Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*. 79: 475-480.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C. and Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Difference in Task and Contextual Performance. *Human Performance*. 10(2): 71-83.

Muchinsky, P. M, (2000) Emotions in The Workplace: The Neglect of Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 21(7): 801-805.

Mueller, C. W. and McCloskey, J. C. (1990). Nurses' Job Satisfaction: A Proposed Measure. *Nursing Research*. 39 (2): 113-17.

Mumford, M. D. (1983). Social Comparison Theory and The Evaluation of Peer Evaluations: A Review and Some Applied Implications. *Personnel Psychology*. 36: 867-881.

Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeğinin Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış*. Cilt: 11: 4 ss. 587-600.

Organ, D. W. (1977a). A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. *Academy of Mangement Review*. 2: 46-53.

Organ, D. W. (1997b). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*. 10: 85-97.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington.

Oshagbemi, T. (2000). Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers. *Women in Management Review*. Volume 15(7): 331-343.

Owen, R. (1817). *Observations on the Effect of the Manufacturing System: With Hints for the Improvement of Those Parts of it Which are Most Injurious to Health and Morals*, 2nd Edition, London, Edinburgh & Glasgow (<http://www.historymuse.net/readings/OWENObservationsontheEffectoftheManufacturingSystem1815.htm>, 22.02.2017).

Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*. III, 1, 2006: 39-51.

Özer, S. P. (2008). *Kişisel Özelliklerin İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve İş-Yaşam Doyumu İlişkisindeki Rolü, Öz Benlik Değerlendirmeleri ile İşin Merkeziliğine Yönelik Bir Araştırma*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana, Nobel.

Parker, S. K., Williams, H. M. and Turner, N. (2006). Modelling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*. 91: 636-652.

Paschoal, T. and Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho [Construction and validation of the work well-being scale]. *Avaliação Psicológica*. 7(1): 11-22.

Patterson, M., Warr, P. and West, M. (2004). Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77: 193–216.

Pekrun, R. and Frese, M. (1992). Emotions in Work and Achievement. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 7: 153-200.

Pennock, G. A. (1930). Industrial research at Hawthorne: An experimental investigation of rest periods, working conditions and other influences. *Personnel Journal*. 8: 296-313.

Perera, D. G. N., Khatibi, A., Navaratna, N. and Chinna, K. (2014). Job Satisfaction and Job Performance Among Factory Employees In Apparel Sector. *Asian Journal of Management Sciences & Education*. 3(1): 96-104.

Peters, W. S. and Campoux, J. E. (1979). The Use of Moderated Regression in Job Redesign Decisions. *Decisions Sciences, A Journal of Decisions Sciences Institute*. 85-96.

Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44–55.

Peterson, C. and Seligman, M. (2004). *Character Strengths And Virtues: A Handbook and Classification*. New York: Oxford University Press.

Pindur, W., Rogers S. E. and Kim P. S. (1995). The History of Management: A Global Perspective. *Journal of Management History*. I, 1: 59 - 77.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., and MacKenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.

Preacher, K. J. ve Kelly, K. (2011). Effect Size Measures for Mediation Models: Quantitative Strategies for Communicating Indirect Effects, *Psychological Methods* 16, No. 2, 93–115.

Pressman, S. D. and Cohen, S. (2005). Does Positive Affect Influnce Health? *Psychological Bulletin*. 131: 925-971.

Radosevich, D. J., Levine, M. S., Sumner, K. E., Knight, M. B. Arendt, L. A and Johnson, A. V. (2009). The Role of Expectancy Theory in Goal Striving Processes. *Journal of Academy of Business and Economics*. IX, 4: 186-192.

Rath, T. (2006). *Vital Friends; The People You Can't Afford to Live Without*, New York, Gallup Press.

Robbins, S. R. and Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey. 12th Edition.

Roberts, L. M. (2006). Response – Shifting the Lens on Organizational Life: The Added Value of Positive Scholarship. *Academy of Management Review*. 31: 74-80.

Rodriguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., Rivas-Hermosilla, S., Álvarez-Berjerano, A., Sanz Vergel, A. (2010). Positive Psychology at Work: Mutual Gains for Individuals and Organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. vol. 26, núm. 3: 235- 253.

Roe, R. A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective, C. L. Cooper ve I. T. Robertson (Ed.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* içinde (pp. 231-335). Vol. 14. Chichester: Wiley.

Rogers, R. C. (1959). A Theory of Therapy, Personality, and Interpersonal Relationships as Developed in the Client-centered Framework: Formulations of the Person and the Social Context. Sigmund Koch. (Ed.). in *Psychology: A Study of a Science* (pp.184-256). Study 1, Volume 3. McGraw-Hill.

Rotundo, M. and Sackett, R. P. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy- Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87. no. 1: 66-80.

Russell, B. (1930). *The conquest of happiness*. New York: Liveright

Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. Vol. 55, No. 1, 68-78.

