



**İŞ STRESİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE GELİŞİM
ZİHNIYETİNİN VE BİLİNÇLİ FARKINDALIĞIN ARACILIK ROLÜ**

Doktora Tezi

Eda CEYHAN

Eskişehir 2024

**İŞ STRESİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE GELİŞİM
ZİHNİYETİNİN VE BİLİNÇLİ FARKINDALIĞIN ARACILIK ROLÜ**

Eda CEYHAN

DOKTORA TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Mustafa KARACA

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Temmuz 2024

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eda CEYHAN'ın "İş Stresinin Çalışan Performansına Etkisinde Gelişim Zihniyetinin ve Bilinçli Farkındalığın Aracılık Rolü" başlıklı tezi 12/07/2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

	<u>Unvanı Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı)	: Doç. Dr. Mustafa KARACA	
Üye	: Prof. Dr. Mehmet BAŞAR	
Üye	: Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ	
Üye	: Doç. Dr. Ali BAYRAM	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Aslı ŞAFAK	

.....

Enstitü Müdürü

ÖZET

İŞ STRESİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE GELİŞİM ZİHNİYETİNİN VE BİLİNÇLİ FARKINDALIĞIN ARACILIK ROLÜ

Eda CEYHAN

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Temmuz, 2024

Danışman: Doç. Dr. Mustafa KARACA

Bu çalışma, havacılık sektöründe uçuş ekibi tarafından algılanan iş stresine odaklanmakta olup, stresin çalışan performansına nasıl bir etki yaptığını gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalık yapıları ile açıklama amacını taşımaktadır. Giderek daha karmaşık hale gelen çalışma ortamlarında ve stresin kaçınılmaz olduğu havayolu operasyonlarında maksimum düzeyde performans sergilenebilmesi ve maksimum verimin alınabilmesi için stresin istenmeyen etkilerini en aza indirebilecek bir motivasyon kaynağına ve pozitif bir duygu durumu sağlayıcılarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda, çalışmada; farklılık yaratabileceği düşünülen iki unsurun (gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalık) etkileri incelenmiştir. Aracı değişken olarak analiz edilen bu iki unsurun da iş stresinin performansa olan etkisinde aracı rol aldıkları ve iş stresinin performansı dolaylı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla performansı iyileştirmek için doğrudan iş stresine müdahalede bulunmak yerine, özellikle bilinçli farkındalık ve gelişim zihniyeti kavramlarına yönelik çalışmalar ve uygulamalar yapılması önerilmektedir. İş stresi ve çalışan performansı ile bu unsurlar arasında anlamlı bir ilişki olduğuna yönelik ortaya konulan bu bulgu neticesinde, bu unsurların havacılık sektöründe örgüt geliştirme stratejisinin bir parçası olarak kullanılabileceği ve Ekip Kaynak Yönetimi (EKY) uygulamalarına dâhil edilebileceği düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: İş stresi, Gelişim zihniyeti, Bilinçli farkındalık, Çalışan performansı, Havacılık, Uçuş ekibi, Aracı değişken

ABSTRACT

THE MEDIATION ROLE OF GROWTH MINDSET AND MINDFULNESS IN THE EFFECT OF WORK STRESS ON EMPLOYEE PERFORMANCE

Eda CEYHAN

Department of Civil Aviation Management
Eskişehir Anadolu University, Graduate School

July, 2024

Advisor: Assoc. Prof. Mustafa KARACA

This study focuses on job stress perceived by flight crew in the aviation industry, and aims to explain how stress affects employee performance through growth mindset and mindfulness structures. In order to achieve maximum performance and get maximum efficiency in increasingly complex working environments and airline operations where stress is inevitable, a source of motivation and providers of a positive emotional state that can minimize the unwanted effects of stress are needed. In this direction, in the study; The effects of two elements (growth mindset and mindfulness) that are thought to make a difference were examined. It was found that these two elements, analyzed as mediator variables, had a mediating role in the effect of job stress on performance and that job stress indirectly affected performance. Therefore, in order to improve performance, it is recommended to carry out studies and practices especially on the concepts of mindfulness and growth mindset, instead of directly intervening in work stress. As a result of this finding that there is a significant relationship between job stress and employee performance and these elements, it is thought that these elements can be used as a part of the organizational development strategy in the aviation sector and included in Crew Resource Management (CRM) practices.

Keywords: Work stress, Growth mindset, Mindfulness, Employee performance, Aviation, Flight crew, Mediator variable

ÖNSÖZ

Bu tez çalışması, bilimsel araştırmanın ve akademik çalışmanın önemli bir parçası olarak, havacılık sektöründe çalışan personellere, araştırmacılara ve ilgili paydaşlara değerli bir katkı sunmayı hedeflemektedir. Umuyorum ki, bu çalışmanın sonuçları havacılık endüstrisinde iş stresi yönetimi ve performans artışı stratejileri geliştirmeye yönelik politikaların oluşturulmasında ve düzenlenmesinde rehber bir kaynak olacaktır.

Ayrıca, bu çalışmada emeği geçen herkese teşekkürü bir borç bilirim. Öncelikle, bu çalışmanın yürütülmesi sırasında sürekli rehberliği ile bana destek olan ve çalışmanın tamamlanmasında büyük emeği geçen değerli tez danışmanım Doç. Dr. Mustafa Karaca'ya, ayrıca bu süreçte değerli geri dönütleri ve önerileriyle çalışmanın zenginleşmesine katkı sağlayan değerli jüri üyelerim Prof. Dr. Mehmet Başar ve Dr. Öğretim Üyesi Aslı Şafak'a ve tez savunma sürecinde yapmış oldukları katkılardan dolayı Prof. Dr. Özgür Demirtaş ve Doç. Dr. Ali Bayram'a teşekkürlerimi sunarım. Ek olarak, bir TÜBİTAK BİDEB bursiyeri olmanın gururuyla, bu süreçte sunulan katkı ve teşvikten dolayı TÜBİTAK'a içtenlikle teşekkür ederim. Son olarak, bu yoğun akademik süre zarfında sağladıkları koşulsuz destek ve gerektiğinde gösterdikleri sabır için aileme ve arkadaşlarıma da minnettarlığımı dile getirmek isterim.

.../.../.....

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı” yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Eda CEYHAN

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK	ii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç.....	2
1.3. Önem	2
1.4. Sınırlılık ve Sayıtlar	3
1.5. Tanımlar	4
1.6. Simgeler ve Kısaltmalar Dizini	5
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR.....	7
2.1. Stres Kavramı ve İş Stresi	7
2.1.1. İş stresi teori ve modelleri.....	9
2.1.1.1. Etkileşimli Stres Teorisi	9
2.1.1.1.1. Kişi-Çevre Uyumu Modeli.....	10
2.1.1.1.2. Karasek Talep-Kontrol Modeli.....	11
2.1.1.1.3. Kaynakları Koruma Modeli.....	11
2.1.1.1.4. Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli	12
2.1.1.2. Fizyolojik Stres Teorisi.....	12

2.1.1.2.1.	Allostatik Yükleme Modeli	12
2.1.1.2.2.	Cooper ve Palmer'ın İş Stresi Modeli	12
2.1.1.3.	Transaksiyonel Stres Teorisi.....	13
2.1.1.3.1.	Lazarus'un Stres Modeli	13
2.1.1.3.2.	Cox'un Stres Modeli	13
2.1.1.3.3.	Holistik Stres Modeli	14
2.1.2.	Stres türleri.....	16
2.1.2.1.	Algıya göre stres türleri.....	16
2.1.2.2.	Zamana göre stres türleri.....	17
2.1.3.	Stresin aşamaları.....	18
2.1.4.	Stresin etkileri.....	19
2.1.5.	Havacılık endüstrisinde stres faktörleri.....	19
2.1.6.	Stres yönetimi	22
2.1.6.1.	Önleyici Stres Yönetimi Modeli (The Preventive Stress Management)	24
2.1.6.2.	Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet (DKBY) Modeli.	26
2.2.	Performans Kavramı ve İş Performansı	27
2.2.1.	İş performansı teori ve modelleri.....	28
2.2.1.1.	A Projesi Modeli.....	29
2.2.1.2.	Campbell Modeli.....	30
2.2.1.3.	Görev ve Bağlamsal Performans Modeli	31
2.2.1.4.	Viswesvaran Sözlüksel Performans Modeli.....	32
2.2.1.5.	Adaptif Performans Modeli	32
2.2.1.6.	Murphy'nin Performans Modeli	33
2.2.1.7.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Modeli	33
2.2.1.8.	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Modeli	34
2.2.1.9.	Fluegge'nin Performans Modeli	34

2.2.1.10. İş Karakteristikleri Modeli	35
2.2.1.11. Holistik Çerçeve Modeli	35
2.2.2. Performanstaki bireysel farklılıklar	35
2.2.3. Stres ve performans	36
2.2.4. Havacılık endüstrisinde insan faktörü ve performans.....	38
2.2.5. Bireysel performans değerlendirme	42
2.2.5.1. Bireysel performans değerlendirme yöntemleri.....	43
2.2.5.1.1. Dereceleme (puanlama) temelli yöntemler	44
Sıralama ve karşılaştırma yöntemi.....	44
Zorunlu seçim yöntemi.....	45
Grafik dereceleme ve puanlama yöntemi	45
2.2.5.1.2. Kriter (ölçüt) temelli yöntemler.....	46
Kontrol listesi yöntemi.....	46
Kritik olay yöntemi.....	46
Serbest anlatım yöntemi.....	47
Davranış değerlendirme yöntemi	47
Amaçlara göre yönetim yöntemi.....	48
Maliyet-fayda ilişkisine dayalı değerlendirme yöntemi.....	48
Yetkinliklere dayalı değerlendirme yöntemi	48
Takım çalışması temelli değerlendirme yöntemi.....	49
Psikolojik değerlendirme yöntemi.....	49
2.2.5.1.3. Puanlayıcı temelli yöntemler.....	50
Öz değerlendirme yöntemi	50
Akran (iş arkadaşı) ve takım değerlendirmesi yöntemi	50
Müşteri değerlendirmesi yöntemi.....	50
Amir değerlendirmesi (direkt indeks).....	51
Astların değerlendirmesi.....	51

Değerlendirme merkezi yöntemi	51
360 derece değerlendirme yöntemi.....	52
720 derece değerlendirme yöntemi.....	53
1440 derece değerlendirme yöntemi.....	54
Bilgisayarlı ve web tabanlı performans değerlendirme yöntemi.....	54
2.2.6. Performans yönetimi.....	55
2.3. Zihniyet Kavramı.....	56
2.3.1. Zihniyet Teorisi (Örtük Zekâ Teorisi) ve modeli	56
2.3.2. Gelişim zihniyeti	58
2.3.2.1. Gelişim zihniyeti türleri.....	61
2.3.2.1.1. Bireysel gelişim zihniyeti	61
2.3.2.1.2. Örgütsel gelişim zihniyeti	61
2.3.2.2. Gelişim zihniyeti ve stres	62
2.3.2.3. Gelişim zihniyeti ve performans	64
2.3.2.4. Havacılık endüstrisinde gelişim zihniyeti	68
2.3.2.5. Gelişim zihniyeti geliştirme	70
2.4. Bilinçli Farkındalık Kavramı.....	71
2.4.1. Bilinçli farkındalık teori ve modelleri	74
2.4.2. Bilinçli farkındalık türleri	78
2.4.2.1. Bireysel bilinçli farkındalık.....	78
2.4.2.2. Örgütsel (kolektif) bilinçli farkındalık.....	78
2.4.2.3. Sürekli farkındalık (trait mindfulness).....	78
2.4.2.4. Durum farkındalığı (state mindfulness).....	79
2.4.3. Bilinçli farkındalık ve stres.....	79
2.4.4. Bilinçli farkındalık ve performans.....	82
2.4.5. Havacılık endüstrisinde bilinçli farkındalık	83
2.4.6. Bilinçli farkındalık geliştirme	86

2.5.	İlgili Çalışmalar	87
2.5.1.	İş stresi ve performansa yönelik çalışmalar	87
2.5.2.	Gelişim zihniyetine yönelik çalışmalar	90
2.5.3.	Bilinçli farkındalığa yönelik çalışmalar	93
3.	YÖNTEM	98
3.1.	Araştırma Modeli	98
3.2.	Araştırma Evreni ve Örneklem	102
3.3.	Etik Bildirim	103
3.4.	Veri Toplama Araçları	104
3.4.1.	İş Stresi Ölçeği	104
3.4.2.	İş Performansı Ölçeği	104
3.4.3.	Gelişim Zihniyeti Ölçeği	105
3.4.4.	Beş Faktörlü Bilgece Farkındalık Ölçeği-Kısa formu (BFBFÖ-K)	105
4.	BULGULAR VE YORUM	107
4.1.	Verilerin Analiz Edilmesi ve Raporlandırılması	107
4.1.1.	Ölçeklerin güvenilirliğe ilişkin bulgular	107
4.1.2.	Ölçeklere ilişkin betimsel istatistikler	107
4.1.3.	Ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi bulguları	110
4.1.4.	Değişkenler arası korelasyon analizi bulguları	112
4.1.5.	Aracılık değişkenlerine ilişkin hipotez testi bulguları	112
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER	118
5.1.	Sonuç ve Tartışma	118
5.2.	Öneriler	121
5.2.1.	Havacılık sektörüne yönelik öneriler	121
5.2.2.	Gelecekteki çalışmalara yönelik öneriler	122
	KAYNAKÇA	124
	EKLER	

EK-1. Veri Toplama Seti ve Ölçekler

Veri Toplama Aracı 1: İş Stresi Ölçeği

Veri Toplama Aracı 2: İş Performansı Ölçeği

Veri Toplama Aracı 3: Gelişim Zihniyeti Ölçeği

**Veri Toplama Aracı 4: Beş Faktörlü Bilgece Farkındalık Ölçeği-Kısa Formu
(BFBFÖ-KF)**

EK-2. Hayes Process Makro Model 4 Analiz Çıktısı

EK-3. Etik Kurul Onay Belgesi

ÖZGEÇMİŞ



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 3. 1. Regresyon analizi aşamaları (Baron ve Kenny, 1986).....	101
Tablo 3. 2. Örneklem büyüklüğü belirleme tablosu (Krejcie ve Morgan, 1970).....	103
Tablo 4. 1. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları	107
Tablo 4. 2. İş Stresi ölçeğine ilişkin betimleyici test istatistikleri.....	108
Tablo 4. 3. Gelişim zihniyeti ölçeğine ilişkin betimleyici test istatistikleri	108
Tablo 4. 4. Bilinçli farkındalık ölçeğine ilişkin betimleyici test istatistikleri	109
Tablo 4. 5. Performans ölçeğine ilişkin betimleyici test istatistikleri	110
Tablo 4. 6. Uyum iyiliği indeksleri ve ölçeklere ilişkin uyum değerleri (Hooper ve diğerleri, 2008)	111
Tablo 4. 7. Korelasyon analizine ilişkin bulgular	112
Tablo 4. 8. Alt problem 1 için aracılık ilişkisine yönelik regresyon analizi çıktıları	113
Tablo 4. 9. Alt problem 2 için aracılık ilişkisine ilişkin regresyon çıktıları.....	114
Tablo 4. 10. Alt problem 1 aracı değişkenin etki ve etki büyüklüğüne ilişkin çıktılar	115
Tablo 4. 11. Alt problem 2 aracı değişkeninin etki ve etki büyüklüğüne ilişkin çıktılar	116

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2. 1. Kişi-çevre uyumu ve stres ilişkisine yönelik hipotetik eğriler (Caplan, 1987).....	10
Şekil 2. 2. Holistik Stres Modeli (Nelson ve Simmons, 2011)	15
Şekil 2. 3. Selye'nin Genel Uyum Sendromu-GUS (Selye, 1956).....	18
Şekil 2. 4. Önleyici Stres Modeli-Preventive Stress Model (Hargrove ve diğerleri, 2011)	25
Şekil 2. 5. Yerkes-Dodson Modeli (Yerkes ve Dodson, 1908).....	37
Şekil 2. 6. 360 derece değerlendirme (Rajeswari, 2017)	52
Şekil 2. 7. 720 derece değerlendirme (Rajeswari, 2017)	53
Şekil 2. 8. 1140 derece değerlendirme (Rajeswari, 2017).....	54
Şekil 2. 9. Zihniyet Teorisi Modeli (Hammond, 2019).....	58
Şekil 2. 10. Bilinçli Farkındalık Modeli (Verdonk ve diğerleri, 2020).....	77
Şekil 3. 1. Araştırma modeli 1	99
Şekil 3. 2. Araştırma modeli 2	99
Şekil 4. 1. Model 1 aracılık etkisine ilişkin modelleme	117
Şekil 4. 2. Model 2 aracılık etkisine ilişkin modelleme	117

1. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılık ve sayıltıları üzerinde durulmakta olup, ayrıca araştırmada geçen önemli kavramlara ilişkin tanımlar ve simgeler ve kısaltmalar ile ilgili detaylar sunulmaktadır.

1.1. Problem

Çok sayıda çalışan, yaşadığı stresin büyük bir kaynağının işi olduğunu bildirmektedir. Dünyanın dört bir yanındaki çalışanların yaklaşık üçte biri (%33) yıl boyunca her zaman stresli hissettiklerini, daha büyük bir grup (%77) ise yıl boyunca olmasa da bazen işleri nedeniyle stres yaşadıklarını ifade etmişlerdir (Menze, 2005). Özellikle havacılık sektörünün dünya çapında hızla gelişen, dinamik ve karmaşık bir endüstri olmasından dolayı; bu sektörde çalışanlar yüksek baskı altında çalışmanın, sürekli değişen koşullara uyum sağlamanın ve karmaşık operasyonları yönetmenin zorluklarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Örneğin; havayolu uçuş ekipleri güvenli ve verimli uçuşları sağlamak için büyük sorumluluklar taşıırken, aynı zamanda zaman baskısı, değişen iş programları ve zorlu çalışma koşullarıyla başa çıkmak zorundadırlar. Bu bağlamda, havacılık sektöründe iş stresi konusu önem kazanmaktadır. İş stresi; bireylerin fiziksel, duygusal ve zihinsel refahlarını etkileyebilirken, aynı zamanda performanslarını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özellikle havacılık sektöründeki çalışanlar için iş stresinin performans üzerindeki etkileri ciddi sonuçlara yol açabilmekte ve uçuş güvenliği konusunda risk yaratabilmektedir. Bu ilişkide, gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalık gibi çeşitli psikolojik faktörlerin rol oynayabileceği düşünülmektedir. Çünkü gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalık gibi psikolojik yetenekler, bireylerin stresle başa çıkma becerilerini ve performanslarını artırma potansiyeline sahip olabilmektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma çalışması çalışanlar tarafından algılanan iş stresinin performanslarına olan etkisini gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalık yapılarıyla açıklanmaya çalışmaktadır. Ayrıca çalışma, iş ortamlarının giderek karmaşıklaşmasıyla birlikte, maksimum verimlilik için stresin etkilerini en aza indirebilecek pozitif kaynaklara ihtiyaç duyulduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, iş stresi ve performans ilişkisinde potansiyel olarak fark yaratabilecek olan gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalık faktörlerinin etkileri, etki yönleri ve etki büyüklükleri detaylı bir şekilde incelenecektir.