Ryan, R. M., Huta, V. and Deci, E. L. (2008). Living Well: A Self-determination Theory Perspective on Eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9, pp. 139-170.

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: 1069-1081.

Rynes, S. L., Colbert, A. E. & Brown, K. G. (2002). HR Professionals' Beliefs About Effective Human Resource Practices: Correspondence Between Research and Practice. *Human Resource Management*. 41: 149–174.

Saari, L. M. ve Judge, T. A. (2004). *Human Resource Management*. Winter 2004. Vol. 43. No. 4. pp. 395-407.

Salancik, G. and Pfeffer, J. (1977). An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes. *Administrative Science Quarterly*. 22: 427- 456.

Salancik, G. and Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*. 23(2): 224-253.

Sargut, A. S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İmge Kitabevi Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul.

Sekaran, U. (1985). The Paths to Mental Health: An Exploratory Study of Husbands and Wives in Dual-career Families. *Journal of Occupational Psychology*. 58: 129-137.

Schneider, B. and Snyder R. A. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 3, 318-328.

Schneider, B. and Bowen, D. E. (1985). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology*. 7. 120 (3): 423-33.

Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B. ve Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*. 88: 836-851.

Schwartz, S. H. (1994). Cultural Dimensions of Values: Towards an Understanding of National Differences. U. Kim, H.C. Trandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi, and G. Yoon (Ed.) *Individualism and Collectivism: Theoretical and Methodological issues*, içinde (pp.85-119). Thousand Oaks, CA: Sage.

Seligman, M. E. P. and Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*. 55: 5-14.

Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfilment*. New York: Free Press.

Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N. and Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*. 60: 410-421.

Shaver, P., Schwartz, J., Kirson, D. and O'Connor, G. (1987). Emotion Knowledge: Further Exploration of a Prototype Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, Vol. 52, No. 6, 1061-1086.

Sharma, S., Durand R. M. and Gur-Arie, O. (1981). Identification and Analysis of Moderator Variables. *Journal of Marketing Research*. Vol. XVIII , 291-300.

Sheldon, K. M. and Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*. 76: 482-497.

Shipton, H. W., Michael, A., Dawson, J., Birdi, K. and Patterson, M. (2006). HRM as a Predictor of Innovation. *Human Resource Management*. 16(1): 3-27.

Silvia, P. J. (2006). *Exploring the Psychology of Interest*. New York: Oxford University Press.

Sirota, D., Mischkind, L. A. and Meltzer, M. I. (2005). *The Enthusiastic Employee*. Upper Saddle River: Warton School Publishing.

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.

Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 68: 653-663.

Smith, P.B., ve Dugan, S., and Trompenaars, F. (1996). National Culture and The Values of Organisational Employees: A Dimensional Analysis Across 43 Nations. *Journal of Cross- Cultural Psychology*. 27: 231-264.

Snyder, C. R., Irving, L., & Anderson, J. (1991). Hope and health: Measuring the will and the ways. C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Ed.). *Handbook of Social and Clinical Psychology* içinde (pp.285-305). Elmsford, NY: Pergamon.

Sonnentag, S. (2000). Expertise atwork: Experience and excellent performance. C. L. Cooper& I. T. Robertson (Ed.). *International review of industrial and organizational psychology* içinde (pp. 223-264). Chichester: Wiley.

Sonnentag, S. ve Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. S. Sonnentag (Ed.). *Psychological Management of Individual Performance* içinde (pp. 3-25) Chichester: Wiley.

Sonnentag, S., Volmer, J, ve Spychala, A. (2008). Job Performance, Micro approaches. Julian Barling (Ed.). *Sage Handbook of Organizational Behaviour* içinde (pp. 427-447). Vol.1. Los Angeles, California.

Spector, P. E. (1996). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Srivastava, A., Locke E. A. and Bartol, K. M. (2001), Money and Subjective Well-being: It's not the Money, It's the Motives. *Journal of Personality and Social Psychology*. 80(6): 959-971.

Suh, E. M., and Choi, S. (2018). Predictors of subjective well-being across cultures. E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Ed.). *Handbook of Well-being* içinde. Salt Lake City.

Supriyanto, A. S . (2013). Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects Of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business And Management*, 8(15): 57-68.

Staw, B. M., ve Barsade, S. G. (1993). Affect and Managerial Performance: A Test of The Sadder-but-Wiser vs. Happier-and-Smarter Hypotheses. *Administrative Science Quarterly*. 38: 304–331.

Stevens, M. J., and Campion, M. A. (1994). The Knowledge, Skill, and Ability Requirements For Teamwork: Implications For Human Resource Management. *Journal of Management*. 20, 503–530.

Stone, R. S. (1998). *Human Resource Management*. John Wiley and Sons Australia Ltd., 3rd Edition.

Tanner, B. M. (2007). *An Analysis of the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Trust, and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). San Francisco: Saybrook Graduate School and Research Center.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*, (http://irpublicpolicy.ir/wp-content/uploads/2017/09/FWTaylor-Scientific_Mgmt-1911.pdf, 30.01.2017).

Telman, N. ve Ünsal P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınları.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8 (1): 92-107.

Treven, S. and Treven, U. (2007). “Cross Cultural Aspects of Managing Diversity” in EURAM Conference. *European Academy of Management*. Paris, May 16-19, 2007.

Treven, S., Mulej, M. and Lynn, M. (2008). The Impact of Culture on Organizational Behavior. *Management*. Vol. 13, 2, pp. 27-39.

Trompenaars, F., and Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Türk Dil Kurumu, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.593416c8091bd0.02523869 (04.05.2017).

Türk Dil Kurumu, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.59aebe7c83c058.53452491 (05.09.2017).

Türk Dil Kurumu, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ce1c4794fd9a2.29180118 (14.11.2017).

Udechukwu, I. (2009). Correctional Officer Turnover: Of Maslow’s Needs Hierarchy and Herzberg’s Motivation Theory. *Public Personnel Management*. Volume 38. No. 2: 69-82.

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları. İstanbul: Şahinkaya Matbaası.

Van Eerde, W., and Thierry, H. (1996). Vroom’s Expectancy Models and Work-related Criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81, 575-586.

Van Scotter, J. R. and Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*. 81: 525-531.

Van Scotter, J. R., Motowidlo S. J. and Cross, T. C. (2000). Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85. No. 4: 526-535.

Veenhoven, R. (2012). Happiness Across Cultures. H. Selin, G. Davey (Ed.). *Views of happiness and quality of life in non-western cultures içinde* (ss.451-472). 30, Springer, Dordrecht.

Vieira, J. A. C. (2005). Skill Mismatches and Job Satisfaction. *Economic Letters*. 89: 39-47.

Viswesvaran, C., Ones, D. S. and Schmidt, F. L. (1996). Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*. 81: 557-574.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.

Waleed, A., Ameen, A., Isaac, O., Khalifa, S. A. G. and Shibami, A. H. (2019). The Mediating Effect of Job Happiness on The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Performance and Turnover Intentions: A Case Study on The Oil and Gas Industry in The United Arab Emirates. *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol. 13 Issue 4, July 2019, ss.103-116.

Warr, P. (2007). *Work, Happiness and Unhappiness*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Warr, P. and Clapperton, G. (2010). *The Joy of Work? Jobs, Happiness, and You*. New York, NY: Routledge.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*. 54(6): 1063-1070.

Watson, D. Wiess, D., Vaidya, J. and Tellegen, A. (1999). The Two General Activation Systems of Affect: Structural Findings, Evolutionary Considerations and Psychobiological Evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*. 76: 820-838.

Weiss, D. J., Dawis, R. W., England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies for Vocational Rehabilitation XXII. University of Minnesota.

Weiss, H. M. and Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussions of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behaviour*. 18: 1-74.

Wigfield, A. and Eccles, J. S. (2000) Expectancy–Value Theory of Achievement Motivation. *Contemporary Educational Psychology*. 25, 68-81.

Wikipedia, <https://en.wikipedia.org/wiki/Job>, (04.05.2017).

Williams, K. D. and Karau, S. J. (1991). Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-worker Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*. 61: 570-581.

Wolf, M. G. (1970). Nedd gratification theory: A theoretical reformulation of job satisfaction/dissatisfaction and job motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54 (1, Pt.1) pp. 87-94.

Wright, T. A. and Staw, B. M. (1999). Affect and Favorablework Outcomes: Two Longitudinal Tests of The Happy Productive Worker Thesis. *Journal of Organizational Behavior*. 20: 1-23.

Wright, T. A. and Cropanzano, R. (2000). Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*. 5. No. 1: 84-94.

Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J. AND Moline, G. L. (2002). When a Happy Worker Is a Productive Worker: A preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science*. 34(3): 146-150.

Wright, T. A. (2003). Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come, *Journal of Organizational Behavior*, 24: 437-442.

Wright, T. A. (2005). The role of “happiness” in organizational research: Past, present and future directions. P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Ed.). *Research in Occupational Stress and Well-being* içinde (pp. 225-268). Vol. 4.

Wright, T. A., and Bonett, D. G. (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-being as Non-additive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*. 33: 141-160.

Wright, T. A., Cropanzano, R., and Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 12, No. 2: 93-104.

WTO Trade Profiles, 2017. <http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFView.aspx?Language=F&Country=TR> (01.03.2019).

Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilgi Dergisi*. 55: 243- 264.

Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(2): 1-18.

Yeltan, A. (2007). *Effect of coaching on job satisfaction*. (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Youssef, C. M. and Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace. *Journal of Management*. Vol. 33 No. 5: 774-800.

Zalenski, R. J. ve Paspas, R. (2006). Maslow's Hierarchy of Needs: A Framework for Achieving Human Potential in Hospice. *Journal of Palliative Medicine*. IX, 5: 1120-1127.