1.2. Amaç

Birçok şeyin hızla değişmesi ve gelişmesi örgütlerin ve dolayısıyla örgüt çalışanlarının da değişmesini zorunlu kılmaktadır. Değişime ayak uydurmak ve rekabet avantajı elde etmek isteyen birçok örgüt; çalışan performansını artırmak, dolayısıyla da örgüt performansını geliştirmek amacıyla, eğitimlerine “gelişim zihniyeti” ve “bilinçli farkındalık” programlarını dâhil etmeye başlamışlardır. Gelişim zihniyetinin hem bireysel anlamda insan kaynağında hem de örgüt performansında yaratacağı etkilerden dolayı umut verici olduğu düşünülmektedir. Bazı araştırmalar da, bilinçli farkındalığın bir dizi fiziksel, psikolojik ve hatta performans faydası sağladığını göstermektedir. Ancak artan ilgiye rağmen örgüt kapsamında bu unsurlar konusunda yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Ayrıca stres esnasında verilen tepkinin belirleyicileri olabilecek bu unsurların stresin performansa olan etkisini ne yönde ve nasıl değiştirdiğinin incelenmesi gerekmektedir. Çalışmanın amacı, havacılık endüstrisine odaklanarak iş stresinin çalışan performansına olan etkisinde gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalık kavramlarının potansiyel aracılık rollerini incelemektir. Bu bağlamda çeşitli havayolu çalışanlarında stres, gelişim zihniyeti, bilinçli farkındalık ve performans arasındaki ilişkilerin anlaşılması amaçlanmaktadır. Bu genel amaç doğrultusunda, aşağıda bulunan alt problemlere cevap aranmaktadır:

- (1) İş stresinin performansa olan etkisi üzerinde gelişim zihniyetinin aracılık rolü bulunmakta mıdır?
- (2) İş stresinin performansa olan etkisi üzerinde bilinçli farkındalığın aracılık rolü bulunmakta mıdır?

1.3. Önem

Bu çalışma, öncelikle ele alınacak olan kavramlar (gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalık) yönünden havacılık endüstrisinde daha önce benzer bir çalışma gerçekleştirilmemiş olması yönüyle ilk olması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca bu iki kavramın verimlilik, yaratıcılık, psikolojik sağlamlık, iletişim, motivasyon, karar alma vb. konulara da temelden etki etmesi nedeniyle örgütsel davranış üzerinde büyük bir rol oynadığı belirtilebilir. Günlük hayatta karşılaşılan zorluklar da zaman zaman iş hayatına yansımakta ya da iş hayatının stresi çalışanlar üzerinde motivasyon düşüklüğüne sebep olabilmektedir. Düşük motivasyon ya da stres faktörleri özellikle havacılık sektörü

açısından büyük bir tehdit teşkil edebilmektedir. Havacılık sektörü, yüksek baskı altında çalışmanın yaygın olduğu, sürekli değişen ve dinamik bir ortama sahiptir. Uçuş ekibi üyeleri, güvenli uçuşların sağlanması için büyük sorumluluklar taşırken, aynı zamanda zaman baskısı, değişen iş programları ve zorlu çalışma koşullarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu faktörler, uçuş ekiplerinin yaşadığı stresin artmasına neden olabilir ve bu durum performanslarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu bağlamda, gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalık gibi psikolojik faktörlerin önemi ortaya çıkmakta ve bu kavramların çalışanlar üzerine olan yansımalarının incelenmesi gerekli hale gelmektedir. Gelişim zihniyeti, bireylerin zorluklarla başa çıkma becerilerini ve başarıya olan inançlarını belirlerken, bilinçli farkındalık ise bireylerin duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını fark etme ve yönetme yeteneği kazandırmaktadır. Bu çalışma, havacılık sektöründeki stresin performansa etkisini daha derinlemesine anlamak ve iş stresiyle başa çıkmak için etkili stratejiler geliştirmek amacıyla önemlidir. Ayrıca stres ve performans ilişkisi sanılanın aksine daha karmaşık bir yapıya sahip olabilir. Gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalık gibi psikolojik faktörlerin, iş stresi ile performans arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle bu yapıya etki eden faktörlerin ortaya koyulması, havacılık sektöründe bu ilişkiye yönelik daha derin bir anlayış geliştirilmesi ve bu yönde çalışmaların yaygınlaşması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu yönüyle, bu çalışmanın bulguları havacılık sektöründeki çalışanların refahını artırmak, performanslarını optimize etmek ve güvenli uçuşları sağlamak için değerli bir katkı sağlayabilir. Sonuç olarak, bu çalışma, havacılık sektöründeki iş stresi ve performans ilişkisini daha iyi anlamak ve uçuş ekipleri açısından çeşitli psikolojik faktörlerin önemini vurgulamak açısından büyük öneme sahiptir.

1.4. Sınırlılık ve Sayıtlar

Öncelikle bu çalışma, havacılık sektöründe görev yapan uçuş ekibinin katılımıyla sınırlıdır. Veriler Ankara'daki çeşitli hayayolu işletmelerinde görev yapan uçuş ekibinden toplanmıştır. Bu yönüyle, farklı coğrafi bölgelerde çalışanların deneyimlerinin farklılık gösterebileceği düşünülebilir. Bir diğer sınırlılık ise kullanılan ölçeklerle ilgili olup, bu çalışmada elde edilen bulgular tercih edilen ölçeklerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Ayrıca, bu çalışma aracı değişken olarak sadece gelişim zihniyetine ve bilinçli farkındalığa odaklanmaktadır, fakat bunların yanında stres ve performans ilişkisinde diğer potansiyel psikolojik faktörler de yer alabilir.

Sayıtlar çerçevesinde ise katılımcıların ölçek sorularını samimi ve doğru bir şekilde yanıtladıkları varsayılmaktadır. Ek olarak, 489 katılımcının evreni temsil edecek büyüklükte olduğu varsayılmaktadır.

1.5. Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan temel kavramlar aşağıda listelenmiştir.

Aracı değişken: Bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkide rol oynayan değişkendir.

Bağımlı değişken: İstatistiksel bir modelde diğer değişkenlerden etkilenen değişkendir.

Bağımsız değişken: İstatistiksel bir modelde diğer değişkenler üzerinde etkisi olduğu düşünülen değişkendir.

Bilinçli farkındalık: Kişinin andaki düşüncelerinin, duygularının, duyularının, eylemlerinin ve çevresinin farkındalığıdır.

Bootstrapping: Örneklem dağılımına yönelik tahminleme veya hesaplama yapmak için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir.

Distres: Olumsuz etkiler yaratabilecek kötü stres veya negatif streştir.

Doğrudan etki: Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin doğrudan açıklanmasıdır.

Dolaylı etki: Bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin aracı bir değişkenin etkisiyle açıklanmasıdır.

Ekip Kaynak Yönetimi (EKY-CRM): Bir örgüt veya işletme içindeki çalışanların etkin bir şekilde yönetilmesi ve kullanılmasına ilişkin bir süreçtir.

Gelişim zihniyeti: Bireyin sahip olduğu yeteneklerin değiştirilebilir ve geliştirilebilir olduğunun farkında olması durumudur.

İş performansı: Kişinin içinde çalıştığı örgüt veya sistem tarafından değer verilen sonuçlar ve başarılarıdır.

İş stresi: İşin gereklilikleri, çalışanın yetenekleri, kaynakları veya ihtiyaçları ile uyuşmadığında ortaya çıkan zararlı fiziksel ve duygusal tepkilerdir.

Östres: Olumlu sonuçlar doğurabilecek iyi stres veya pozitif streştir.

Psikolojik dayanıklılık: Kişinin stres ve zorlu koşullarla başa çıkma yeteneğidir.

Sabit zihniyet: Bir kişinin yeteneklerinin, becerilerin ve kişisel özelliklerinin değişmez olduğuna inandığı bir düşünce yapısıdır.

1.6. Simgeler ve Kısaltmalar Dizini

β	: Beta Katsayısı
BARS	: Behavioral Rating Scale (Davranışsal Derecelendirme Ölçeği)
BOS	: Behavioral Observation Scale (Davranışsal Gözlem Ölçeği)
BİFÖ	: Bilinçli Farkındalık Ölçeği
BFBFÖ-K	: Beş Faktörlü Bilgece Farkındalık Ölçeği-Kısa Formu
CBT	: Cognitive Based Therapy (Bilişsel Temelli Terapi)
CEO	: Chief Executive Officer (Üst Düzey Yönetici)
CHRO	: Chief Human Resources Officer (İnsan Kaynakları Bölüm Başkanı)
CI	: Confidence Interval (Güven Aralığı)
CRM	: Crew Resource Management (Ekip Kaynak Yönetimi)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DKBY	: Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet
EASA	: European Union Aviation Safety (Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı)
EKY	: Ekip Kaynak Yönetimi
F	: F değeri
FAA	: Federal Aviation Authority (Federal Havacılık Otoritesi)
FFMQ	: Five Facet Mindfulness Questionnaire (Beş Yönlü Bilgece Farkındalık Ölçeği)
FSF	: Flight Safety Federation (Uçuş Güvenlik Kurumu)
GUS	: Genel Uyum Sendromu
HOELTER	: H-index
JAA	: Joint Aviation Authorities (Ortak Havacılık Otoriteleri)
ICAO	: International Civil Aviation Organization (Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü)
IFI	: Incremental Fit Index (Artımlı Uyum Endeksi)
K-Ç	: Kişi-Çevre
MAAS	: The Mindful Attention Awareness Scale (Bilinçli Farkındalık Ölçeği)
MBCT	: Mindfulness-Based Cognitive Therapy (Bilinçli Farkındalık Temelli Bilişsel Terapi)
MBSR	: Mindfulness-Based Stress Reduction (Bilinçli Farkındalık Temelli Stres Azaltma)

MMFT	: Mindfulness-Based Mind Fitness Training (Bilinçli Farkındalık Temelli Zihin Beden Eğitimi)
N	: Evrendeki veri sayısı
NFI	: Normed Fit Index (Normlanmış Uyum Endeksi)
NLI	: Neurolinguistic Institute (Nöro Linguistik Enstitüsü)
p	: Anlamlılık
r	: Pearson korelasyon katsayısı
R²	: R-kare
RFI	: Relative Fit Index (Görelî Uyum Endeksi)
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SPSS	: Statistical Package for The Social Science
S	: Standart Sapma
t	: Hesaplanan t Değeri
TLI	: Tucker-Lewis Index (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi)
χ^2/df	: Ki-kare / Serbestlik Derecesi
ÖSY	: Önleyici Stres Yönetimi
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
ÜKD	: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı
$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama
α	: Cronbach Alpha Katsayısı
σ^2	: Varyans

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR

Bu bölümde, gelişim zihniyetini ve bilinçli farkındalığını iş stresinin performans üzerindeki etkisinin araçları olarak değerlendiren ilk çalışma olan bu çalışmanın gerekçesi tartışılmaktadır.

2.1. Stres Kavramı ve İş Stresi

Stres kavramının ortaya çıkışı ve yaygınlaşması konusunda öncülük eden iki isim Cannon (1915) ve Selye (1950) olmuştur. Stres araştırmasının kökenini, bir organizmanın bir dış tehdide verdiği tepkiyi tanımlamak için "savaş ya da kaç" ifadesini icat eden Cannon'a (1915) borçlu olduğu ifade edilebilir. Cannon (1915), insanların potansiyel olarak tehdit edici bir olay veya durumla karşılaştıklarında, bu duruma hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneklerini, onların hayatta kalmalarını sağlayan olumlu bir evrimsel tepki olarak değerlendirmiştir. Selye (1950), konuyu biraz daha ileriye taşımış ve stresin uzun vadeli etkisini farkederek, organizmaların zararlı uyaranlara nasıl tepki verdiğini açıklamak için üç aşamalı bir teori geliştirmiştir. Aşama 1 (alarm)'da, vücut yabancı tehdide agresif bir şekilde tepki vermekte olup, tehlikeyle savaştıktan sonra başarılı olursa, vücut Aşama 2 (direnme)'de yavaş yavaş normal işleyişine dönmektedir. Bununla birlikte, dış tehdit devam ederse Aşama 3 (tükenme)'ye geçilmekte ve bu aşamada zihinsel ve/veya fiziksel sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Literatürde stres kavramına yönelik farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bazı teoriler stresi, birey üzerinde olumsuz etkisi olan faktörlerin veya unsurların sonucu olarak tanımlamakta (uyaran temelli teoriler), diğer teoriler ise çeşitli duygusal ve fiziksel reaksiyonlar (tepki temelli teoriler) gibi stresin sonuçlarıyla tanımlamaktadır (Martinussen ve Hunter, 2018).

Robbins ve Sanghi'ye (2006) göre stres; bireyin arzu ettiği şeyle ilgili bir fırsat, kısıtlama veya taleple karşı karşıya kalması durumunda, sonucun hem belirsiz hem de önemli olarak algılandığı dinamik bir durumdur. Bu nedenle stres, bireyin kendisine yöneltilen taleplerle baş edememesinin bir sonucu olarak ortaya çıkan olumsuz psikolojik ve fiziksel tepkiler olarak da tanımlanabilmektedir (Moorhead ve diğerleri, 1998).

Taylor (1995) stresi, olayları değiştirmeye veya etkilerine uyum sağlamaya yönelik öngörülebilir biyokimyasal, fizyolojik, bilişsel ve davranışsal değişikliklerin eşlik ettiği olumsuz bir duygusal deneyim olarak tanımlamaktadır. Bennett (1994) stresi, bireyin bir ortama uyum sağlamaya çalışırken yaşadığı zorluklardan kaynaklanan geniş bir fiziksel

ve psikolojik belirtiler topluluğu olarak tanımlamaktadır. Bu durumda, çevresel bir durum bir kişinin yeteneklerini ve kaynaklarını aşma tehdidinde bulunduğu stres potansiyelinin var olduğu anlamına gelmektedir (Cohen ve diğerleri, 1995).

Stres süreci biyolojik açıdan şu şekilde açıklanabilir; birey bir uyarıyı, sağlayabileceğinin ötesinde bir tepki gerektirdiğini değerlendirdiğinde, beyne bir problem mesajı gönderilmekte ve beyin daha sonra kendini savunmaya hazırlanmaktadır. Hormon salgılama fonksiyonlarının yanı sıra sinir sistemi de aktive olmakta, kalbe, artık eskisinden daha fazla çalışan beyne daha fazla oksijenli kan taşınması talimatı verilmektedir. Nabız hızlanmakta, kaslar gerilmekte ve solunum daha hızlı hale gelmektedir. Bu, bireyin ya savaşıma ya da kaçmaya hazırlandığı, savaş ya da kaç tepkisidir (Taylor ve diğerleri, 2000). Bu uyanıklık hali her zaman zararlı olmamaktadır, çünkü bazen kişinin tatmin edici zorlu görevlerle yüzleşmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte, uyanıklık ve aktivasyon durumu uzadığında, kalıcı psikolojik ve fizyolojik hasara neden olabilmekte, dolayısıyla zihinsel bozukluk veya kalp krizi gibi ikincil sağlık sorunları da görülebilmektedir (Everly ve Lating, 2012).

Stres ayrıca çalışanların zihinsel ve fiziksel iyilik hallerinde ve örgütlerde hizmet kalitesinde bir risk faktörü olabilmektedir (Klein ve diğerleri, 2011). İş stresi, çalışanların iş yerinde oluşan baskılara veya gereken taleplere verdiği bir tepkidir (Leka ve diğerleri, 2005). Günümüz iş yaşamında, artan sorumluluk düzeyleri nedeniyle iş performansıyla ilgili artan beklentileri karşılamak için, çalışanların kendilerini daha da yoğun bir şekilde zorlamaları gerekmektedir. Giga ve Hoel (2003), küreselleşme, teknolojik gelişme ve yeniden yapılanma gibi nedenlerden dolayı, son yıllarda örgütsel çalışma yapısının değiştiğini ve bunun da zaman baskısı, aşırı iş talebi, rol çatışmaları gibi stres yaratan durumlarla sonuçlandığını belirtmektedirler. Michac (1997) stresin nedenlerini; zayıf zaman yönetimi, belirsiz iş tanımları, yetersizlik ve güvensizlik duyguları, işleri yapamama, iletişim eksikliği, kötü kişisel ilişkiler, görevlerin kalitesi ve karmaşıklığı olarak ifade etmektedir.

İş stresi, olumlu (östress) veya olumsuz (distres) bir stres olarak ikiye ayrılabilir ve olumlu ya da olumsuz olmasının kişinin algısına bağlı olduğu belirtilebilir. Robbins ve Sanghi (2006)'e göre stres genel olarak olumsuz bir bağlamda değerlendirilmesine rağmen pozitif bir değere de sahiptir. Diğer bir ifadeyle, potansiyel bir kazanç sunduğunda bir fırsata dönüşebilmektedir. Dolayısıyla, östress özelliğinde bir iş stresi, çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve tutumları, örgütlerdeki iş talepleri ve baskılarıyla

başa çıkılabildiğinde veya bunlar karşılanabildiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu durum, çalışanların fizyolojik ve psikolojik streslerini yönetme becerilerini artırabilmektedir (Adler ve diğerleri, 2006; Wetzel ve diğerleri, 2006). Stres araştırmalarının öncülerinde biri olan Selye (1956) için de stres her zaman kötü bir şey olmamakla birlikte, durum onu algılayış tarzımıza göre şekillenmektedir. Selye stresi tepki temelli bir teoriyle açıklamış ve strese sebep olan unsurların dış uyaranlar değil, bireylerin verdiği tepkiler olduğu yaklaşımını benimsemiştir.

2.1.1. İş stresi teori ve modelleri

İş stresi, çalışanların sağlığını tehdit eden ve üretkenliklerini azaltan büyük bir tehlike olarak karşımıza çıkmaya başlamıştır. İş stresinin gündeme gelmesi çok yakın bir zamana dayanmakta ve ancak 1960'lerden sonra üzerinde durulan bir kavram olmuştur. 1960'ların başında, Sosyal Araştırma Enstitüsü'nün kurulduğu Michigan Üniversitesi'nde önemli bir stres araştırması yapılmıştır. Enstitü, iş stresine ve işyerinin çalışan refahını etkileyen psikososyal faktörlerine odaklanan ilk büyük ölçekli araştırma programını yürütmüştür (Jex, 2002). Bu program, endüstriyel ortamın bir kişinin zihinsel ve fiziksel sağlığı üzerinde güçlü etkileri olduğunu ileri sürmüştür (Kahn ve French, 1962). İş stresi bağlamında gerçekleştirilen ilk çalışmaları, kurum çıkarları uğruna sağlıklarını feda eden çalışanları destekleyen sivil haklar hareketinin de teşvik ettiği düşünülmektedir (O'Brien ve Cooper, 2022).