Zhao, B. L. and Pan, Y. (2017). Cross-Cultural Employee Motivation in International Companies. *Journal of Human Resources and Sustainability Studies*, 5, 215-222.

Ziegler, R., Hagen, B. and Diehl, M. (2012). Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: Job Ambivalence as a Moderator. *Journal of Applied Social Psychology*. 42(8): 2019-2040.



EKLER

Ek 1: İtalya'da Yapılan Araştırma İle İlgili Faaliyet Belgesi

 **UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA**
PROGRAMMA ERASMUS+  Erasmus+

RESEARCH ACTIVITY CERTIFICATE

NAME OF RECEIVING INSTITUTION: UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA
IC CODE: I PAVIA01
Faculty/Department of BRAIN AND BEHAVIORAL SCIENCES.....
Student's Tutor at the Host Institution: Prof. Piergiorgio ARGENTERO
Tel.: +39 0382/98.6274..... Fax: +39 0382/98.6272..... e-mail: dbbs.segreteria@unipv.it

NAME OF STUDENT: Recep Caner ERSELCAN.....
Date and place of birth: 15th January 1959,Erzurum TR..... (sex) : Male

This is to certify that Mr. Recep Caner ERSELCAN.....
coming from the University of Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Türkiye.....
has spent an Erasmus study period at Università degli Studi Pavia.

During his/her Erasmus study period, Mr.Recep Caner ERSELCAN.....
carried out research activities from...22/02/2017 to 12/07/2017.....

Main topic of the research is on the PhD thesis of "THE EFFECT OF JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE UNDER THE ROLE OF HAPPINESS"

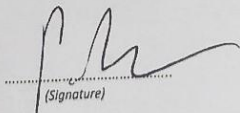
The activities consisted in; several meetings and the discussions were made on the model of thesis,method,schedule and organization of the research.Previous studies supporting the parameters and scales used in subject articles have been found out and reviewed to prepare the questionnaire.Therefore the survey measurements to be applied to the questionnaire has been discussed and determined accordingly.On the next step, translation of the original questions which are representing the parameters of search model were made into the Italian language for the survey.Application of questionnaire to the target groups were made with a certain period of time in order to collect and gather the responses.The interviews with several participants choosen randomly from the target group for further analyzes and evaluation of the research conducted by him and were carried out in the Department of Brain And Behavioural Sciences.

The activities are awarded 30 ECTS credits.

Grade (if applicable):

Date (day/month/year) 12/07/2017

Professor Piergiorgio ARGENTERO
(Name and position of the signatory)

 
(Signature)

Ek 2: İtalya’da Yapılan Araştırma İle İlgili Anket Formu

QUESTIONARIO

Caro partecipante,

Il seguente questionario verrà utilizzato per una ricerca scientifica. Grazie per il tempo da te impegnato nel contribuire a questo studio compilando il questionario.

In questa sezione indicate da 1 a 5 nel vostro lavoro quanto siete soddisfatti per quanto riguarda:

1: Completamente in disaccordo

2: In disaccordo

3: Parzialmente d'accordo

4: D'accordo

5: Completamente d'accordo

Dear Participant,

Following expressions will be used for a scientific research. Please make choice and mark most suitable options for you from 1 (I strongly disagree) to 5 (I strongly agree). We thank you for your time to contribute for a scientific study with filling this questionnaire.

PARAMETER	DIMENSIONSS	No.	ITALIANO	EXPRESSIONS (Eng.)
J O B - S A T I S F A C T I O N			<i>Rispondere alle seguenti domande facendo riferimento al lavoro attuale;</i> <i>Please evaluate following questions as per your present job;</i>	
	“Dimensions (I=Introvert, E=Extrovert, G=General)”			
	I	1.	La capacità di mantenermi occupato/a tutto il tempo.	Being able to keep busy all the time.
	I	2.	La possibilità di lavorare da solo/a su un compito.	The chance to work alone on the job.
	I	3.	La possibilità di fare cose differenti di volta in volta.	The chance to do different things from time to time.
	I	4.	La possibilità di essere qualcuno nella mia comunità.	The chance to be “somebody” in the community.
	E	5	Il modo in cui il mio superiore gestisce le persone.	The way my boss handles his/her workers.

J O B - S A T I S F A C T I O N	E	6	La competenza del mio superiore nel prendere le decisioni.	The competence of my supervisor in making decisions.
	I	7.	Essere capace di fare cose che non vanno contro la mia coscienza.	Being able to do things that don't go against my conscience.
	I	8.	Il fatto che il mio lavoro mi garantisca un'occupazione stabile.	The way my job provides for steady employment.
	I	9.	La possibilità di fare cose per gli altri	The chance to do things for other people.
	I	10.	La possibilità di dire alla gente che cosa fare.	The chance to tell people what to do.
	I	11.	La possibilità di fare qualcosa in cui posso usare le mie abilità.	The chance to do something that makes use of my abilities.
	E	12.	Il modo in cui le politiche dell'azienda sono messe in pratica.	The way company policies are put into practice.
	E	13.	Il mio stipendio rispetto alla quantità di lavoro fatto.	My pay and the amount of work I do.
	E	14.	La possibilità di avanzamenti di carriera in questo lavoro.	The chances for advancement on this job.
	I	15.	La libertà di usare il mio giudizio	The freedom to use my own judgment.
	I	16.	La possibilità di mettere in pratica i miei metodi di lavoro.	The chance to try my own methods of doing the job.
	G	17.	Le condizioni di lavoro.	The working conditions.
	G	18.	Il modo in cui i colleghi stanno insieme.	The way my co-workers get along with each other.
	E	19.	Gli elogi che ottengo quando faccio un buon lavoro.	The praise I get for doing a good job.
	I	20.	Il senso di realizzazione che ottengo dal lavoro.	The feeling of accomplishment I get from the job.
In questa sezione indica da 1 a 5 quanto le seguenti affermazioni sono adatte per te 1: Per nulla 2: Poco 3: Abbastanza 4: Molto 5: Estremamente In this section please mark from 1 to 5 (1= not at all ;2= a little; 3= quite; 4= a lot; 5= extremely) for most suitable expressions for you. “Dimensions (P=Positive feelings,N=Negative feelings)”				

W E L L - B E I N G A T W O R K	P	21.	Negli ultimi sei mesi il mio lavoro mi ha reso allegro.	Over the past six months,my work feel me cheerful.
	N	22.	Negli ultimi sei mesi il mio lavoro mi ha reso preoccupato.	Over the past six months,my work feel me worried.
	P	23.	Negli ultimi sei mesi il mio lavoro mi ha reso volenteroso.	Over the past six months,my work feel me willing.
	P	24.	Negli ultimi sei mesi il mio lavoro mi ha reso soddisfatto.	Over the past six months,my work feel me content.
	N	25.	Negli ultimi sei mesi il mio lavoro mi ha reso infastidito.	Over the past six months,my work feel me annoyed.
	N	26.	Negli ultimi sei mesi il mio lavoro mi ha reso abbattuto.	Over the past six months,my work feel me depressed.
	N	27.	Negli ultimi sei mesi il mio lavoro mi ha reso annoiato.	Over the past six months,my work feel me bored.
	P	28.	Negli ultimi sei mesi il mio lavoro mi ha reso energico.	Over the past six months,my work feel me active.
	N	29.	Negli ultimi sei mesi il mio lavoro mi ha reso irritato.	Over the past six months,my work feel me upset.
	N	30.	Negli ultimi sei mesi il mio lavoro mi ha reso impaziente.	Over the past six months,my work feel me impatient.
	P	31.	Negli ultimi sei mesi il mio lavoro mi ha reso entusiasta.	Over the past six months,my work feel me enthusiastic.
	N	32.	Negli ultimi sei mesi il mio lavoro mi ha reso ansioso.	Over the past six months,my work feel me anxious.
	P	33.	Negli ultimi sei mesi il mio lavoro mi ha reso felice.	Over the past six months,my work feel me happy.
	N	34.	Negli ultimi sei mesi il mio lavoro mi ha reso frustrato.	Over the past six months,my work feel me frustrated.
	N	35.	Negli ultimi sei mesi il mio lavoro mi ha reso afflitto.	Over the past six months,my work feel me distressed.
	N	36.	Negli ultimi sei mesi il mio lavoro mi ha reso agitato.	Over the past six months,my work feel me jittery.
	P	37.	Negli ultimi sei mesi il mio lavoro mi ha reso emozionato.	Over the past six months,my work feel me excited.
	N	38.	Negli ultimi sei mesi il mio lavoro mi ha reso nervoso.	Over the past six months,my work feel me nervous.
	P	39.	Negli ultimi sei mesi il mio lavoro mi ha reso fiero.	Over the past six months,my work feel me proud.