Araştırma Enstitüsü'nün yürüttüğü bu programın en iyi bilinen çıktılarından biri; çeşitli iş stresi modellerinin temellerinin atılması olmuştur. Bu programın etkisiyle zaman içinde çeşitli teori ve modeller geliştirilmiş olup, bunlar ilerleyen bölümde sunulmuştur.

2.1.1.1. Etkileşimli Stres Teorisi

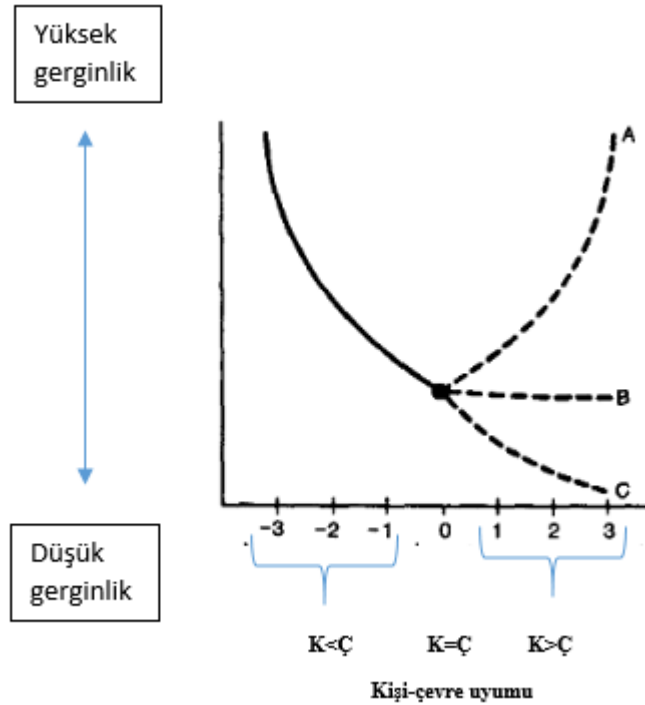
Etkileşimli Stres Teorisi, çalışanın yakın çevresiyle nasıl ilişki kurduğuna odaklanmakta ve stresin temeli olarak çevresel uyaranın ve bireysel tepkilerin etkileşimini vurgulamaktadır (Lazarus ve Launier, 1978). Bu çevrenin öğeleri bireyin etkileşim içinde olduğu kişiler, çevresindeki fırsat ve tehditler ve örgüt kültürü vb. olabilmektedir. Bu teoriyi temel alarak geliştirilen modellerden bazıları; Kişi-Çevre Uyumu Modeli, Talep-Kontrol Modeli, Kaynakları Koruma Modeli ve Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli'dir.

2.1.1.1.1. Kişi-Çevre Uyumu Modeli

Robert Kahn'ın öncü çalışmalarına dayanan Kişi-Çevre Uyumu Yaklaşımı, muğlak veya uyumsuz rol taleplerinin stresli yapısını vurgulamaktadır (Kahn ve diğerleri, 1964). Bu modelde uyum, bir bireyin beceri ve yetenekleri ile işin talep ve beklentileri arasındaki bir uyuşma veya eşleşmeyi ifade etmektedir. Bu eşleşmenin olmadığı takdirde, stresin tecrübe edilmesi olasıdır. Dolayısıyla, arzulanan koşulların sağlanması için çalışanların tutum, beceri, yetenek ve kaynaklarının yaptıkları işin gerekleriyle örtüşmesi ve çalışma ortamlarının çalışanların ihtiyaç, bilgi ve becerilerine karşılık vermesi gerekmektedir.

Örgütlerde kişi-çevre (KÇ) uyumunun incelenmesi için, çalışanların KÇ uyumu ile stres seviyeleri arasındaki ilişkiyi gösteren üç temel eğriye (A,B,C) ihtiyaç duyulmakta (Caplan, 1987) ve bu durum Şekil 2.1'de gösterilmektedir.

U şeklindeki bir A eğrisi, fazla öğelerin bir ihtiyacı tehdit edebileceği ve eksik öğelerin başka bir durumu tehdit edebileceği bir yapıyı temsil etmektedir. Örneğin; aşırı talep bir çalışanın başarıma ihtiyacını tehdit edebileceği gibi, talebin çok az düzeyde olması da çalışanın değişim ihtiyacını tehdit edebilmektedir.



Şekil 2. 1. Kişi-çevre uyumu ve stres ilişkisine yönelik hipotetik eğriler (Caplan, 1987)

B eğrisi Ç'nin ya da K'nın talep veya ihtiyaçlarının fazlalığını ifade etmekte olup, bu fazlalık da gerginlik düzeyini artırabilmektedir. C eğrisi ise, bir KÇ uyum bileşeninin

mutlak değerinin gerginlik üzerinde doğrusal bir etkiye sahip olduğu durumu temsil etmektedir. Örneğim; kişinin istediği miktara kıyasla çok daha fazla iş yükü varsa, o kadar fazla gerginlik oluşmaktadır.

2.1.1.1.2. Karasek Talep-Kontrol Modeli

İşle ilgili stresi tanımlayan Karasek'in Talep-kontrol Modeli (Karasek 1979; Karasek ve Theorell 1990), stresin sağlık riskleri ve örgüt içindeki davranış gibi çeşitli sonuçlarla nasıl ilişkili olduğunu açıklamaktadır. Bu model, işle ilgili stresin çeşitli iş talepleri arasındaki etkileşimden kaynaklanabileceğini varsaymaktadır (Karasek, 1979). Bu modelde işle ilgili talepler “yüksek” veya “düşük” olarak tanımlanmakta ve benzer şekilde bireyin durumu etkileme veya kontrol etme yeteneği “yüksek” veya “düşük” olarak kabul edilmektedir. Yüksek talepleri düşük kontrol seviyeleriyle birleştirmek, psikolojik rahatsızlıklar ve kardiyovasküler hastalıklar gibi fiziksel hastalık riskini artırmaktadır (Yoshimasu, 2001). Öte yandan, yüksek talepleri ve yüksek düzeyde kontrolü birleştirmek, öğrenmeyi teşvik etmekte ve motive edici bir etkiye sahip olmaktadır.

Bu model 1988'de genişletilerek, sosyal desteğin yüksek talep durumlarında nasıl bir destekleyici etki sunabileceğini açıklayan Talep-Kontrol-Destek Teorisi olarak güncellenmiştir (Johnson ve Hall, 1988).

2.1.1.1.3. Kaynakları Koruma Modeli

Bu teoriye göre, stres, bir kayıp veya kaynak kaybı tehdidi olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda yaşanan çeşitli çatışmalar stresle sonuçlanabilmektedir, çünkü her iki rolü de etkin bir şekilde yönetme sürecinde zaman ve enerji gibi kaynaklar kaybedilmektedir (Hobfoll, 2001). Kaybın gerçek olması gerekmekte olup, başarısızlık olasılığı sadece bir algı olsa bile, stres ve kaygı duygularını uyandırabilmektedir. Bu nedenle, belirli bir durum karşısındaki kişisel bakış açıları bu teoride oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu durum, kaynakların korunması teorisini iş stresinin Transaksiyonel (İşlemsel) Teorisine benzer hale getirmektedir (Todd, 2022).

2.1.1.1.4. Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli

Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli, kardiyovasküler hastalığa odaklanarak geliştirilen bir iş stresi modelidir (Siegrist, 1996). Bu modelin temel varsayımı, işteki çabanın uygun ödüllerle telafi edilmesi gerektiği ve bu konuda yaşanabilecek her hangi bir uyumsuzluk ya da aksaklığın stresli deneyimlere yol açacağı şeklindedir (Peter ve Siegrist, 1999). Ödüller para, saygınlık, kariyer fırsatları ve güvenlik olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, zorlu ancak istikrarsız bir işe sahip olmak ve herhangi bir terfi fırsatı sunulmadan çalışandan yüksek bir seviyede başarı beklemek bir dengesizlik ifade etmektedir (Bakker ve Demerouti, 2014).

2.1.1.2. Fizyolojik Stres Teorisi

Fizyolojik Stres Teorisi, bireylerin fiziksel bir uyarının yüküne uygun şekilde yanıt verememesinin sonuçlarına dayanmaktadır. Bu bölümde Allostatik Yüklenme Modeli ve Cooper ve Palmer'ın İş Stresi Modeli tartışılmaktadır.

2.1.1.2.1. Allostatik Yüklenme Modeli

Allostatik yük kavramı McEwen ve Stellar tarafından 1993'te tanıtılmış olup, bu model insanların strese uyum sağlamaya çalıştıkları süreci araştırmaktadır (McEwen ve Stellar, 1993). Bu modelde stres süreci, Seyle (1950)'nin çalışmasına dayanmaktadır. Allostatik yük günlük yaşam deneyimleri ve zorlukların etkisine odaklanarak, sonucunda sağlığı olumsuz yönde etkileyebilecek fizyolojik sonuçları da içermektedir.

Allostatik yüklenme sistemlerin uzun bir süre boyunca normal aralıklarında çalışamaması veya tekrarlanan döngüler nedeniyle bedenin maruz kaldığı yıpranma sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, vücudun aşırı stresli bir durumu uzun süre sürdürmeye çalışması, "allostatik yük" olarak adlandırılan ve bireyleri hastalığa sürükleyen bir mekanizmanın ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (McEwen, 1998).

2.1.1.2.2. Cooper ve Palmer'ın İş Stresi Modeli

Bu model, işyerinde çalışanların karşılaştığı stresle ilgili olası olumsuz etkileri ve stres kaynaklarını araştırmaktadır (Palmer ve diğerleri, 2004). Bu modelde stresin akut belirtilerine yer verilmiş olup, bu belirtiler çalışanla olduğu kadar örgütle de bağlantılıdır. Olumsuz sonuçlar bireyin hem fiziksel hem de zihinsel sağlığı için değerlendirilmekle

birlikte, bu tür sonuçlar hem birey hem de örgüt için finansal kayıplar olarak ifade edilmektedir.

2.1.1.3. Transaksiyonel Stres Teorisi

Transaksiyonel Stres Teorisi psikolojik bir yaklaşıma dayanmaktadır. Psikolojik stres yaklaşımı, stres tepkilerine ilişkin bireysel farklılıkları açıklamada önemli olan algısal ve bilişsel özelliklerin rolünü vurgulamaktadır (Cox ve MacKay, 1981). Bu teori genellikle çevrenin öznel algılarının rolüne vurgu yapmakta ve başa çıkma, değerlendirme, kişilik, kontrol odağı vb. farklılıklar gibi bireysel farklılık faktörlerinin olası etkileri üzerinde durmaktadır (Mark ve Smith, 2008). Bu bölümde Lazarus'un Stres Modeli, Cox'un Stres Modeli ve Holistik Stres modelleri tartışılmaktadır.

2.1.1.3.1. Lazarus'un Stres Modeli

Lazarus ve Folkman (1984) tarafından geliştirilen bu model, stresin birey ve çevresi arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıktığını ifade etmekte, fakat stres algısında çevrenin doğrudan etkisinin olmadığını kabul etmektedir. Dolayısıyla bu teoriye göre, stresin belirleyicisi bireylerin algılarıdır. İnsanlar bir strese maruz kaldıklarında farklı tepkiler vermektedirler. Bir kişinin bilgiyi nasıl işlediği, ne tür bir stres yaşadığını büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Bir kişinin stresli bir olayla karşılaştığında otomatik olarak yaptığı ilk şey, durumu değerlendirmektir. Lazarus ve Folkman (1984) üç tür bilişsel değerlendirme belirlemişlerdir; birincil, ikincil ve yeniden değerlendirme. Tehlikenin seviyesini ve durumla başa çıkma olasılığını belirlemek için öncelikle birincil bir değerlendirme yapılmaktadır. Tehdit algılanmazsa stres hissedilmemektedir. Tehdit algılandığında ise, karşılaşılan durumla başa çıkabilme inancına göre olumlu ya da olumsuz stres hissedilmektedir. İkincil değerlendirme, neyin olduğuna ilişkin bir yargıya varma sürecini kapsamaktadır. Bu süreçte neyin yapılabileceğine ilişkin bir değerlendirme yapılmaktadır. Yeniden değerlendirme aşaması ise değerlendirmenin edinilen yeni bilgilere dayalı olarak düzenlendiği veya değiştirildiği aşamadır.

2.1.1.3.2. Cox'un Stres Modeli

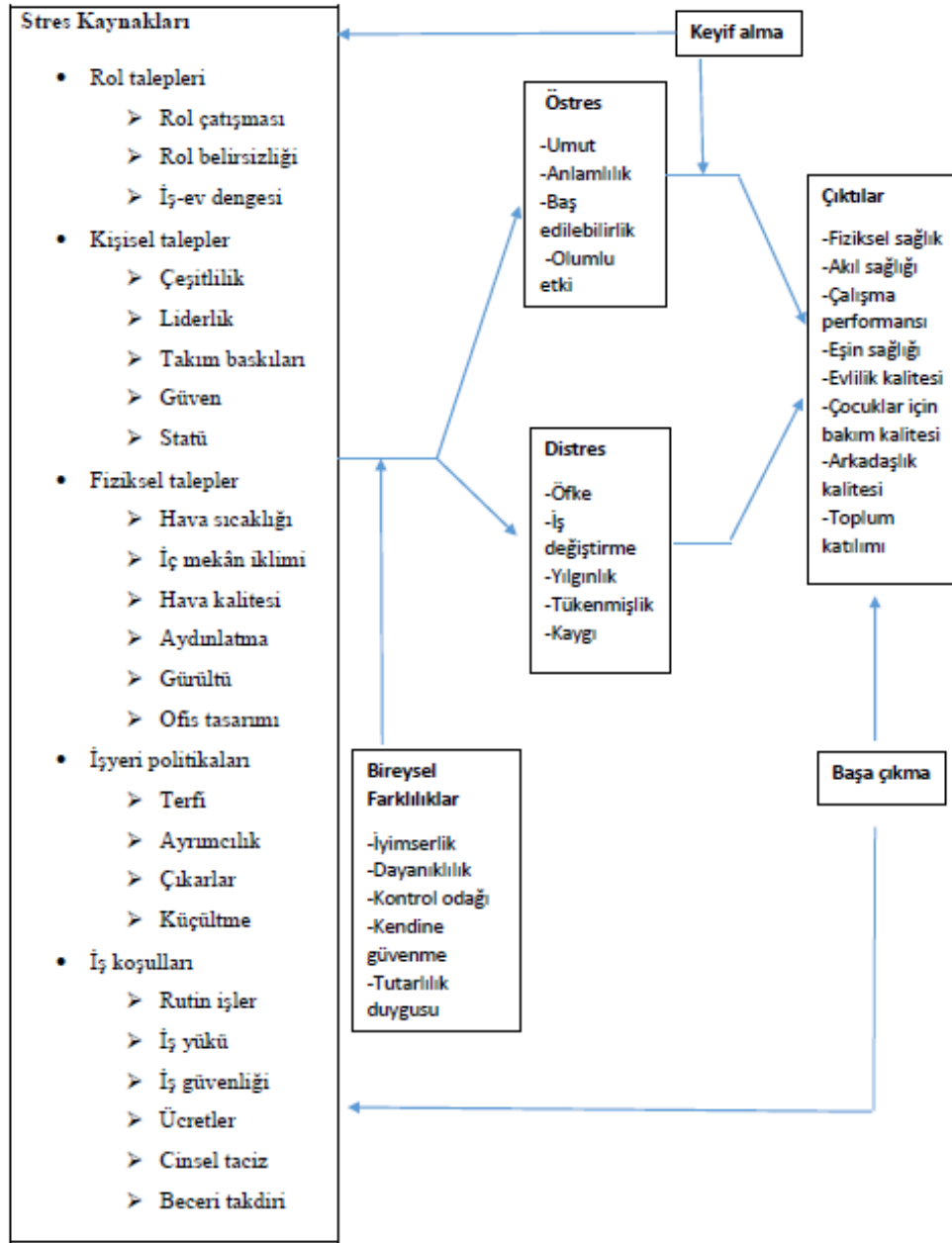
Cox'un Stres Modeli de benzer şekilde bireyin talepleri değerlendirmesine dayanmaktadır. Cox'a (1985) göre, stresli taleplerin algılanma seviyesi ile taleplere cevap verme ve taleplerle başa çıkmaya ilişkin algılanan yetenek arasında bir tutarsızlık

olduğunda birey stresli hale gelmektedir. Dolayısıyla, algılanan talep ile algılanan başa çıkma kapasitesi arasında bir dengesizlik bulunmaktadır. Cox (1985) klasik stresli bir durumun, kişinin kaynaklarının talep düzeyiyle tam olarak eşleşmediği ve başa çıkma konusunda kısıtlamaların ve çok az sosyal desteğin olduğu bir durum olduğunu belirtmektedir. Stresin kendisi bireysel bir psikolojik durum olmakla birlikte, aslında stres kişinin çalışma ortamını algılaması ve bu ortamın duygusal deneyimi ile ilgilidir.

Beş aşamadan oluşan sistemde Cox (1985) birinci aşamayı kişiyle ilgili talep kaynakları olarak tanımlamaktadır. Bu talepler ya dışsal olup çevreden kaynaklanmaktadır ya da psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçlar şeklinde içseldir. İkinci aşama, bireyin talepleri algılaması ve taleple baş etme yeteneğinden oluşmaktadır. Üçüncü aşama, strese tepkiye karşılık gelen psikofizyolojik aşamalarla ilişkilidir. Dördüncü aşama, başa çıkma tepkilerinin sonuçlarıyla ilgilidir. Modelin beşinci ve son aşaması geri bildirimdir.

2.1.1.3.3. *Holistik Stres Modeli*

Nelson ve Simmons (2011) Şekil 2.2’de gösterilen, taleplere verilen hem olumlu hem de olumsuz psikolojik tepkileri içeren bütüncül bir stres modeli önermektedir. Bu modele göre; bireysel farklılıklara göre östres veya distres olarak algılanabilecek olan stres; sağlık, performans, yaşam kalitesi vb. çıktıların belirleyicisi olmaktadır.



Şekil 2. 2. Holistik Stres Modeli (Nelson ve Simmons, 2011)

Stresin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için strese neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması büyük önem taşımakta, fakat her örgütte bu faktörlerin bütün çalışanlar için ortadan kaldırılması ya da her birine göre düzenlenmesi pek de mümkün görünmemektedir. Bu nedenle, bir diğer çözümün çalışanların stres algılarının değiştirilmesine yönelik olarak bilişsel değerlendirme süreçlerine etki etmek olabileceği düşünülmektedir. Bu sayede östres algısının artırılması ve olumlu çıktılar oluşturulması mümkün olabilmektedir. Bu çalışma kapsamında etkileri araştırılacak olan gelişim

zihniyeti ve bilinçli farkındalığın bu konuda büyük ve önemli bir derecede bir fark yaratabileceği düşünülmektedir.

2.1.2. Stres türleri

Alanyazın incelendiğinde stresin çok farklı şekillerde sınıflandırılabilirdiği görülmektedir. Bu çalışmada stres; algıya göre ve zamana göre olmak üzere, iki farklı şekilde kategorize edilmektedir.

2.1.2.1. *Algıya göre stres türleri*

Algıya göre stres türleri östres ve distres olmak üzere iki grupta incelenmektedir.

a) Östres (pozitif stres): Bu stres olumlu ve pozitif stres olarak adlandırılmakta olup, zararından çok faydası bulunan bir stres türüdür. Bu kavram, Selye (1974) çalışmasına dayanmaktadır. Östres, kişiyi stres faktörleriyle başa çıkmaya motive etmekte ve kişinin etkili bir şekilde performans göstermesini sağlamaktadır. İnsanların hayallerini gerçekleştirmelerine, hedeflerine ulaşmalarına ve görevlerini zamanında tamamlamalarına yardımcı olan ekstra bir enerji vermektedir. Östres'in çalışanların zor bir görevi yerine getirmelerinin verdiği mutluluk ve takdir duygusu sayesinde, motivasyon sağladığı belirtilmektedir (Datt ve Washington, 2015). Östres veya pozitif stresin özellikleri şu şekildedir (Sivasubramanian, 2016):

- ✓ Motive etme,
- ✓ Enerjiyi odaklama,
- ✓ Kısa süreli olma,
- ✓ Başa çıkma yeteneklerimiz dâhilinde algılanma,
- ✓ Heyecan verme,
- ✓ Performansı artırma.

b) Distres (negatif stres): Bu stres hoş olmayan duygusal ya da fizyolojik bir tepkiyle sonuçlanan, rahatsız edici, üzücü veya kaygıyla yakından bağlantılı olan bir stres türüdür. Distres veya negatif stres şu özellikleri taşımaktadır (Sivasubramanian, 2016):

- ✓ Kaygı veya endişeye neden olma,
- ✓ Kısa veya uzun vadeli olma,
- ✓ Başa çıkma becerilerimizden üstün olduğu şeklinde algılanma,

- ✓ Hoşnutsuzluk hissi verme,
- ✓ Performansı düşürme,
- ✓ Zihinsel ve fiziksel sorunlara yol açma.

Le Fevre ve diğerleri (2003), bir stres etkeninin östrese mi yoksa distrese mi neden olduğunun ana yordayıcısının birey olduğunu belirtmişlerdir. Onlara göre, herhangi bir özel uyarının stresli veya östresli doğası, kişinin onu nasıl yorumladığı ve ona nasıl tepki vermeyi seçtiği ile yönetilmektedir (Le Fevre ve diğerleri, 2003, s.729).

2.1.2.2. *Zamana göre stres türleri*

Zamana göre stres türleri akut stres, kronik stres ve travmatik olay stresi olarak üç başlıkta sunulmaktadır.

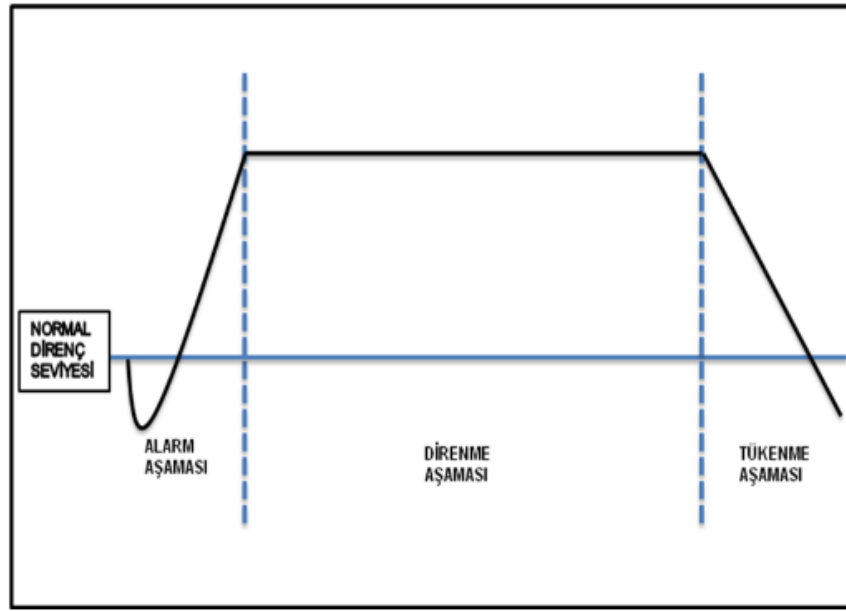
- a) Akut stres: Kısa süreli stres faktörlerinden kaynaklanan bir rahatsızlık hissidir. Genellikle, kısa bir süre sonra, stresli durum ortadan kalkmakta ve birey normal zihinsel ve fizyolojik duruma geri dönebilmektedir. Örneğin iş talepleri, baskılar veya belirsizliklerle kısa bir süre içinde nispeten daha çok karşılaşıldığında ortaya çıkmaktadır. Akut stres belirtileri genellikle hafif ila orta şiddette ve geçicidir. Havacılık endüstrinden örnek vermek gerekirse; kötü havalarda uçmak veya uçuş sırasında bir yolcunun tıbbi yardıma ihtiyaç duyması vb durumlar akut stres örnekleridir (CDC, 2022).
- b) Kronik stres: Uzun süre devam eden sürekli bir talep, risk veya baskıdan dolayı kaynaklanmaktadır. Kronik stres, karşılaşılan olumsuz durum karşısında bireyin kontrol sahibi olmadığını düşünmesi sonucu, umutsuzluk veya başa çıkamama duygusuna sebep olmaktadır. Kronik stres belirtileri hafiften yükseğe kadar değişebilmekte ve genellikle kalıcı olmaktadır (CDC, 2022).
- c) Travmatik olay stresi: Bu tür stres, travmatik deneyim gibi korkutucu ve üzücü olaylarla ilişkilidir. Travmatik olay stresi olay anında, haftalar veya aylar sonra ortaya çıkabilmektedir. Hava mürettebatı, yolcuların güvenliğinden sorumludur ve tıbbi, mekanik veya diğer uçuş sırasındaki acil durumlara hızla yanıt vermelidir. Bu tür acil durumlar, fiziksel yapılara veya alanlara zarar, bedensel yaralanma veya ölüm içeriyorsa travmatik olaylar olarak kabul edilebilmektedir (CDC, 2022).

2.1.3. Stresin aşamaları

Selye (1950), stresin aşamalarına yönelik olarak Genel Uyum Sendromu (GUS) kavramını geliştirmiştir. GUS'un bileşenleri üçe ayrılmaktadır:

- Alarm
- Direnme (Adaptasyon)
- Tükenme

Bileşenlerin işleyişi Şekil 2.3'de şematize edilmektedir.



Şekil 2. 3. Selye'nin Genel Uyum Sendromu-GUS (Selye, 1956)

GUS'nin alarm tepkisi adı verilen ilk aşamasında, kişinin vücudu stresle mücadele etmek için adrenalin salgılamaktadır. Bu tepki, “savaş ya da kaç” tepkisi olarak adlandırılabilir. Bu aşamada çeşitli fizyolojik tepkiler gözlenmektedir. Bunlardan bazıları kasların gerilmesi, kalp atışının hızlanması, nefes alıp vermenin hızlanmasıdır. Stres ortadan kalktıktan sonra vücut normale dönmektedir.

Stresin nedeni ortadan kaldırılamazsa direnme veya adaptasyon adı verilen ikinci evre gözlenmektedir. Bu adaptasyon aşaması, maksimum uyum aşamasıdır ve ideal olarak birey için dengeye dönüşü temsil etmelidir. Bu aşamada stres devam eder ve savunma mekanizmaları çalışmaz ise birey üçüncü aşamaya geçmektedir.

Tükenme, GUS'nin üçüncü aşamasıdır. Bu aşamada, vücut artık vücut enerjisi rezervini ve bağışıklığını tüketmiştir. Vücudun savunma mekanizmasını tehdit eden uyaranlar bulunmaktadır.

2.1.4. Stresin etkileri

Alanyazın incelendiğinde stresin etkilerinin farklı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu bölümde Chowhiu (2009)'nın sınıflandırması üzerinde durulmaktadır. Chowhiu (2009), yüksek düzeyde stres etkisinin fizyolojik, psikolojik ve bilişsel olmak üzere üç ana türe ayrılabilceğini belirtmektedir.

- a) Fizyolojik etkiler: En önemli fizyolojik tepkilerden biri de sinir sistemimizde otomatik olarak gerçekleşen “savaş ya da kaç tepkisi”dir. Vücudumuz bu tepkiyi otomatik olarak vermektedir. Bu tepki kısa süreli olup, vücut hemen tepki vermezse, kişinin zihninde olumsuz bir etki kalmaktadır.
- b) Psikolojik etkiler: Belirli bir seviyeye kadar stres iyi ya da yararlı olabileceği gibi, sınır aşıldığında bu yüksek düzeyde stres psikolojik enerjimizi tüketmeye başlamakta, performansımızı etkilemekte, değersiz ve çaresiz hissettirmektedir.
- c) Bilişsel etkiler: Bilişsel etkiler, bireyin stres baskısı altındaki zihinsel sürecine doğrudan etki eden sonuçlardır. Bu sonuçlara örnek olarak; konsantrasyonun azalması ve dikkat dağınıklığının artması verilebilir. Bunun sonucunda odaklanma problemi ve hafıza güçlüğü yaşanabilir.

Belli bir stres kaynağına verilen bütün bu etki ve tepkiler değerlendirildiğinde, yoğun düzeyde hissedilen stresin, fizyolojimize, duygularımıza ve psikolojimize, bilişsel faaliyetlerimize ve genel anlamda davranışlarımıza yansısıyla performans düşüklüğünün ortaya çıkmasının kaçınılmaz olduğu ifade edilebilir. Stresi kontrol etmenin ve olumsuz sonuçlarından kaçınmanın ilk adımı, stresin farkında olmak ve yaşanan deneyimin üstesinden gelecek yollar aramaktır.

2.1.5. Havacılık endüstrisinde stres faktörleri

İnsan faktörleri, güvenliği etkileme yeteneğine sahip olan stres, yorgunluk ve zayıf iletişim ile güvenlik açısından kritik konularda önemli bir rol oynamaktadır. Bu faktörler birçok havacılık kazasına doğrudan neden olabilmekte veya katkıda bulunabilmektedir. İnsan faktörlerinden bir tanesi olan stres faktörü de, performansta yarattığı bozulmalar nedeniyle havacılık endüstrisi için büyük bir tehdit unsurudur. Stres, uçuş ekibinin bilişsel ve düşünme becerilerini etkilemekte ve potansiyel olarak ölümcül olabilecek kararlar almasına neden olabilmektedir (Department of the Army, 2000). Bu nedenle, stresin havacılık güvenliğini belirlemede ana faktör olduğu belirtilebilir.

Havacılık ortamında stres günlük bir gerçeklik (Leo Jeeva ve Chandramohan, 2008) olup, bu ortam yüksek riskli bir ortam olması nedeniyle potansiyel stres faktörleri açısından zengindir. Pilotlar ve diğer ekip üyeleri olağan koşullar altında bile iş stresine neden olan işyeri koşulları veya olaylardan büyük oranda etkilenmektedirler. Uçuş ekibinin iş stresi yaşamasına neden olabilecek birçok stres kaynağı bulunmaktadır. Örneğin; uçuş ortamının gürültüsü, basıncı, ekibin değişen uyku ve uyanıklık döngüleri vb. faktörler mürettebat üyelerinin iş stresi yaşamalarına neden olabilmektedir. Cahill ve diğerleri (2019) tarafından yapılan bir araştırmada, iş stresi, pilot sağlığı, pilot performansı ve uçuş güvenliği arasındaki ilişki incelenmiştir. Katılımcılar, onları etkileyen iş stres kaynakları ile ilgili görüş bildirmişler ve toplanan veriler doğrultusunda temel iş stres kaynakları şu şekilde listelenmiştir:

- Yorgunluk,
- Doğal olmayan çalışma alanı (gökyüzünde 5 mil),
- Uyku bozukluğu,
- Mola eksikliği,
- Evden uzakta geçirilen zaman,
- Kapalı ve sınırlı kokpit alanı,
- Sosyal izolasyon,
- Yönetim konusunda farklı amaç ve değerlere sahip olma,
- Yönetimle etkileşimin olmaması,
- Uçuş operasyonları ve yönetim desteğinin beklenen düzeyde olmaması,
- İşin yerleşik doğası.

Stres faktörlerini mesleğin doğal gereksinimleri nedeniyle, kabin memurları üzerinde de gözlemlemek mümkündür. Gerek yolcularla olan kaliteli iletişim gerekliliği, gerek değişken ve uzun çalışma saatleri nedeniyle üstesinden gelinmesi zor bir takım problemlerle karşılaşılması olasıdır. Kabin memurları, uyku bozuklukları ve senkronize olmayan sirkadiyen ritimlerden dolayı stres altında hissedebilmektedirler. Ayrıca, genellikle evdeki rutinlerinden uzak kalmaları onlar için bir diğer stres faktörü olabilmektedir. Ek olarak, sürekli olarak farklı saat dilimleri ve birden çok iklim koşuluna sahip ülkelere seyahat ediyor olma durumları, dünya çapında farklı kültürlerden insanlarla etkileşimde bulunmaları ve ayrıca uçuş programlarında gerçekleşen sürekli değişikliklere uyum sağlamak zorunda kalmaları, onları etkileyen diğer stres faktörleri arasında bulunmaktadır. Tüm bu zorlukların yanı sıra, psikolojik durumları nasıl olursa

olsun, yolculara karşı her daim ilgili, zarif ve güler yüzlü olmak zorunda olmaları nedeniyle yoğun bir duygusal emek harcamaktadırlar. Yapılan bazı araştırmalara göre duygusal emek ve iş stresi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Sohn ve diğerleri, 2018; Yıldız ve Sazkaya, 2021).

Yukarıda geçen bilgiler ışığında, havayolu uçuş ortamında, uçuş ekibini etkileyen stres kaynaklarını (stresörler) sınıflandırmak gerekirse; fiziksel, fizyolojik ve duygusal etmenler olmak üzere üç tür stres faktöründen bahsedilebilir.

- a) Fiziksel Stres Faktörleri: Strese sebep olan çevresel durum ve koşulları ifade etmektedir. Çevresel stres etkeni örnekleri arasında hava, gürültü, aşırı kalabalık, kirlilik, trafik vb. sayılabilir. Yukarıda sözü geçen stres kaynaklarından doğal olmayan çalışma alanı, kapalı ve sınırlı kokpit alanı ve sosyal izolasyon vb. durumlar bu kapsamda yer almaktadır.
- b) Fizyolojik Stres Faktörleri: Vücudu ve vücudun normal süreçlerini olumsuz yönde etkileyen durum ve koşullardır. Bu etmenler; yorgunluk ve uyku bozukluğu gibi unsurları içermektedir.
- c) Duygusal (Psikolojik) Stres Faktörleri: Bireyin zihinsel ve duygusal özellikleri dolayısıyla bireyde strese sebep olan unsurları ifade etmektedir. Bireyin bu tür özellikleri, çeşitli durumların nasıl algılandığını, nasıl değerlendirildiğini ve bu durumlara karşılık verilen tepkileri belirlemektedir. Evden uzakta geçirilen zaman, sosyal izolasyon, yönetsel sorunlar, mola eksikliği ve işin yerleşik doğası gibi unsurlar duygusal stres faktörlerine örnek olarak verilebilir. Ayrıca bazı fiziksel ya da fizyolojik stres kaynaklarını, bireyde yaratabileceği yoğun duygusal tepkiden dolayı, duygusal stres kaynakları olarak da değerlendirmek mümkündür.

Majali ve Shana (2019) tarafından Royal Jordanian Havayolları'nda görev yapan pilotlar ve kabin memurlarının stres düzeylerinin ve stres faktörlerinin araştırıldığı bir çalışmanın sonuçları da; uçuş ekibi üyelerinin %74.33'ünün iş stresi algısının orta düzeyde olduğunu, %11.50'sinin işin yüksek baskıya neden olduğunu düşündüğünü ve %14.15'inin işle ilgili herhangi bir baskı hissetmediğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla havayolu uçuş ekibi üyelerinin yaklaşık %85'inin orta düzey ve üzerinde stres hissetmesinin, hem havayolu güvenliği hem de bireysel performans ve örgüt performansı açısından istenmeyen sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir.

2.1.6. Stres yönetimi

Stres yönetimi, bireyin başa çıkma stratejilerine yardımcı olacak sistemleri benimseme sürecidir (Campbell ve Bagshaw, 2002). 1987'de, American Airlines Çalışan Programları ve İnsan Kaynakları yöneticisi olan Michael LiBassi, American Airlines pilotları, insan kaynakları personeli ve yöneticilerden oluşan bir grubu kriz müdahalesi ve “Kritik Olay Stres Yönetimi” hakkında bilgilendirme yapmak amacıyla bir araya getirmiştir. Bu etkinlik, belki de kayıtlara geçen ilk resmi, havacılığa özgü kriz ve stres yönetimi programıdır (LiBassi, 1987). O yıllarda, Amerika Birleşik Devletleri'nde ve dünya çapında artan sayıda havayolu tarafından yürütülen EKY (Ekip Kaynak Yönetimi-Crew Resource Management (CRM)) eğitimleri de ekip oluşturma, bilgilendirme stratejileri ve durum farkındalığına ek olarak, stres yönetimi kavramını da konu edinmeye başlamışlardır (Helmreich ve diğerleri, 1999). EKY eğitimleri kapsamında stres faktörlerinin performans üzerindeki etkileri (performansın azalması) dikkate alınmakta ve ekipler, düşünce-durdurma gibi belirli yöntemlerle çatışmalarla başa çıkma ve stresi yönetme konusunda eğitim almaktadırlar (Geis ve diğerleri, 2007).