	N	40.	Negli ultimi sei mesi il mio lavoro mi ha reso arrabbiato.	Over the past six months,my work feel me angry.
	P	41.	Negli ultimi sei mesi il mio lavoro mi ha reso calmo.	Over the past six months,my work feel me calm.
In quetsa sezione indicare quanto si è d'accordo con le seguenti affermazioni in ambito lavorativo da 1 (Fortemente in disaccordo) a 5 (Fortemente d'accordo) 1: Completamente in disaccordo 2: In disaccordo 3: Parzialmente d'accordo 4: D'accordo 5: Completamente d'accordo In this section please make choice and mark most suitable options for you from 1 (I strongly disagree) to 5 (I stongly agree).				
W E L L - B E I N G A T W O R K	FUL FIL ME NT	42.	Realizzo il mio potenziale.	I achieve my potential.
		43.	Sviluppo capacità che considero importanti.	I develop abilities that I consider important.
		44.	Mi impegno in attività che esprimono le mie competenze.	I engage in activities that express my skills.
		45.	Supero le sfide.	I overcome challenges.
		46.	Raggiungo risultati che considero importanti.	I achieve results that I regard as valuable.
		47.	Raggiungo gli obiettivi che mi sono prefissato.	I advance in the goals I set for my life.
		48.	Faccio ciò che veramente mi piace.	I do what I really like doing.
		49.	Esprimo il meglio di me.	I express what is best in me.
Dimensions (C=Contextual Performance, T= Task Performance)				
P E R F O R M	C	50.	Aiuto i colleghi nel loro lavoro ~~quando sono stati assenti~~	Helps other employees with their work ~~when they have been absent~~
	C	51.	Sono puntuale arrivando al lavoro in orario sia al mattino che dopo le pause pranzo.	Exhibits punctuality arriving at work on time in the morning and after lunch breaks.
	T	52.	Raggiungo gli obiettivi del mio lavoro.	Achieves the objectives of the job.
	T	53.	Le mie prestazioni sono adeguate agli standard previsti.	Meets criteria for performance.
	C	54.	Svolgo volontariamente compiti non richiesti formalmente dalla mia	Volunteers to do things not formally required by the job.

			professionalità.	
C	70.	Non faccio pause di lavoro che non siano necessarie.	Does not take unnecessary time off work.	
T	71.	Eseguo bene il lavoro, svolgendo i compiti come dovuto.	Performs well in the overall job by carrying out tasks as expected.	
C	72.	Svolgo attività non richieste, che aiutino però a migliorare l'immagine della mia azienda.	Willingly attends functions not required by the organization, but helps in its overall image.	
C	73.	Non spreco molto tempo in conversazioni futili.	Does not spend a great deal of time in idle conversation.	
T	74.	Pianifico e organizzo il lavoro per poter raggiungere gli obiettivi e rispettare le scadenze.	Plans and organizes to achieve objectives of the job and meet deadlines.	

Rispondere alle seguenti domande

1. Età

- 20 anni o meno ☐
- 21-30 anni ☐
- 31-40anni ☐
- 41-50 anni ☐
- 51 anni e più ☐

2. Genere

- Femmina ☐
- Maschio ☐

3. Situazione sentimentale

- Impegnato ☐
- Single ☐

4. Istruzione

- Scuola primaria ☐
- Scuola secondaria di primo grado ☐
- Scuola secondaria di secondo grado ☐

- Laurea ☐
- Dottorato ☐
- Altro (indicare) ☐

5. Settore lavorativo (ruolo)

Settore medico

- Infermiere ☐
- Medico ☐
- Altro (indicare) ☐

Settore educativo

- Insegnante di di scuola dell'infanzia ☐
- Insegnante di scuola primaria ☐
- Insegnante di scuola secondaria di primo grado ☐

Settore educativo

- Docente universitario ☐

Settore GDO

- Addetto vendite ☐
- Capo reparto ☐
- Responsabile di negozio ☐
- Capo area ☐
- Manager ☐

Lavorate

- Lavorate ☐

Settore Commerciant

- Commerciant ☐
- Lavorate autonomo ☐
- Altro ☐

Se nella domanda precedente si è indicato "Altro" specificare il settore lavorativo

6. Da quanti anni stai facendo il lavoro attuale?

- Meno di 1 anno ☐
- 1-5 anni ☐
- 6-10 anni ☐
- 11-15 anni ☐
- 16 anni e oltre ☐

7. Da quanti anni lavori?

- Meno di 1 anno ☐
- 1-5 anni ☐
- 6-10 anni ☐
- 11-15 anni ☐
- 16 anni e oltre ☐

Demographic Questions; (English Version)

Please reply following questions by mark in appropriate options.

1. Your age;

1. 20 years and below ☐ 2. 21-30 years ☐ 3. 31-40 years ☐
4. 41-50 years ☐ 5. 51 years and above ☐

2. Gender;

1. Female ☐ 2. Male ☐

3. Martial Status;

1. Married ☐ 2. Single ☐

4. Education;

1. Primary School ☐ 2. Middle School ☐ 3. High School ☐ 4. Vocational High School ☐
6. Graduate ☐ 7. Post. Graduate ☐ 8. Other (pls.indicate) ☐

5. Position at Work;

- | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------------------|
| 1. Medical Services; Nurse | ☐ | 2. Doctor | ☐ | 3. Teacher (kindergarden, |
| primary, middle school and leycée) | ☐ | 3. Academician | ☐ | 4. Sales and marketing |
| personel and office executives | ☐ | 5. Junior and senior administrator, manager, director | | |
| and CEO | ☐ | 6. Worker and general services | ☐ | 7. Trade, business and self employed |
| 8. Other (pls.indicate) | ☐ | | | ☐ |

7. How many years have you been existing job?;

- | | | | | | |
|------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1. Less than 1 year | ☐ | 2. Between 1-5 years | ☐ | 3. Between 6-10 years | ☐ |
| 4. Between 11-15 years | ☐ | 5. 16 years and more | ☐ | | |