Stresle başa çıkabilmek için çeşitli stratejiler tanımlanmıştır, ancak başarılı bir stres yönetimi için öncelikle sorunun var olduğuna dair bir farkındalığın olması esastır. Birey ancak stresten mustarip olduğunun farkına vardığında, kaynağı/kaynakları belirleme ve sorunun üstesinden gelme yolunda uzun bir yol kat edebilmektedir (CAE, 2014). Stres ve stres kaynağı tanımlandıktan sonra Campbell ve Bagshaw (2002) tarafından önerilen stratejiler takip edilebilir:

- a. Harekete geçme: Bu stratejide birey stresi azaltmak için sorunun temeline odaklanarak bazı eylemlerde bulunmaktadır. Bu eylemler sorunu tamamen ortadan kaldırmayı amaçlayacağı gibi, durumu değiştirmeyi de hedefleyebilmektedir. Örneğin, işten ayrılma bir harekete geçme örneğidir.
- b. Tutum değiştirme: Bu başa çıkma stratejisi, durum değiştirilemediğinde kullanılmakta ve duygusal ve fizyolojik etkilerinin azaltılmasını sağlamaktadır. Rasyonel bir yaklaşım yoluyla soruna yönelik algıların değiştirilmesi söz konusu olmaktadır.
- c. Semptomlara odaklanma: Bu strateji, stres belirtilerini ortadan kaldırmaya yardımcı olacak stres yönetimi tekniklerine odaklanmaktadır. Bu teknikler; egzersiz, yoga, nefes egzersizi ve meditasyon uygulamaları ya da sakinleştirici etkisi olan ilaç kullanımları vb. olabilmektedir.

Vieet (2011)'den akt. Yemi (2015) ise bireyin iş yeri stresıyla başa çıkmasına yardımcı olacak dört farklı mekanizma önermektedir:

- a. Davranışsal başa çıkma: Bireyin stresle başa çıkmak için kullandığı fiziksel aktiviteyi ifade etmektedir. Zaman stresine karşı ek zaman talep etmek ya da yardım talep etmek, bu tür bir başa çıkma yönteminin örnekleri arasında bulunmaktadır.
- b. Bilişsel başa çıkma: Bilişsel başa çıkma yöntemi bireyin durumu kendi bakış açısından değerlendirilmesi ve akıl süzgecinden geçirmesi sürecini ifade etmektedir. Burada birey, zihinsel çabalarını sarf edecek ve bir şeyin olumsuz tarafına odaklanmaktansa olumlu tarafını görmeye çalışacaktır (Krohne, 1993).
- c. Problem odaklı başa çıkma: Bu yöntem, problemin değerlendirilmesini ve en uygun çözümü bulmayı amaçlamaktadır. Çözüm odaklı olmak stresi en aza indirme konusunda büyük katkı sağlamaktadır.
- d. Duygu odaklı başa çıkma: Bu yöntemle birey, stresli bulduğu duruma karşı kendi duygusal tepkilerini tanımaya çalışmakta ve bunları yönetmek ya da yönlendirmek için çeşitli yollar aramaktadır. Duyguları kontrol etme becerisi geliştirmek stresle karşılaşıldığında etkili bir başa çıkma sağlayabilmektedir. Fredrickson (2001), zor durumlarla karşılaştığımızda pozitif duyguların yaratıcı düşünme kapasitemizi nasıl geliştirdiğini, korku ve öfke gibi olumsuz duyguların, asıl nesneye odaklanmamızı daraltma eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Negatif duygular aynı zamanda enerjimizi de tüketmekte ve bize bir sonraki zorlukla yüzleşmek için daha az kapasite bırakmaktadır. Fredrickson'ın araştırması, olumlu duyguların odağımızı genişlettiğini, görünmez olan yeni fırsatları ve çözümleri görmemizi ve bir sonraki zorluk için enerjimizi depolamamızı sağladığını ortaya koymaktadır.

Ek olarak, iyi bir stres yönetimi programı şu özelliklere sahip olmalıdır (CAE, 2014):

- a. Koruyucu (stres seviyelerini minimumda tutmanın yollarını bulmayı sağlama),
- b. İyileştirici (mevcut stres düzeylerini azaltmanın yollarını keşfetmeyi sağlama).

Yukarıda belirtilen bilgiler doğrultusunda, stres yönetimi konusunda tek bir stratejinin izlenmesinin, çok büyük bir fark yaratmayabileceğini ifade etmek mümkündür.

Örneğin, sadece semptomları yok etmeye çalışmak iyileştirici etkiler yaratırken, tekrar edebilecek problemlere yönelik koruyucu etkiler yaratma konusunda başarısız kalabilmektedir. Bu nedenle, hem iyileştirici hem de koruyucu etkiler deneyimlemek için farklı strateji türlerinin harmanlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda, performans etkinliğini devam ettirmek için, stresle başa çıkabilme inancıyla, stres faktörünü ortadan kaldırmaya yönelik çözüm üretme ve uygulama, stres faktörlerine yönelik algıyı ya da bakış açısını değiştirme ve bu konuda yoga ve meditasyon uygulamaları gibi stresin etkilerini azaltabilecek diğer stratejilerden destek alınması büyük önem taşımaktadır. Bu şekilde etkili bir stres yönetimiyle, kişinin dayanıklılık geliştirmesi ve olası aksiliklerden olumsuz etkilenme olasılığının azalması mümkün görünmektedir.

2.1.6.1. Önleyici Stres Yönetimi Modeli (The Preventive Stress Management)

Önleyici Stres Yönetimi (ÖSY), “bireysel ve örgütsel sağlığı geliştirirken bireysel ve örgütsel sıkıntıyı önleyen özel yöntemler kullanan bir örgütsel felsefe ve ilkeler dizisi” olarak tanımlanmaktadır (Quick ve diğerleri, 1997, s. 149). ÖSY, stres tepkisini tetikleyen uyarılarla (stresörler) başlamaktadır.

Stresörler, bireylerde stres tepkisini başlatan fiziksel ve psikolojik taleplerdir (Pandey ve diğerleri, 2010; Quick ve diğerleri, 1997). Stresörler, örgütler içindeki çeşitli kaynaklardan ortaya çıkmaktadır. Bazı stres faktörleri doğası gereği birçok alan ya da mekânda mevcut olmasına rağmen, Quick ve Quick (1979) örgütsel bağlamda strese neden olan faktörleri dört grupta sınıflandıran teorik bir çerçeve sunmuşlardır. Bu çerçeveyi; rol faktörleri, iş faktörleri, fiziksel faktörler ve kişilerarası faktörler oluşturmaktadır.

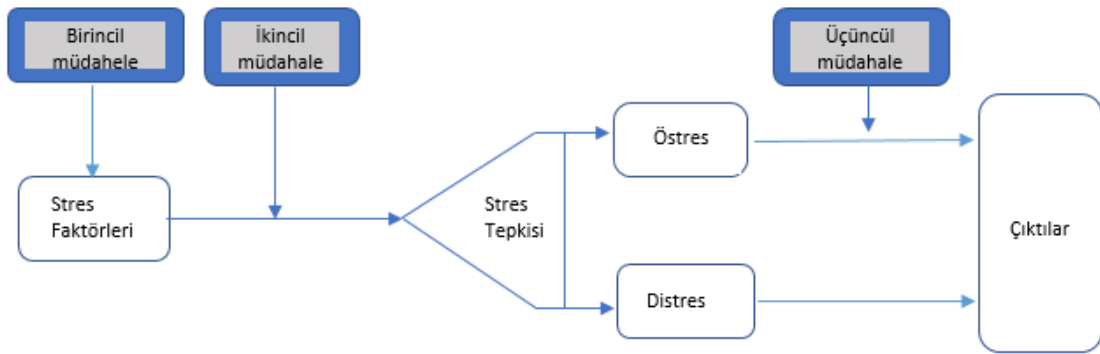
Rol faktörleri, bir organizasyon içindeki bir bireye yüklenen role dayalı beklentilerden kaynaklanan stres faktörleridir. Kendilerini uygun olmadıkları örgütsel rollerde bulan bireylerin, önemli miktarda role dayalı çatışma yaşamaları beklenmektedir.

İş faktörleri, gerçekleştirilen işin niteliği ve niceliği ile doğrudan ilgili olanların yanı sıra, bireylerin iş performanslarıyla ilgili olarak aldıkları geri bildirim ve değerlendirmeleri içermektedir.

Fiziksel faktörler çalışma ortamından kaynaklanmakta ve ışık, gürültü, titreşim, koku, sıcaklık gibi duyuları etkileyen tüm koşulları içermektedir.

Kişilerarası stres kaynakları, ilişkilerin taleplerinden kaynaklanmaktadır. Kişilerarası stres kaynakları kişilik çatışmalarından, liderlik tarzlarından ve çeşitlilikten kaynaklanabilmektedir.

Hargrove ve diğerleri (2011) ÖSY sürecini tanımlamaya yönelik olarak, Pandley ve diğerleri (2010) ve Quick ve diğerleri (1997)'nin çalışmalarından yararlanarak bir model oluşturmuşlardır. Bu model Şekil 2.4'te sunulmuştur:



Şekil 2. 4. Önleyici Stres Modeli-Preventive Stress Model (Hargrove ve diğerleri, 2011)

Şematize edilen süreçte, stres faktörlerine maruz kalma durumunda stres tepkisi verilmekte ve bu stres tepkisi, östres ya da distres olarak algılanma biçimine göre farklı sonuçlar doğurmaktadır. Quick ve diğerleri (1997) stres tepkisini "bir talep veya stres etkeni ile karşı karşıya kalındığında vücudun doğal kaynaklarının genelleştirilmiş, kalıplaşmış, bilinçsiz seferberliği" olarak tanımlamaktadır (s. 3).

Bu süreç esnasında stres kaynağı ya da stres tepkisine yönelik bazı müdahaleler yapılabilmektedir. Bu kapsamda önleyici stres yönetiminin üç aşaması bulunmaktadır:

- Birincil müdahaleler: Birincil müdahalenin amacı, tüm stresi ortadan kaldırmak değildir. Yöneticiler yalnızca stres faktörlerini ortadan kaldırmaya çalışmamalı, strese sebep olan faktörlerde de değişiklik yapmalıdırlar (Quick ve diğerleri, 1997).
- İkincil müdahaleler: Bireylerin stres tepkilerini yumuşatmaya yönelik ikincil önleme müdahaleleri, bireylerin stres tepkisi deneyimlerinin yoğunluğunu, sıklığını ve/veya süresini azaltmaktadır. Stres tepkisi aşamasında faydalı olabilecek bazı araçlar arasında gevşeme teknikleri, meditasyon teknikleri, hipnoz ve biofeedback eğitimi yer almaktadır (Quick ve diğerleri, 1997).

- c. Üçüncül müdahaleler: Bu müdahaleler, stres yönetimi için son savunma hattıdır ve tedavi müdahalesi veya terapi olarak kabul edilebilmektedir (Quick ve diğerleri, 1998). Psikolojik ve tıbbi semptomlar, eğitimli profesyoneller tarafından tedavi gerektirmektedir.

Özet olarak, birincil müdahale stres kaynaklarını azaltmayı, ikincil müdahale stres tepkisini hafifletmeyi, üçüncül müdahale distres ile ilişkili sonuçları hafifletmeyi amaçlamaktadır (Hargrove ve diğerleri, 2011). Bir örgüt içindeki stresi azaltmayı hedefleyen müdahaleler çeşitlenebilmekte ve farklı stratejiler uygulanabilmektedir.

2.1.6.2. *Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet (DKBY) Modeli*

Braham (1998) stresin kontrol alınması ve yönetilmesine yönelik müdahaleler konusunda dört adıma sahip bir model geliştirmiştir. Değiştir-Kabul et-Boşver-Yaşam tarzını yönet (DKBY), olarak adlandırılan bu model, bireylerin içinde bulundukları durumu değerlendirmelerine ve gerektiğinde kabullenmelerine yardımcı olmaktadır.

D (Değiştir) adımı, tecrübe edilen olumsuz koşulu değiştirmeye yöneliktir. Amaç stres kaynağını ortadan kaldırmaktır.

K (Kabul et) adımı, bireyin kontrolü dışında gerçekleşen ve müdahale ederek değişim yapmanın mümkün olmadığı durumlarla ilgilidir. Bu tür durumların pozitif bir yaklaşım benimsenerek kabullenilmesi gerekmektedir.

B (Boşver) adımı, bireyin müdahale edemeyeceği olayları akışına bırakmakla ve gerektiğinde vazgeçmekle ilgilidir. Boşvermek kişiyi, durumu kontrol etme yönündeki her türlü saplantılı veya takıntılı davranışlardan koruyacaktır.

Y (Yaşam tarzını yönet) adımı, hayatta karşılaşılabilecek olumsuz durumlara karşı önceden önlem almaya vurgu yapmaktadır. Bu doğrultuda psikolojik dayanıklılığa katkı sağlayabilecek olan bazı yöntemler (düzenli egzersiz, sağlıklı bir diyet vb.) uygulanmalıdır.

Stres yönetimine yönelik olarak geliştirilen strateji ve modeller incelendiğinde, hepsinin temelde tutum ve duygu düzenlemeye odaklandığı belirtilebilir. Örneğin, Campbell ve Bagshaw (2002) tarafından stres yönetime yönelik olarak önerilen stratejiler arasında tutum değiştirme bulunmaktadır. Vieett (2011) de duyguları kontrol etmeyi önermiştir. Ayrıca iyi bir stres yönetimi için strese verilen tepkiyi düzenlemeye yardımcı olacak çeşitli müdahaleler önerilmektedir (Quick ve diğerleri, 1997). Bu müdahaleler arasında psikolojik dayanıklılık kazanmak açısından yapılan meditasyon ve nefes

egzersizleri ye alabilmektedir. Ayrıca, Braham (1998) da, durumun değiştirilemediği takdirde kabullenilmesini ve akışına bırakmayı önermektedir. Bütün bu önerilere dayanarak, stres yönetiminin özünde bilinçli farkındalık ve gelişim zihniyeti bileşenlerini gerektirdiğini ve dolayısıyla da bu değerleri kazanmakla ilişkili olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

2.2. Performans Kavramı ve İş Performansı

Örgütlerdeki performans, örgütsel performans ve iş performansı olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu tezin kapsamı iş performansında yatmaktadır ve iş performansı bir çalışanın çalışmalarının sonucu olarak bilinmektedir. İş performansı, önceden tanımlanmış doğruluk, tamlık, ekonomiklik ve hız kriterleri açısından değerlendirilecek olan belirli bir faaliyetin yürütülmesi olarak tanımlanmaktadır (Bierbusse ve Siesfeld, 1997). Murphy ve Kroker (1988) ise iş performansını, bireyin standart iş tanımlarını içeren belirli görevler üzerindeki performansının bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır. Chockalingam (2011) için iş performansı, bireysel performansın ve bireysel kayıtlar değerlendirilmesi veya öznel değerlendirme sonucu açığa çıkmaktadır. Koopmans ve diğerleri (2011)'ne göre iş performansı; sayısal hesaplamalar yerine örgütün amaç ve çıkarlarına uygun davranışlar, çıkarlarla ters düşecek zarar verici davranışlar ile kişiler arası ilişkilerin bir sonucudur.

Bir örgütün başarısı; çalışanın yaratıcılığına, yenilikçiliğine ve bağlılığına bağlı olduğundan, organizasyon için iyi bir çalışan performansı gerekli olmaktadır (Ramlall, 2008). Çalışan performansı, belirli görevlere atanan bir çalışanın, tüm bu görevleri örgütün beklentileri doğrultusunda yerine getirme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Pattanayak (2005) da, çalışan performansını bir bireyin örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yaptığı katkı olarak görmektedir.

Bireyin içinde bulunan faktörler ve bireylerin kontrolü dışında örgütte bulunan faktörler dâhil olmak üzere bireylerin performansını etkileyen iki ana unsur bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar, bir çalışanın performansının bireysel faktörlere, yani kişilik, beceriler, bilgi, deneyim ve yeteneklere dayandığını kabul etmektedirler (Vroom, 1964). Hunter ve Hunter'a (1984) göre, yüksek bir iş performansında önemli olan, çalışanın kendisinin yeteneğidir. Çalışan iyi sonuçlar verebilmeli ve yüksek verimliliğe sahip olmalıdır. Bununla birlikte, iş performansı, çalışanın tek başına yeteneğinden daha fazlasıdır. Herzberg (1959) ve Lindner (1998) performansın yönetsel yönüne atıfta

bulunmaktadır. Örgüt hiyerarşisinin ve görev dağılımının da iyi bir çalışan performansı için kritik olduğu anlamına gelmektedir. Vroom'a (1964) göre bir çalışanın performansı bireysel faktörlere, yani kişilik, beceriler, bilgi, deneyim ve yeteneklere dayanmaktadır. Birçok araştırmacı, iş performansının bu beş faktöre bölündüğü konusunda hemfikirdir (Hunter ve Hunter, 1984). Hatta bazı araştırmacılar (Barrick ve Mount, 1991), bir kişinin kişiliğinin iş performansında daha özel bir rolü olduğunu iddia etmektedirler. Bu açıdan iyi bir performans sergileyebilmek için, çalışanların istekli bir tutuma sahip olmaları büyük önem taşımaktadır.

Kişilik özellikleri açısından motivasyonu yüksek, azimli, dayanıklı, deneyime açık, farkındalığı yüksek, kararlı ve iyimser kişilerin bilgi ve yeteneklerini daha etkin ve verimli şekilde kullanma düzeylerinin ve dolayısıyla iş performans düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir. Bu açıdan, çalışanların bu tür kişilik özelliklerini tahminleyebilecek zihniyet yapılarının ve bilinçli farkındalık düzeylerinin değerlendirilmesinin ve iş performansına etki derecelerinin ve boyutlarının incelenilmesinin alana büyük fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.

2.2.1. İş performansı teori ve modelleri

Performans üzerine yapılan araştırmaların Taylor (1911)'a kadar uzandığı ifade edilebilmektedir. Taylor üretim süreçlerini ve işgücü üretkenliğini iyileştirmek için bilimsel yöntemler geliştiren ilk araştırmacılar arasındadır. Taylor'ın çalışması, insanı “makine gibi” bir bakış açısıyla ele almış ve bireysel performansı iyileştirme yollarına odaklanmıştır. Ancak ilerleyen yıllarda gerçekleştirilen Hawthorne çalışmaları, çalışan performansının, çalışanın yeteneği ve becerisi kadar iş çevresi ve iş arkadaşlarından da etkilendiğini savunarak bireyi sosyal bir bağlamda değerlendirmiştir. Hawthorne çalışmaları, yönetim stratejisini örgütsel insan davranışının sosyo-psikolojik yönlerine odaklamakla tanınmaktadır.

Bu çalışmalar kapsamında, 1924 ile 1933 yılları arasında birkaç aydan birkaç yıla kadar süren altı çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları Roethlisberger ve Dickson (1939) tarafından sunulmuştur. Elton Mayo tarafından Illinois'deki Western Electric Company'nin Hawthorne fabrikasında gerçekleştirilen çalışmalar, çalışan motivasyonu ve performansı konusundaki varsayılan algıların değişmesine yol açmıştır. İnsanların tutumları ve performansları arasında bir ilişki olduğu anlaşılmış ve bu çalışmalardaki varsayımlar, sonraki araştırmacıların farklı faktörleri de performansla

ilişkilendirerek farklı çalışmalar yapmasına olanak tanımıştır. O andan itibaren, örgütsel işleyişin iyileştirilmesi için insanların performansının nasıl artırılacağı üzerinde durulmaya başlanmıştır.

1980'lerden bu yana, bazı araştırmacılar performansın örtük yapısı için modeller önermişlerdir. Bir bireyin bir iş rolünde gerçekleştirebileceği hedefle ilgili eylemler veya davranışlar göz önüne alındığında, bazı araştırmacılar (Campbell ve Wiernik, 2015) tarafından performans yapısının tek boyutlu olmadığı ve birçok bileşene sahip olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, araştırmacılar, iş performansının karmaşıklığı ile başa çıkmak için bir dizi yaklaşım benimsemişler ve iş performansını gözden geçirmek için bir çerçeve sağlamışlardır. Literatürde bir dizi performans boyutunu tanımlayan modeller olduğu gibi, tek başına (bağımsız) boyutlar da bulunmaktadır.

Görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ve üretkenlik karşıtı iş davranışı (ÜKD), iş performansının bağımsız boyutlarıdır. Bu boyutlar, iş performansı olarak sınıflandırılacak belirli davranışları tanımlamaktadır. Görev performansı, bir iş tanımında açıklanan resmi iş görevlerindeki yeterliliği ifade etmektedir (Motowidlo, 2000). Örgütsel vatandaşlık davranışı, yardım etme, nezaket ve uyum sağlama gibi örgütsel etkililiği olumlu yönde etkileyen davranışları içermektedir (Organ, 1997). Buna karşın üretkenlik karşıtı iş davranışı, örgütün çıkarlarını olumsuz etkileyen istenmeyen davranışların bir bütünü temsil etmektedir.

Bir dizi boyutu kapsayan modeller ise farklı bileşenlerin yardımıyla iş performansının yapısını tahminlemeye çalışmaktadır. A Projesi, Campbell modeli, Viswesvaran modeli, Adaptif performans Modeli, Murphy modeli, Fluegge modeli bir dizi boyutu kapsayan bazı modeller arasında bulunmaktadır.

Bireysel iş performansının yapısına ilişkin olan sözü geçen bu modellere ilerleyen bölümde kapsamlı bir şekilde değinilmektedir.

2.2.1.1. A Projesi Modeli

Gerçek performans değerlendirmelerine dayalı olarak, performans faktörlerini belirlemeye yönelik ilk büyük girişim, 1980'lerin sonundaki A Projesi çabası olmuştur (Campbell ve diğerleri, 2001). Bu model askeri alandaki işlere yönelik beş ve altı faktörlü olarak 2 farklı şekilde tasarlanmıştır. Her iki modelde de askeri alana ilişkin bir faktör (fiziksel uygunluk/askeri dayanma) bulunmaktaydı. Diğer faktörler teknik performans,

akran liderliği, denetleyici liderlik, ekstra çaba/inisiyatif ve kişisel disiplin ile ilgiliydi (Campbell ve Wiernik, 2015).

2.2.1.2. Campbell Modeli

Campbell ve diğeri (1993), A projesi modelini askeri olmayan işlere yönelik olarak daha uygun hale getirmek için genişletmişlerdir. Model, performansın örtük yapısını açıklayan sekiz faktörden oluşacak şekilde yeniden tasarlanmıştır. Bu faktörler; işe özgü teknik yeterlilik, işe özgü olmayan teknik yeterlilik, iletişim, gösterilen çaba ve inisiyatif, kişisel disiplin, akran ve ekip performansını kolaylaştırma, denetim/liderlik ve yönetim/idare şeklinde belirlenmiştir. Campbell (2012) tarafından tekrardan revizyonu yapılan faktörler son haliyle şu şekilde listelenmiştir:

1. Teknik Yeterlilik: Neredeyse tüm işler veya iş rolleri teknik performans gerekliliklerine sahiptir. Bu tür gereksinimler alan içindeki önem, karmaşıklık veya zorluk düzeyine göre farklılık göstermektedir.
2. İletişim: Açık, anlaşılır, ikna edici ve iyi organize edilmiş bilgileri aktaran kişinin yeterliliğini ifade etmektedir. Konu uzmanlığından bağımsız olduğundan dolayı ayrı bir faktör olarak tanımlanmıştır. İş rollerine göre sözlü ya da yazılı olarak ele alınabilmektedir.
3. İnisiyatif, sebat ve çaba: Bu faktör, genellikle fazladan çalışma, gönüllü olarak ek görevler üstlenme, öngörülen sorumlulukların ötesine geçme veya aşırı veya olumsuz koşullar altında çalışma açısından değerlendirilmektedir.
4. Üretkenlik karşıtı iş davranışı: Bireysel kontrol altında olan ve birim veya örgütün hedefleri üzerinde olumsuz etkisi olan bireysel eylemler veya davranışları ifade etmektedir.
5. Denetleyici, yönetsel, yönetici (hiyerarşik) liderlik: Bu faktör, hiyerarşik bir ilişkideki liderlik performansını ifade etmektedir. Ayrıca liderlik ve yöneticilik arasında ayırım yapmaktadır.
6. Hiyerarşik yönetim performansı: Hiyerarşik bir organizasyonda, kişiler arası etki olarak liderlikten farklı olan bu faktör, amaçlarına en iyi şekilde ulaşmak için organizasyonun kaynaklarını oluşturma, koruma ve tahsis etme ile ilgili eylemleri içermektedir.
7. Akran/ekip üyesi liderlik performansı: Bu faktörün tanımlayıcı özelliği, akran veya ekip üyelerinin karşılıklı ilişkileridir (yardımlaşma, motivasyon sağlama,

iş birliği yapma vb.) ve söz konusu akran/ekip ilişkilerinin herhangi bir örgütsel düzeyde olabilmesidir.

8. Akran/ekip üyesi yönetim performansı: Bu faktör ekip üyelerinin, planlama ve problem çözme, ekip içi koordinasyon gereksinimlerini ve iş yükü dengesini belirleme ve ekip performansını izleme gibi birçok yönetim işlevini yerine getirmesine dayanmaktadır.

2.2.1.3. Görev ve Bağlamsal Performans Modeli

Borman ve Motowidlo (1993, 1997), temel görev performansı ve bağlamsal performans olarak adlandırdıkları iki genel faktöre sahip bir performans modeli önermişlerdir. Teknik veya görev faaliyetleri bilgi, beceri ve yeteneklere bağlıdır ve rol tanımlıdır. Bu faaliyetler genellikle resmi iş tanımlarına dâhil edilmektedir. Bu nedenle görev performansı, çalışanların resmi olarak tanınan ve kuruluşun teknik özüne doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunan faaliyetlerde yeterlilik gösterme derecesidir. Bağlamsal performans ise örgütsel performansa doğrudan katkı sağlamayan ancak örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen davranışlardan oluşmaktadır. Bağlamsal performans, resmi olarak iş tanımının bir parçası olmayan faaliyetleri içerdiğinden görev performansından farklıdır. Görev performansını kolaylaştırarak bir kuruluşun performansına dolaylı olarak katkıda bulunmaktadır.

Bağlamsal performansın örnekleri aşağıdaki gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993, s. 73):

- Resmi olarak işin bir parçası olmayan görev faaliyetlerini yürütmek için gönüllü olmak,
- Görev faaliyetlerini başarılı bir şekilde tamamlamak için gerektiğinde ekstra şevk veya çaba ile ısrar etmek,
- Başkalarına yardım etmek ve işbirliği yapmak,
- Kişisel olarak uygunsuz olsa bile kurumsal kurallara ve prosedürlere uymak,
- Örgütsel hedefleri onaylamak, desteklemek ve savunmak.

Görev ve bağlamsal performans arasında üç temel fark bulunmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997):

- a. Bağlamsal performans faaliyetleri neredeyse tüm işler için karşılaştırılabilirken, görev performansı işe özgüdür.

- b. Görev performansı temel olarak yetenek tarafından tahmin edilirken, bağlamsal performans esas olarak motivasyon ve kişilik tarafından tahmin edilmektedir.
- c. Görev performansı rol içi davranış olup, resmi iş tanımının bir parçasıdır, oysa bağlamsal performans rol dışı davranıştır ve takdire bağlıdır. Ayrıca, doğrudan veya dolaylı olarak yönetim tarafından dikkate alınmamaktadır.

2.2.1.4. Viswesvaran Sözlüksel Performans Modeli

Viswesvaran (1993)' nın modeli, kişilik taksonomisinin geliştirilmesinde kullanıldığı şekliyle sözcüksel yaklaşımı kullanarak (Reaves, 2015) performanstaki önemli farklılıkların tanımlanıp etiketlendiğini öne süren bir yaklaşıma dayanmaktadır. Sözlüksel hipotez, kişilikteki pratik olarak önemli bireysel farklılıkların kullanılan dilde kodlandığını ve bu nedenle, sözlükte bulunan tüm sıfatların harmanlanmasıyla kişiliğin kapsamlı bir tanımının elde edilebileceğini belirtmektedir. Bu prensibi iş performansı değerlendirmesine genişletmek; iş performansı yapısına ait kapsamlı bir içeriğin, mevcut literatürde kullanılmış olan tüm iş performansı ölçütlerini harmanlayarak elde edilebileceğini göstermektedir. (Viswesvaran ve Ones, 2005).

Bu model çerçevesinde performansın on boyutu içerik analizi ve kavramsal gruplama kullanılarak belirlenmiş ve bunlar şu şekil listelenmiştir:

- Verimlilik,
- Çaba,
- İş bilgisi,
- Kişilerarası yeterlilik,
- İdari yeterlilik,
- Kalite,
- İletişim yeterliliği,
- Liderlik,
- Otoriteye uygunluk,
- Genel performans.

2.2.1.5. Adaptif Performans Modeli

Adaptif performans, bir bireyin bir iş sistemindeki veya iş rollerindeki değişikliklere uyum sağlama derecesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin; sorunları

yaratıcı bir şekilde çözmeyi, belirsiz veya öngörülemeyen çalışma durumlarıyla başa çıkmayı, yeni görevler, teknolojiler ve prosedürler öğrenmeyi ve diğer bireylere, kültürlere veya fiziksel çevreye uyum sağlamayı içermektedir. Pulakos ve diğerleri (2000), adaptif performansın sekiz boyutlu bir taksonomisini sunmuşlardır:

- acil durumları veya kriz durumlarını ele almak,
- iş stresiyle başa çıkmak,
- sorunları yaratıcı bir şekilde çözmek,
- belirsiz ve öngörülemeyen çalışma durumlarıyla uğraşmak,
- iş görevlerini, teknolojilerini ve prosedürlerini öğrenmek,
- kişilerarası uyumluluk göstermek,
- kültürel uyaranabilirlik göstermek,
- fiziksel yönelimli uyaranabilirlik göstermek.

2.2.1.6. *Murphy'nin Performans Modeli*

Murphy (1989)'e göre, iş performansı alanı aşağıdaki dört boyut kullanılarak modellenenmektedir:

- görev davranışları,
- kişilerarası davranışlar (başkalarıyla iletişim ve işbirliği),
- aksama süresi davranışları (işten kaçınma davranışları) ve
- yıkıcı/tehlikeli davranışlar (açık bir üretkenlik kaybı, hasar veya diğer risklere yol açan davranışlar).

Bu modelde, Murphy (1989)'nin üretkenlik karşıtı iş davranışının boyutlarına da (yıkıcı davranışlar ve aksama süresi davranışları) yer verdiği görülmektedir.

2.2.1.7. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Modeli*

Yönetim teorisine dayanan Organ (1988), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)'ni performansın önemli bir bileşeni olarak önermiştir. Başlangıçta örgütsel vatandaşlık davranışı ile bağlamsal performans arasında bazı tanımsal farklılıklar olsa da, Organ (1988)'in örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı, zaman içinde Borman ve Motowidlo'nun bağlamsal performans tanımıyla büyük ölçüde örtüşecek şekilde gelişmiştir ve örgütü destekleyen davranış ve eylemlere atıfta bulunmuştur (Koopmans ve diğerleri, 2011).

ÖVD; işbirliği yapma, ideal olmayan çalışma koşullarına müsamaha gösterme, asgari gereksinimlerin çok ötesine geçme, kuruluşun hedefleriyle özdeşleşme ve kurumsal yönetim ve yönetime gönüllü olarak katılma, başkalarına yardım etme gibi örgütün etkili işleyişini destekleyen bir iş tanımının parçası olması gerekmeyen isteğe bağlı davranış kalıpları olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988).

2.2.1.8. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Modeli

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı (ÜKD); “çalışanların örgütsel hedefleri veya refahı azaltan ölçeklenebilir eylem ve davranışları olup, örgüt veya paydaşları için istenmeyen sonuçlara yol açmaktadır (Ones ve Dilchert, 2013, s.645)”. ÜKD, bir örgüte ve örgüt içindeki çalışanlarına olumsuz sonuçlar doğurma potansiyeline sahip, kasıtlı, kabul edilemez bir davranıştır (Gruys ve Sackett, 2003). Bu davranış örnekleri; çalışan devamsızlığı, kötü niyetli denetim, saldırganlık, şantaj, rüşvet, zorbalık, mülke zarar verme, ayrımcılık, uyuşturucu kullanımı, gasp, dolandırıcılık, taciz, endüstriyel casusluk, kişiler arası şiddet, komisyon, yalan, sabotaj, cinsel taciz, işte sosyal kaytarma, sosyal baltalama, geç kalma, hırsızlık, zorbalık, gizlilik ihlalleri, şiddet ve geri çekilme olabilmektedir. Ones ve Viswesvaran (2003) bu tür davranışları şu şekilde nitelendirmektedir:

- iş yerindeki üretken davranışları azalttığı için üretkenlik karşıtı,
- işle ilgili faaliyetleri aksattığı için yıkıcı,
- sosyal normları ihlal ettiği için antisosyal ve
- örgütsel açıdan arzu edilen davranışlardan uzaklaştığı için sapkın.

2.2.1.9. Fluegge'nin Performans Modeli

İş yerinde eğlencenin iş performansı üzerindeki etkisini incelemek için, Fluegge (2009), bireysel iş performansı alanını üç gruba ayırmaktadır:

- Görev performansı,
- Örgütsel vatandaşlık davranışı ve
- Yaratıcı performans.

Yaratıcı performans; hem yeni hem de yararlı olan fikirlerin, prosedürlerin ve ürünlerin üretilmesine atıfta bulunan yaratıcılığın davranışa yansımaları olarak tanımlanmıştır.

2.2.1.10. İş Karakteristikleri Modeli

Bir diğer yaklaşım ise İş Karakteristikleri Modeli'dir (Hackman ve Oldham, 1976). Bu modelde Hackman ve Oldham (1979), iş özelliklerinin (beceri çeşitliliği, iş kimliği, işin anlamlılığı, özerklik, geri bildirim) kritik psikolojik durumlar üzerinde bir etkisi olduğunu varsaymışlardır. Tüm bu özelliklerin, iş performansı da dâhil olmak üzere kişisel ve iş çıktıları üzerinde bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

Beceri çeşitliliği, bireyin işini yürütmek için gereken beceri ve yetenekler ile yapılması gereken faaliyetlerin çeşitliliğini ifade etmektedir. İşin kimliği, işin çalışanlar tarafından tamamlanmasını ve çalışma çıktılarının net bir şekilde görünür olmasını ifade etmektedir. İşin anlamlılığı, işin hem örgüt içinde hem de örgüt dışında yarattığını etki ve değişiklikleri belirtmektedir. Özerklik, işin planlanma aşamasından tamamlanma aşamasına kadar gerekli olan süreçte çalışana bağımsız çalışma hakkı ve karar alma yetkisi tanımayı ifade etmektedir. Son öge olan geribildirim, gerçekleştirilen işin sonucunda elde edilen çıktıların değerlendirilmesi aşamasıdır (Hackman ve Oldham, 1976).

2.2.1.11. Holistik Çerçeve Modeli

Koopmans ve diğerleri (2011) tarafından iş performansına yönelik tasarlanan çerçevede ise dört boyuttan bahsedilmektedir. Bu boyutlar; görev performansı, bağlamsal performans, adaptif performans ve üretkenlik karşıtı iş davranışları şeklindedir. Bu dört tür davranışın, hemen hemen her işte bireysel iş performansını oluşturan tüm davranışları kapsadığı fakat bu boyutların öneminin ve kesin göstergelerinin farklılık gösterebileceği belirtilmiştir (Koopmans ve diğerleri, 2011).

2.2.2. Performanstaki bireysel farklılıklar

Genel olarak performansa veya performansın örtük yapısını tahminleyen çeşitli boyutlara etki edebilecek bazı bileşenlerden baksetmek mümkündür. Bu bileşenler açığa çıkan performansın düzeyini etkilemekte ve sonucunda performansta bireysel farklılıklara sebep olmaktadır. Campbell ve diğerleri (1993), performans bileşenlerini üç belirleyicinin bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır. Bu belirleyiciler şu şekilde sınıflandırılmıştır:

- (1) bildirimsel bilgi,
- (2) prosedürel bilgi ve beceriler,
- (3) motivasyon.

Bildirimsel bilgi; gerçekler, ilkeler, hedefler ve benlik hakkındaki bilgileri içermektedir. Bu bileşen; kişinin yetenekleri, kişiliği, ilgi alanları, eğitimi, öğretimi vb. durumlar ile açığa çıkmaktadır.

Prosedürel bilgi ve beceriler; bilişsel ve psikomotor becerileri, fiziksel beceriyi, kendi kendini yönetme becerisini ve kişiler arası beceriyi içermektedir. Prosedürel bilgi ve becerilerin yordayıcıları yine yetenekler, kişilik, ilgi alanları, eğitim, öğretim, deneyim gibi durumlar olmaktadır.

Son bileşen olan motivasyon; gerçekleştirme seçim ve isteğini, çaba düzeyini ve çabanın sürekliliğini kapsamaktadır.

Performansı belirlediği düşünülen bu bileşenlere etki edebilecek ve sonucunda bireysel performans farklılığı yaratabilecek farklı değişkenlerin de incelenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda kişinin benlik algısı, bilişsel ve fiziksel becerileri ve motivasyon düzeyi üzerinde rol oynayabilecek ve yukarıda sayılan bileşenlere doğrudan etki edecek diğer değişkenler arasında; bu çalışma kapsamında incelenecek olan gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalık düzeylerinin yer aldığı düşünülmektedir.

2.2.3. Stres ve performans

Michac'a (1997) göre stresin etkilenen sonuçlarından biri iş performansıdır. Kavramsal düzeyde, iş stresi ve iş performansı ölçümleri arasında dört tür ilişki olduğu öne sürülmektedir. Bunlardan biri, stres ile verimliliğin azalması sonucu ortaya çıkan negatif doğrusal bir ilişkidir. İkinci olarak, verimlilik; stresin bir sonucu olarak artabilir, bu da ikisi arasında pozitif bir doğrusal ilişki anlamına gelmektedir. Üçüncüsü, U şeklinde veya eğrisel bir ilişki olabilir, burada hafif stres verimliliği başlangıçta zirveye kadar artırabilir ve daha sonra kişi stres yaşadıkça verimlilik azalabilir. Son olarak, ikisi arasında ölçülebilir bir ilişki olmayabilir (Jamal, 2007; Dar ve diğerleri, 2011).