8. How many years have been working?;

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 1. Less than 1 year | ☐ |
| 2. Between 1-5 years | ☐ |
| 3. Between 6-10 years | ☐ |
| 4. Between 11-15 years | ☐ |
| 5. 16 years and more | ☐ |

Ek 3: Türkiye’de Yapılan Araştırma İle İlgili Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Hazırlanan anket formundaki ifadeler bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Anket formunda yer alan her ifade için 1’den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5’e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar sizin için en uygun ifadeyi seçerek işaretleyebilirsiniz. Bilimsel bir çalışmaya katkıda bulunmak amacıyla zaman ayırdığınız için teşekkürler.

Değişken	Boyutlar	Sıra No.	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
			Aşağıdaki soruları mevcut işinizi düşünerek cevaplandırın;					
			“Boyutlar (İ=İşsel Doyum, D=Dışsal Doyum, G=Genel Doyum)”					
İ Ş D O Y U M	İ	1.	Çalışma saatlerinde sürekli işimle uğraşmak beni mutlu eder.					
	İ	2.	İşte bağımsız çalışabilme imkanına sahibim.					
	İ	3.	Duruma göre farklı davranış tarzları gösterebilirim.					
	İ	4.	İşim bana çevremde saygınlık sağlar.					
	D	5	Yöneticimin yönetim şeklinden memnunum.					
	D	6	Yöneticim doğru kararlar verir.					
	İ	7.	İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam.					
	İ	8.	İşimde sürekli kalabilme imkânına sahibim. (kadrolu çalışabilme)					
	İ	9.	İşimde başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatına sahibim.					
	İ	10.	İnsanları yönlendirme fırsatına sahibim.					
	İ	11.	Bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkânına sahibim.					
	D	12.	İşletme politikalarının uygulanış şeklinden memnunum.					

İ Ş D O Y U M U	D	13.	Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.					
	D	14.	İşimde ilerleme şansım vardır					
	İ	15.	İşimde kendi kararlarımı uygulama özgürlüğüm vardır.					
	İ	16.	İşimde kendi yöntemlerimi kullanma fırsatım vardır.					
	G	17.	Çalışma koşullarım iyidir.					
	G	18.	İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.					
	D	19.	Yaptığım iş karşılığında takdir edilirim.					
	İ	20.	Yaptığım işin sonrasında kendimi başarılı hissederim.					
Bu bölümde yer alan her ifade için 1'den 5'e (1= hiç; 2= az; 3= yeterince; 4= çok; 5= oldukça çok) kadar sizin için en uygun ifadeyi seçerek işaretleyebilirsiniz. “Boyutlar (P=Olumlu hisler, N=Olumsuz hisler)”								
İ Ş T E M U T L U L U K			İFADELER	Hiç	Az	Yeterince	Çok	Oldukça çok
	P	21.	Geçen altı ay boyunca işim beni neşelendirdi.					
	N	22.	Geçen altı ay boyunca işimde endişeli hissettirdi.					
	P	23.	Geçen altı ay boyunca işim beni istekli hissettirdi.					
	P	24.	Geçen altı ay boyunca işim beni hoşnut hissettirdi					
	N	25.	Geçen altı ay boyunca işim beni rahatsız hissettirdi.					
	N	26.	Geçen altı ay boyunca işim beni bunalımda hissettirdi.					
	N	27.	Geçen altı ay boyunca işim beni bıkkın hissettirdi.					
	P	28.	Geçen altı ay boyunca işim beni aktif hissettirdi.					
	N	29.	Geçen altı ay boyunca işim beni üzgün hissettirdi.					
	N	30.	Geçen altı ay boyunca işim beni tahammülsüz hissettirdi.					
P	31.	Geçen altı ay boyunca işim beni						

İ Ş T E M U T L U L U K			çoşkulandırdı.					
	N	32.	Geçen altı ay boyunca işim beni huzursuz hissettirdi.					
	P	33.	Geçen altı ay boyunca işim beni mutlu etti.					
	N	34.	Geçen altı ay boyunca işim beni hayal kırıklığına uğramış hissettirdi.					
	N	35.	Geçen altı ay boyunca işim beni sıkıntılı hissettirdi.					
	N	36.	Geçen altı ay boyunca işim beni gergin hissettirdi.					
	P	37.	Geçen altı ay boyunca işim beni heyecanlandırdı.					
	N	38.	Geçen altı ay boyunca işim beni asabi hissettirdi.					
	P	39.	Geçen altı ay boyunca işim beni gururlandırdı.					
	N	40.	Geçen altı ay boyunca işim beni kızgın hissettirdi.					
P	41.	Geçen altı ay boyunca işim beni huzurlu hissettirdi.						
Bu bölümde yer alan her ifade için 1'den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5'e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar sizin için en uygun ifadeyi seçerek işaretleyebilirsiniz.								
İ Ş T E M U T L U L U K	T	a	İşimde potansiyelimi gerçekleştiririm.					
		43.	İşimde önemli olduğunu düşündüğüm beceriler geliştiririm.					
		44.	İşimde becerilerimi ortaya koyacak faaliyetleri üstlenirim.					
		45.	İşimde olumsuzlukların üstesinden gelirim.					
	N	46.	İşimde değerli olduğunu düşündüğüm sonuçları elde ederim.					
		47.	İşimde yaşantıma katkısı olacak hedeflere öncelik veririm.					
		48.	İşimde gerçekten yapmaktan hoşlandığım işleri yaparım.					
		49.	İşimde benim için en iyi olanı dile getiririm.					