Bazı araştırmacılara göre, orta düzeyde iş stresi ile verimliliğin en üst düzeyde olduğu kabul edilmektedir, ancak bu düzeyin üzerine çıktıkça verimlilik artan oranda azalmaya başlamaktadır. Ayrıca, çalışanların performansının çok düşük stres düzeyinde de çok yüksek stres düzeyinde olduğu kadar düşük kaldığı, çünkü düşük stres düzeyinde çalışanların yeterince enerjiye sahip olmayabileceği ve kendilerini bütünüyle işlerine

adayamayabilecekleri bulunmuştur. Bu durumda iş, düşük üretkenlik ile sonuçlanmaktadır. Yerkes ve Dodson (1908), insan performansının uyarılma (stres seviyesi) ile bir noktaya kadar arttığını ortaya koyan ters U şeklinde bir model (Şekil 2.5) ile göstermişlerdir. Bu ideal noktada birey en yüksek performansa ulaşabilmektedir. Stres seviyesinin daha da artması performansın düşmesine neden olmaktadır.



Şekil 2. 5. Yerkes-Dodson Modeli (Yerkes ve Dodson, 1908)

Bazı araştırmacılar ise, bir birey yüksek düzeyde işyeri stresi yaşadığında, bireyin stresle başa çıkmak için daha fazla zaman harcayabileceğini ve iş görevlerindeki çabalarının azaltılarak iş performansının düşmesine neden olabileceğini öne sürmektedirler (Yozgat ve diğerleri, 2013). Ayrıca çok sayıda çalışan, işlerinin yıl boyunca yaşadıkları büyük miktarda stres kaynağı olduğunu ve iş stresine bağlı semptom ve problemler nedeniyle performanslarının olumsuz yönde etkilendiğini belirtmektedir (Menze, 2005). İş stresi sadece çalışanlar için değil, DeFrank ve Cooper (1987)'a göre işverenler için de bir zorluk olarak görülmektedir ve yüksek düzeyde stres, düşük üretkenlik ve diğer çalışan sorunları ile sonuçlandığından, yöneticilerin iş stresi konusunu ele almanın bir yolunu bulması gerekmektedir.

İşyerinde stresli bir duruma katlanmanın örgütsel düzeydeki performansı olumsuz açıdan etkilemesine sebep olabilecek diğer çalışan sorunları arasında, çalışanların işten ayrılma niyeti veya işe devamsızlık yapmayı tercih etmeleri sayılabilmektedir. Çalışanlar bu şekilde stres faktörlerinden uzaklaşmaya çalışabilmektedirler. Eğer çalışanlar için işten ayrılmak kolay olmuyorsa, performansta verimsizlik, operasyonel kaynakların israfı, astlar için engeller oluşturma vb. gibi davranışlarla yönetim için sorunlar

yaratabilmektedirler. Bu yüzden örgütler, çalışanların refahı (Edwards ve Rothbard 1999; O'Neill ve Davis, 2011) ve üretkenlik (Halkos ve Bousinakis, 2010) üzerindeki etkileri nedeniyle işyeri stresiyle giderek daha fazla ilgilenmektedirler. Çalışan bağlılığının, yani bir çalışanın örgüte karşı hissettiği duygusal ve entelektüel bağlılığın önemli bir yordayıcı olduğu ve iyileştirilmiş iş performansı (Anitha, 2014) ve finansal getiriler (Saks, 2006) ile pozitif ilişkili olduğu gösterilmiştir. Düşük düzeyde çalışan bağlılığı, yüksek düzeyde stres, tükenmişlik (Hakanen ve diğerleri, 2006) ve işten ayrılma niyetleri (Agarwal ve diğerleri, 2012) ile ilişkilendirilmiştir.

Çalışan kendini psikolojik olarak güvende ve samimi bir ortamda hissettiği takdirde daha yaratıcı, üretken ve gelişim odaklı performans sergileyecektir. Örgütlerine daha fazla bağlı olan veya örgütün bir üyesi olmaktan ve şirketin değerlerini içselleştirmekten gurur duyan çalışanların, tüm örgüte faydalı olacak şekilde veya ekstra roller üstlenici şekilde davranışta bulunma olasılıkları daha yüksektir (O'Reilly ve Chatman, 1986). Ayrıca bu kişilerin örgütlerinde kalma olasılıkları daha yüksektir ki, bu durum sonuç olarak giderleri ve eğitim maliyetlerini düşürmektedir (Griffeth ve diğerleri 2000). Strese karşı psikolojik dayanıklılığa sahip olmanın ya da geliştirmenin ise çalışanların refahını ve performansını artırdığı belirtilmiştir (Grant, Curtayne ve Burton, 2009). Bu tür çalışanlar durum olumsuz görülse de, değişikliklere adapte olabilmekte ve performanslarını koruyabilmektedir (Garmezy, 1991). Bu durum da kişilerin işten ayrılma niyetlerini etkilemekte ve personel devir hızının düşmesini sağlamaktadır.

Amerikan Psikoloji Derneği (APA, 2009)'a göre, çalışanların yarısından fazlası isteyken stres nedeniyle bir miktar üretkenlik kaybettiğini bildirmektedir. Bu sorun genç işçiler arasında daha da büyümüştür. Her 10 Y kuşağı ve X Kuşağı'ndan 6'sı bir miktar üretkenlik kaybı rapor etmektedir. Bu nedenle, stresin nedenlerinin azaltılması arzu edilmekte, ancak çalışanların kaçınılmaz olan stres derecesiyle başa çıkmalarını sağlamak ve onlara dayanıklılık kazandırmak da aynı derecede önem taşımaktadır.

2.2.4. Havacılık endüstrisinde insan faktörü ve performans

İnsan faktörleri, insan refahını ve genel sistem performansını artırmak için insanlar ve bir sistemin diğer unsurları arasındaki etkileşimlerin algılanmasıyla ilgilenen bilimsel bir disiplindir (Johnson ve Maddox, 2007). Havacılık endüstrisinde, performans insan faktörlerinden büyük ölçüde etkilendiği için, insan faktörleri ve performans genellikle birlikte anılmakta ve birbiriyle iç içe kavramlardır. Çünkü insanlar kendi kişisel beceri,

bilgi, deneyim, tutum, motivasyon, alışkanlık ve kişilik karışımını işlerine ve rutin olarak gerçekleştirdikleri her göreve getirmekte (Khan ve diğerleri, 2021) ve dolayısıyla performansları da bu karışımdan etkilenmektedir. Durum farkındalığı, karar verme, iletişim, ekip çalışması, liderlik ve performansı şekillendiren ve etkileyen insan faktörleri, havacılık gibi birçok yüksek riskli endüstrilerdeki ciddi kazaların araştırılması, hata tespiti ve olay oranının azaltılması konusunda önemli bir yer tutmaktadır.

İnsan faktörlerinden bir tanesi olan stres faktörü, yüksek düzeyde olduğunda, pilotlarda iş performansının düşmesine yol açmaktadır ve bu durum da, pilotaj hatasının ana belirtisi olmaktadır (Astoor, 1998; Chong, 2001). Ayrıca çok sayıda kaza raporu (2015 Germanwings 9525 kazası, 1977 B747'lerin kazası, 1972 L1011 kazası vb.), kokpitteki stresin etkilerinin feci olabileceğini göstermektedir. Stres literatürünün incelenmesi, çalışma ortamlarında stresli olaylarla karşılaşan pilotların stres yönetimine kapsamlı bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Ayrıca, pilotların stres altında sahip oldukları bilgi ve becerileri tam olarak kullanamamaları, EKY'yi olumsuz etkileyerek, mürettebat arasındaki düzenin bozulmasına neden olabilmektedir. Sivil havacılık tarihinin en büyük kazası olan ve 1997 yılında 583 kişinin ölümüne neden olan Tenerife kazasının nedeni; EKY eksikliği olarak belirtilmektedir (Kara, 2012).

2015 yılında Fransız Alpleri'nde GermanWings 9525 kazasından sonra, ABD ve Avrupa'da yaklaşık 2000 pilot arasında pilotların mental sağlığı üzerine bir anket yapılmıştır. Sonuçlar daha sonra Aralık 2016'da Çevre Sağlığı dergisinde yayınlanmış ve bulgulardan biri pilotların % 12.6'sının klinik depresyon eşiğinde olduğunu göstermiştir. 2016 yılında, "psikolojik dayanıklılık geliştirme", EKY eğitiminde bir EASA (European Union Aviation Safety-Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı) gereksinimi haline gelmiştir (Aerotime Team, 2017). EASA hava operasyonları düzenlemelerine (ORO.FC.115) göre, EKY eğitimi dayanıklılık geliştirme, zihinsel esnekliği ve performans adaptasyonunu kapsamalıdır. Performans adaptasyonu ile ilgili olarak, uçuş ekipleri donup kalma davranışları, aşırı tepkileri ve uygunsuz tereddütleri azaltmak ve eylemleri mevcut koşullara göre ayarlamak için eğitilmelidir (EASA, 2016). EKY ve insan faktörü eğitmeni Fakoussa'ya göre dayanıklılık bir EKY eğitimi sırasında geliştirilememekte, ancak tanımlanabilmekte ve teknikler sunulabilmektedir, onu kişisel olarak eğitmek ve geliştirmek bireyin sorumluluğuna kalmaktadır (Pierobon, 2019). Bu nedenle, herkesin

durumla ilgili farkındalığı geliştirilmeli ve bireylerin zihniyet yapısını olumlu anlamda değiştirmeleri için, gelişim zihniyeti uygulamaları örgütler tarafından benimsenmelidir.

Geçmişte, havacılık sektöründe insan faktörlerinin sistem performansına yaptığı katkılar genellikle olumsuz olarak değerlendirilmekte ve hata ve aksaklıklara odaklanılmaktaydı, fakat son zamanlarda insan faktörlerinin güvenlik, dayanıklılık ve etkili performans konusunda sağladıkları olumlu katkılara da odaklanılmaktadır. Bu nedenle artık sistem sadece kötü işlerken değil, iyi işlerken de değer görmekte ve tanınmaktadır (Michelle, 2021). Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization-ICAO) havacılık sistemindeki kişilerin doğru olanı yapmasını kolaylaştırmak ve dolayısıyla olumsuz güvenlik sonuçlarından kaçınmak adına “İnsan Performansı El Kitabı”nı yayınlamıştır (Michelle, 2021). İnsan performansı ve insan faktörleri bilgisi çerçevesindeki kılavuz, insan performansının beş ana ilkesini ortaya koymaktadır. Bu ilkeler şunları içermektedir:

1. *İnsanların performansı, yetenekleri ve sınırlamaları ile şekillenmektedir:* Bu ilke, bir kişinin uğraşabileceği fizyolojik sınırlamalar (uykusuzluk, yetersiz beslenme, oksijen seviyesinde azalma vb.), zihinsel sınırlamalar (unutkanlık vb.) ve duysal sınırlamaları (algı yanılgıları vb) kapsamaktadır. Bazen bir kişi en yüksek performansında hareket edebilmekte, ancak bu nadiren gerçekleşmektedir. Yetenekler ve sınırlamalar ilkesi, performansın değişken olduğunu kabul etmektedir. Örneğin; insanların performansı hasta olduklarında, sıkıldıklarında, stresli olduklarında veya yorgun olduklarında bozulabilmektedir. Bununla birlikte, tüm sınırlamalarına rağmen insanlar iyi desteklendiklerinde, operasyonları güvenli bir şekilde yönetmek için becerilerini uyarlayarak yeni durumları yönetebilmektedirler.
2. *İnsanlar durumları farklı yorumlamakta ve kendileri için anlamlı olan şekillerde gerçekleştirmektedirler:* Bu ilke, her insanın bir durumu farklı yorumlayabileceğini kabul etmektedir. İnsanlar kendilerine sunulan bilgileri kullanarak bilinçli kararlar vermekte ve prosedürler hakkında açık bilgi, deneyim, içgörü ve sezgi yoluyla örtük bilgiye dayalı olarak eylemlerde bulunmaktadır. Özellikle örtük bilgi, her şeyin tahmin edilemediği veya kontrol edilemediği bir operasyonel ortamı anlamlandırma biçiminde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle bu ilke, insanların düşünce ve davranışları altında yatan nedenleri incelediği için güvenliğin ayrılmaz bir parçasıdır.

3. *İnsanların karmaşık ve dinamik bir çalışma ortamının taleplerini karşılamak için uyum sağlamaları gerekmektedir:* İnsanların özellikle dinamik koşullar altında, çalışma ortamlarının ihtiyaçlarına göre değişen taleplere uyum sağlamaları bu ilkenin odak noktasıdır. İnsanların işlerini potansiyel riskleri hesaba katacak, sistemdeki diğer üyelerin bağlantılı iş akışlarını aksatmayacak ve beklenmeyen olayları yönetecek şekilde ayarlamaları gerekebilmektedir.

4. *İnsanlar öngörülen riskleri değerlendirmekte ve bu yönde seçimler yapmaktadırlar:* Havacılıktaki herhangi bir faaliyet, emniyet hedeflerini ve zamanında kalkış, maliyet tasarrufu ve çevre koruma gibi diğer örgütsel hedeflerle uyumlu olmalıdır. Bazen farklı yönde seçimler yapılarak, bir hedef diğerine tercih edilebilmektedir. Bir seçim yapmayı gerektirebilecek durumlar şu şekilde sıralanabilir:

- hıza karşı hatalardan arınık olma,
- maliyete karşı fayda sağlama,
- kişisel hedeflere karşı örgütsel hedeflerin tercih edilmesi.

Örneğin; hıza karşı hatalardan arınık olma durumunda, bir prosedürü tam olarak uygulamama riskine karşı gecikmeli bir kalkış riski tercihi söz konusu olabilmektedir.

5. *İnsanların performansı diğer insanlarla, teknolojiyle ve çevreyle olan etkileşimden etkilenmektedir:* Bu ilke spesifik olarak, insanların başkalarıyla, teknolojiyle ve çevreleriyle olan ilişkilerinin etkisine ve bu ilişkilerin performansı nasıl etkilediğiyle ilgilenmektedir. Teknolojik anlamda iyi tasarlanmış araçlar, insanların performanslarını iyileştirmelerini sağlarken, kötü tasarlanmış veya eksik araçlar performanslarının düşmesine neden olabilmektedir. Aydınlatma, sıcaklık ve alan gibi çevresel koşullar da insan performansını etkilemektedir. Fiziksel ortamda optimal koşullar mevcut olmadığında, performans amaçlandığı gibi olmayabilmektedir. Uygun ekipman, prosedürler ve fiziksel koşullar sağlandığında bile, insanların performansı başkalarıyla etkileşimlerinden de büyük ölçüde etkilenmekte ve bu ilişkilerin bir kombinasyonu olarak açığa çıkmaktadır.

Bu ilkeler, insan performansını, insanların havacılık sisteminin zorluklarını nasıl karşıladıklarını ve neden bu şekilde performans gösterdiklerini anlamak ve bu sayede emniyetin sağlanması açısından kritik bir öneme sahiptir. İnsan performansından

maksimum düzeyde verim alınmasına ve insan faktörlerinin olumsuz etkilerinden kaçınılmasına yönelik olarak, bu çalışma kapsamında, çeşitli sınırlamaların ve olumsuzlukların en iyi şekilde yönetilmesine, insanların stres altında doğru kararlar almalarına, değişen koşullara kolaylıkla uyum sağlamalarına ve çözüm üretmelerine ve içinde bulundukları her durumda becerilerini en etkin şekilde kullanmalarına katkı sağlayabilecek destek unsurlarının bilinçli farkındalık ve gelişim zihniyeti olduğu düşünülmektedir. Bu unsurlar sayesinde performansta ve insan faktörlerinin katkılarında fark yaratan etkilerin gözlemlenebileceği düşünülmektedir.

2.2.5. Bireysel performans değerlendirme

Performans değerlendirmesi, gayri resmi veya sistematik olarak iki şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Gayri resmi değerlendirme, denetim otoritesi gerekli gördüğünde yapılmaktadır. Bir yönetici ile bir çalışan arasındaki günlük çalışma ilişkisi, çalışanın performansının değerlendirilmesi için bir fırsat sunmaktadır. Bu yargı, iş başında, kahve içerken veya belirli bir iş parçasının yerinde incelenmesi yoluyla sohbet yoluyla iletelebilmektedir. Sistematik değerlendirme ise yönetici ve çalışan arasındaki iletişim resmi olduğunda ve yönetici izlenimlerini ve çalışan performansına ilişkin gözlemleri raporlamak için bir sistem mevcut olduğunda kullanılmaktadır. Resmi olmayan değerlendirme yararlı olsa da, resmi değerlendirmenin yerini almamalıdır (Mathis ve Jackson, 2008).

Sistematik olan performans değerlendirme; çalışanların iş performanslarının düzenli aralıklarla ölçüldüğü, belgelendiği ve değerlendirildiği bir süreci kapsamaktadır. Keeping ve Levy (2000)'ye göre performans değerlendirme, bir örgütün yapısı ve kültürü içinde bir çalışanın performansını belirleme, değerlendirme, irdeleme ve yükseltme sürecidir. Ayrıca performans değerlendirme, genel yönetim sürecinin bir parçası olup, etkili ve objektif kararlar için bir çalışanın performansı hakkında yargıda bulunma süreci olarak kabul edilmektedir (Jafari ve diğerleri, 2009). Birçok nedenden dolayı çalışanların performansı düzenli olarak değerlendirilmelidir. Bunun bir nedeni, performans değerlendirmesinin seçim araçlarını doğrulamak veya eğitim programlarının etkisini değerlendirmek için gerekli olabilmesidir. İkinci bir neden idari olup maaş zamları, terfiler ve eğitim hakkında karar vermeye yardımcı olmaktadır. Diğer bir neden ise, çalışanlara mevcut performanslarını geliştirmelerine ve gelecekteki kariyerlerini planlamalarına yardımcı olacak geri bildirim sağlamaktır (Levy ve Williams, 2004).

Performans değerlendirme süreci çeşitli adımlardan oluşan sistematik bir işleyişi gerektiren bir süreçtir. Bu süreç kapsamına dâhil edilecek aşamalar şu şekildedir (Khanna ve Sharma, 2014):

- Değerlendirmenin amaç tanımı,
- İş beklentilerinin oluşturulması,
- Bir değerlendirme programının tasarlanması,
- Performansın değerlendirilmesi,
- Performans görüşmelerinin gerçekleştirilmesi,
- Verilerin uygun amaçlar doğrultusunda kullanımı,
- Fırsat değişkenlerinin belirlenmesi.