“ Boyutlar (B=Bağlamsal Performans, G=Görev Performansı)”							
P E R F O R M A N S	B	50.	İş arkadaşlarım işe gelmediklerinde, onların işlerine yardım ederim.				
	B	51.	İşe hep zamanında gelirim.				
	G	52.	İşimin bütün amaçlarına ulaşırım.				
	G	53.	Bütün performans kriterlerine uygunum.				
	B	54.	İşte resmi olarak benim görevim olmayan şeyleri de gönüllü olarak yaparım.				
	B	55.	Yeteri kadar çalışmış olmasam da tüm molaları kullanırım.(R)				
	B	56.	İşimin bir parçası olmasa da, departmandaki işe yeni başlayan bireylerin işe alışmalarına yardımcı olurum.				
	B	57.	İşe devam konusunda normların üzerinde bir hassasiyet gösteririm.				
	G	58.	İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla iş görürüm.				
	B	59.	Mesai arkadaşlarıma görevlerinde yardımcı olurum.				
	B	60.	Günün sonuna doğru enerjimi kaybederim.(R)				
	G	61.	İşimin gereklerini tamamen yerine getiririm.				
	B	62.	İşe gelebilecek gibi değilsem, haber veririm.				
	B	63.	İşteki zamanımın büyük bir bölümünü kişisel telefon görüşmelerim için harcadığımı olur.(R)				
	B	64.	Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.				
	B	65.	İşte fazladan mola kullanmam.				
	B	66.	Çalışma arkadaşım işimde gerekirse bana yardımcı olur.				
	G	67.	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.				

P E R F O R M A N S	B	68.	Bölümümün kalitesini artırmak için yenilikçi önerilerde bulunurum.					
	G	69.	İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarım.					
	B	70.	İşte gereksiz yere izin kullanmam.					
	G	71.	Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.					
	B	72.	Sorumluluğum dahilinde olmayan, fakat örgütümün imajına olumlu katkı yapacak faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.					
	B	73.	İşteki zamanımı gereksiz görüşmelerle harcamam.					
	G	74.	İşin amaçlarına ulaşmayı planlar ve organize ederim, görevleri gereken zamanda tamamlarım.					

1. Yaşınız

1. 20 yaş ve altı ☐ 2. 21-30 yaş ☐ 3. 31-40 yaş ☐ 4. 41-50 yaş ☐
5. 51 yaş ve üstü ☐

2. Cinsiyetiniz

1. Erkek ☐ 2. Kadın ☐

3. Medeni Durumunuz

1. Evli ☐ 2. Bekar ☐

4. Eğitim Durumunuz

1. İlkokul ☐ 2. Ortaokul ☐ 3. Lise ☐ 4. Meslek Y.O. ☐
5. Üniversite ve Yüksek Okul ☐ 6. Lisansüstü ☐ 7. Diğer (belirtiniz) ☐

5. Çalışma Alanı

1. Sağlık Personeli (Hemşire, Doktor, Sağlık Memuru, Sağlık Teknisyeni vb.) ☐
2. Eğitimciler (Okul Öncesi, İlköğretim, Lise ve dengi) ☐
3. Üniversite ve Y.O. Öğretim Elemanları ☐
4. Mühendis ve Teknik Elemanlar ☐
5. İşçi ve Genel Hizmetliler ☐
6. Satış, Pazarlama, Tedarik, Lojistik, Finans ve Muhasebe Çalışanları ☐
7. Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri (Şef, Amir, Bölüm Müdürü, Müdür, Daire Başkanı, Genel Müdür ve CEO'lar) ☐
8. Ticaret ve Serbest Meslek Mensupları ☐
9. Diğer (belirtiniz) ☐

6. Halen Çalıştığınız Kurumdaki Çalışma Süreniz

1. 1 yıldan az ☐
2. 1-5 yıl arası ☐
3. 6-10 yıl arası ☐
4. 11-15 yıl arası ☐
5. 16 yıl ve üstü ☐

7. İş Yaşamındaki Çalışma Süreniz

1. 1 yıldan az ☐
2. 1-5 yıl arası ☐
3. 6-10 yıl arası ☐
4. 11-15 yıl arası ☐
5. 16 yıl ve üstü ☐