2.2.5.1. Bireysel performans değerlendirme yöntemleri

Literatür incelendiğinde, performans değerlendirme yöntemlerinin çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu yöntemler çoğunlukla geleneksel ve modern yöntemler olmak üzere iki kategoride sunulmaktadır. Geleneksel yöntemler arasında sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, grafik dereceleme ve puanlama yöntemi, kontrol listesi yöntemi, gizli değerlendirme yöntemi, kritik olay yöntemi, anlatım, davranış değerlendirme yöntemi sayılabilir (Üzüm ve Uçkun, 2018; Keklik, 2018; Majid, 2016; Aggarwal ve Thakur, 2013, Khanna ve Sharma, 2014). Çağdaş yöntemler arasında amaçlara göre yönetim, 360 derece değerlendirme yöntemi, 720 derece değerlendirme yöntemi, yetkinliklere dayalı değerlendirme yöntemi, takım çalışması temelli değerlendirme yöntemi, değerlendirme merkezi yöntemi, psikolojik değerlendirme yöntemi bulunmaktadır (Üzüm ve Uçkun, 2018; Keklik, 2018; Majid, 2016; Aggarwal ve Thakur, 2013; Khanna ve Sharma, 2014). Şu anda insan kaynakları alanında geleneksel performans değerlendirme süreçlerinin etkinliği hakkında çok fazla tartışma bulunmaktadır. Bazıları bu değerlendirme sistemlerinin geri bildirimde bulunmak ve çalışanları geliştirmek için daha etkili yöntemlerle değiştirilmesini önermektedir (Reed ve Bogardus, 2012). Bu bağlamda gerektiğinde modern yöntemlerin kullanılması, geleneksel yöntemleri tamamlayıcı niteliktedir. Ayrıca modern yöntemlerin değerlendirmenin önyargılardan arınık, daha nesnel ve güvenilir olmasına yönelik çabaların sonucunda ortaya çıktığı ifade edilebilir.

Performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin diğer sınıflandırmalar ise şu şekildedir:

- Geçmişe, ana ve ileriye yönelik değerlendirme yöntemleri (Hroník, 2006'dan akt. Kateřina, ve diğerleri, 2013),
- Bireysel ve çok katılımcılı performans değerlendirme yöntemleri (Ivancevich, 2010),
- Dereceleme, anlatım, kıyaslama ve amaç odaklı değerlendirme yöntemleri (Mathis ve Jackson, 2008),
- Kıyaslama, dereceleme, anlatım ve davranış odaklı değerlendirme yöntemleri (Reed ve Bogardus, 2012),
- Nesnel ve yargısal değerlendirme yöntemleri (Griffin, 2016),
- Önceden tanımlanmış hedefe dayalı, önceden tanımlanmış standart sonuca dayalı ve değerlendirme görüşmelerine dayalı performans değerlendirme yöntemleri (Kateşina, ve diğerleri, 2013),
- Özellik, kıyaslama, davranış ve sonuç odaklı performans değerlendirme yöntemleri (Mondy ve Martocchio, 2016),
- Kişiler arası karşılaştırmalara dayalı, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı, bireysel performans standartlarına dayalı olan ve diğer performans değerlendirme yöntemleri (Akçakanat, 2009; Cerit, 2019).
- Geçmiş odaklı ve gelecek odaklı performans değerlendirme yöntemleri (Majid, 2016).

Bu çalışma kapsamında ise performans değerlendirme yöntemleri üç sınıfa ayrılarak kategorilendirilmiştir. Bunlar; dereceleme (puanlama) temelli, kriter (ölçüt) temelli ve puanlayıcı temelli değerlendirme yöntemleridir.

2.2.5.1.1. Dereceleme (puanlama) temelli yöntemler

Dereceleme temelli yöntemler kapsamına; sıralama ve karşılaştırma yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, grafik dereceleme ve puanlama yöntemleri dâhil edilmiştir.

Sıralama ve karşılaştırma yöntemi

Sıralama yöntemi, en eski ve en basit derecelendirme yöntemidir. Burada her çalışan, aynı işi yapan diğer tüm çalışanlarla karşılaştırmakta ve ardından kendisine belirli bir sıra verilmektedir. Bu yöntemde, bireysel çalışanın performansı standart performansla karşılaştırılmamaktadır. Karşılaştırma sistemleri, belirli bir çalışanın

performansını diğer çalışanların performansına göre değerlendirmektedir. Çalışanlar en iyi performans gösterenden en kötü performans gösterene doğru sıralanmaktadır (Dessler, 2013; Mondy ve Martocchio, 2016). En basit haliyle, bir performans hiyerarşisi oluşturulmaktadır. Çalışanlar genel performans veya farklı özellikler dikkate alınarak sıralanabilmektedir (Mondy ve Martocchio, 2016).

Bir sıralamayı gerçekleştirmenin birkaç yolu bulunmaktadır (Majid, 2016). Bunlar;

- (a) dönüşümlü sıralama (bir çalışanın performansını iş arkadaşlarıyla karşılaştırma)
- (b) ikili karşılaştırma ve
- (c) çan eğrisine uyan normal istatistiksel dağılım temelinde zorunlu dağılım yöntemidir (bu yöntem, çalışanları tüm performans aralığını temsil eden gruplara atamaktadır).

Sıralama ve karşılaştırma yönteminin çeşitli dezavantajları bulunmaktadır. Sıralama yönteminin birincil dezavantajı, bireyler arasındaki farkların boyutlarının iyi tanımlanmamış olmasıdır. Örneğin, ikinci ve üçüncü sırada yer alan bireylerin performansları çok az farklılık gösterebilirken, üçüncü ve dördüncü sırada yer alan kişilerin performansları büyük ölçüde farklılık gösterebilmektedir. Sıralama aynı zamanda birinin son olması gerektiği anlamına gelmekte ve bu da bir gruptaki son sıradaki bireyin farklı bir gruptaki en üst sıradaki çalışana eşit olma olasılığını göz ardı etmektedir. Ayrıca, grup büyükse sıralama süreci zor bir hal almaktadır (Mathis ve Jackson, 2008).

Zorunlu seçim yöntemi

90'ların sonlarında Tiffen, puanlayıcıların kusurlarını ortadan kaldırmak amacıyla yeni bir performans değerlendirme yöntemini tanıtmıştır (Jaiswal, 2020). Bu yöntemde değerlendirici, çalışanları bir dizi ifade veya özellikler listesi yardımıyla değerlendirmek zorundadır. Bu dizi hem olumlu hem de olumsuz ifadeler içerebilir. Her ifade, değerlendirici tarafından bilinmeyebilecek ağırlıklar veya puanlar taşımaktadır. Bu nedenle bu yöntem bir çalışanı objektif olarak değerlendirmektedir (Durai, 2012).

Grafik dereceleme ve puanlama yöntemi

1922'de Scott Company çalışanları ile çalışan Paterson; güvenilirlik, zaman içinde tutarlılık, kullanışlılık ve pratiklik sağlamak için bir grafik dereceleme ölçeği geliştirmiştir (Jaiswal, 2020). Bu ölçek bir dizi özelliği ve bir performans aralığını

listeleyen bir ölçektir. Çalışan her özellik için kendi performans düzeyini en iyi tanımlayacak puan belirlenerek derecelendirilmektedir (Dessler, 2013). Bu yaklaşımı kullanarak, değerlendiriciler performans hakkındaki yargılarını bir ölçekte kaydetmektedirler. Ölçek, “olağanüstü”, “beklentileri karşılıyor” veya “iyileştirmeye ihtiyaç duyuyor” gibi sıfatlarla tanımlanan, normalde sayıları 5-7 olan birkaç kategori içermektedir. Derecelendirme ölçekleri yönteminin popülaritesinin bir nedeni, birçok çalışanın hızlı değerlendirmesine izin veren basitliğidir (Mondy, 2008).

2.2.5.1.2. Kriter (ölçüt) temelli yöntemler

Kriter temelli yöntemler kapsamına; kontrol listesi yöntemi, kritik olay yöntemi, serbest anlatım yöntemi, aavranış değerlendirme yöntemi, amaçlara göre yönetim yöntemi, maliyet-fayda ilişkisine dayalı değerlendirme yöntemi, yetkinliklere dayalı değerlendirme yöntemi, takım çalışması temelli değerlendirme yöntemi ve psikolojik değerlendirme yöntemi dâhil edilmiştir.

Kontrol listesi yöntemi

Kontrol listesi, bir dizi hedeften oluşmaktadır. Bu yöntemle hedeflerin bulunduğu bir form oluşturularak bir form üzerinde çalışanlar ile ilgili bazı sorular yer almaktadır. Bu sorular evet ya da hayır olarak cevaplanarak form üzerine işaretleme yapılmaktadır (Aktan, 2009). Değerlendirici, çalışanın listelenen bir özelliğe sahip olduğuna inanıyorsa, maddeyi işaretlemekte; değilse, boş bırakmaktadır (Ivancevich, 2010). Bu şekilde çalışanların çeşitli kriterleri karşılaması beklenmekte ve ne derecede karşıladıkları hesaplanmaktadır.

Kritik olay yöntemi

Kritik olay yöntemi, çalışanların olumlu ve olumsuz iş eylemlerinin yazılı kayıtlarını tutmayı gerektiren bir performans değerlendirme yöntemidir. Flanagan (1954), kritik olay tekniğini, özel öneme sahip olayların tanımlarını toplayarak ve sistematik olarak tanımlanmış kriterleri karşılayarak insan davranışını tanımlamak için tasarlanmış bir dizi prosedür olarak tanımlamıştır. İlk kullanımı, pilot hatası deneyimlerini sınıflandırmak için 1947'de Fitts ve Jones'un çalışmalarına dayanmaktadır (Aggarwal ve Thakur, 2013). Böyle bir eylem ya da kritik bir olay, örgütün etkinliğini olumlu ya da olumsuz önemli ölçüde etkilediğinde, yönetici bunu not almaktadır. Değerlendirme

döneminin sonunda, değerlendirici çalışan performansını değerlendirmek için bu kayıtları diğer verilerle birlikte kullanmaktadır (Mondy, 2008). Bu teknik, performans gözden geçirme görüşmeleri için çok uygun olsa da, değerlendiricinin kritik olayları ortaya çıktığı anda not etmesi gerekmektedir. Bu nedenle uygulamada pratik olmayabilir ve çalışanlara geri bildirim verilmesini geciktirebilir (Khanna ve Sharma, 2014).

Serbest anlatım yöntemi

Değerleme uzmanı, bir çalışanın performansını açıklamasıyla değerlendirmektedir. Değerlendirici, çalışan davranışındaki güçlü ve zayıf yönleri, önceki performansı, durumu ve iyileştirme önerileri hakkında bir açıklama yazmaktadır (Jafari ve diğerleri, 2009). Serbest anlatım için kullanılacak olan bazı formlar yönerge içermezken, bazıları cevaplanması gereken hazırlanmış sorular kullanılarak oluşturulmuş olduğundan daha yapılandırılmıştır (Mathis ve Jackson, 2008). Bu yöntem puanlayıcıya daha fazla esneklik sağlamakla birlikte (Mathis ve Jackson, 2008) objektif olunabilmesi açısından büyük bir zorluk taşımaktadır (Khanna ve Shanna, 2014).

Davranış değerlendirme yöntemi

Bu yöntem ile ilk olarak değerlendiricinin, ölçekte hangi davranışın çalışan performansını en iyi şekilde tanımladığını belirtmesi gerekmektedir. Bu davranışlar sıklıkla davranışsal derecelendirme ölçekleri (behavioral rating scale-BARS)'inde belirtilmektedir. BARS etkili ve etkisiz davranışların ifadeleriyle tanımlanan derecelendirme ölçekleridir (Khanna ve Sharma, 2014). BARS, kritik olay ve grafik derecelendirme ölçeği yaklaşımlarından gelen öğeleri birleştirmektedir. Değerlendirici, çalışanları sayısal ölçekte maddelere göre derecelendirmektedir. BARS ilk olarak Smith ve Kendall (1963) tarafından tanıtılmış ve ilerleyen dönemlerde diğer derecelendirme yöntemleriyle ilişkili bazı psikometrik yetersizlikleri gidermeye yardımcı olmuştur (Majid, 2016).

Ayrıca Latham ve diğerleri (1979), davranış değerlendirmesine yönelik olarak davranışsal gözlem ölçeğini (behavioral observation scale-BOS) geliştirmişlerdir. BARS gibi, BOS da işin alanını kapsayan bir dizi davranışı tanımlamak için kritik olay tekniğini kullanmaktadır. BARS ve BOS arasındaki en büyük fark, değerlendirilen kişinin bir değerlendirme süresi boyunca sergilediği davranışları belirlemek yerine,

değerlendirmecinin BOS'ta tanımlanan belirli davranışların, değerlendirilen kişide gerçekte ne sıklıkta gözlemlendiğini bir ölçekte göstermesidir (Ivancevich, 2010).

Amaçlara göre yönetim yöntemi

Çalışanlar, işin başarılı bir şekilde tamamlanmasında kritik olarak belirlenmiş belirli bir dizi hedefi ne kadar başardıkları yönünde değerlendirilmektedirler. Çalışanlar ve amirler birlikte kurumsal stratejilere bağlı belirli hedefleri belirlemektedirler ve çalışanların bu hedeflere ulaşması beklenmektedir. Bu sürecin en önemli aşaması, üstler ve astlar arasındaki etkileşim yoluyla zorlu ancak ulaşılabilir hedefler ve standartlar oluşturulmasını gerektirmektedir. Süreç sonunda çalışan, hedeflere ulaşma yönündeki ilerlemesini açıklayan bir rapor yazmakta ve çalışanın amiri, çalışanın performansını hedeflere ulaşılmasına dayalı olarak değerlendirmektedir (Mondy ve Martocchio, 2016). Bu yöntem ile değerlendirme sürecine tüm çalışanların katılımı dâhil edildiği için bu yöntemin daha iyi bir performans gösterme konusunda teşvik edici bir yönü bulunmaktadır. Drucker'ın öncülük yaptığı ve sonrasında McGregor tarafından performans değerlendirme yöntemi olarak uyarlanan ve benimsenen bu teknik daha nesnel olup, kişisel niteliklere odaklanan geleneksel değerlendirme sistemlerindeki hataları ortadan kaldırma konusunda bir alternatiftir (Vuong ve Nguyen, 2022).

Maliyet-fayda ilişkisine dayalı değerlendirme yöntemi

Bu yöntem özünde örgütün bir çalışan aracılığıyla elde ettiği finansal getirilere odaklanmaktadır. Yönetim, bir çalışanı örgütte tutmanın maliyetini ve bu çalışan aracılığıyla elde edilen faydaları değerlendirmektedir. Sonuç olarak o çalışanın örgüte gerçek katkısını belirlemek için bir maliyet-fayda karşılaştırması yapılmaktadır (Durai, 2012).

Yetkinliklere dayalı değerlendirme yöntemi

Yetkinliklere dayalı değerlendirme yöntemi, bir çalışanın işin gerekliliklerini yerine getirebilmesi için taşınması gereken bilgi, beceri ve tutum öğelerinin bileşimine dayanmaktadır (Lekshmi ve Radhika, 2016). Bazı yetkinlik modelleri ve performans standartları, tüm işlere uygulanmak üzere örgütsel düzeyde geliştirilmektedir. Farklı işlerin benzersiz teknik yönleri, farklı şekilde tanımlanmış teknik yeterlilik modelleri ile temsil edilebilir. Alternatif olarak, bazı yetkinlik modelleri, tüm organizasyon üyeleri için

geçerli olan bir dizi temel yetkinlik ve belirli işler için geçerli olan belirli teknik veya yönetimsel sorumlulukları yansıtacak şekilde özelleştirilmiş ek uzmanlık yetkinlikleri içermektedir (Pulakos, 2004).

Takım çalışması temelli değerlendirme yöntemi

Takım çalışması temelli değerlendirmelerde, takımın genel performansına ek olarak takım üyelerinin bireysel olarak yaptığı katkılar da incelenmektedir. Bu katkılar iş birliği, iletişim, motivasyon, yaratıcılık, inovasyon, pratiklik, problem çözme, eleştirel düşünme vb. beceriler kapsamında değerlendirilebilir.

Zigon (1997)'a göre takımlara yönelik performans değerlendirmesi şu noktaları kapsamalıdır:

- Takım tarafından ulaşılan her bir sonucun, bu sonuçlara ilişkin performans standartları ile beyan edilmesi,
- Takım üyeleri tarafından ulaşılan her bir sonucun, bu sonuçlara ilişkin performans standartları ile beyan edilmesi,
- Takım ve bireyler tarafından elde edilen sonuçların öncelik ve önem derecesine göre resmedilmesi,
- Takım ve bireylerin performans standartlarına göre nasıl performans sergilediklerini görebilmeleri için, performansa ilişkin verilerin elde edilmesine ve yorumlanmasına yönelik bir plan oluşturulması.

Psikolojik değerlendirme yöntemi

Büyük ölçekli örgütler tam zamanlı psikologlar istihdam etmekte ve psikologlar tarafından yapılan değerlendirmelerde, bireyin geçmiş performansı değil, gelecekteki potansiyel değerlendirilmektedir (Khanna ve Sharma, 2014; Majid, 2016). Değerlendirme kapsamında derinlemesine görüşmelere, psikolojik testlere, üstlerle yapılan görüşmelere vb. tekniklere yer verilmektedir. Psikolog daha sonra çalışanın entelektüel, duygusal, motivasyonel ve bireysel potansiyele işaret eden ve gelecekteki performansı tahmin edebilecek işle ilgili diğer özelliklerinin bir değerlendirmesi içeren bir rapor hazırlamaktadırlar (Majid, 2016).

2.2.5.1.3. Puanlayıcı temelli yöntemler

Puanlayıcı temelli yöntemler kapsamına; öz değerlendirme yöntemi, akran ve takım değerlendirmesi yöntemi, müşteri değerlendirmesi yöntemi, amir değerlendirmesi (direkt indeks), astların değerlendirmesi, değerlendirme merkezi yöntemi, 360 derece değerlendirme yöntemi, 720 derece değerlendirme yöntemi, 1440 derece değerlendirme yöntemi ve bilgisayarlı ve web tabanlı performans değerlendirme yöntemi dâhil edilmiştir.

Öz değerlendirme yöntemi

Öz değerlendirme yöntemi ile çalışanlara bir form verilerek kendi performansları konusunda bir yargıya varmaları beklenmektedir. Öz değerlendirme, çalışanların verilen görevler üzerindeki mesuliyetlerini artırarak bireylerin kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır (Vuong ve Nguyen, 2022). Pek çok insan işinde neyi iyi yaptığını ve neleri geliştirmesi gerektiğinin farkındadır, böylece kendi performanslarını objektif hatta bir amire kıyasla daha katı bir şekilde eleştirebilmekte ve gerekli noktaları geliştirmek için harekete geçebilmektedirler (Mondy ve Martocchio, 2016). Bu yöntem ayrıca çalışanlar hakkında onları değerlendirmekten çok, çalışanlar hakkında yararlı ve önemli veriler toplamak için de kullanılmaktadır (Durai, 2012).

Akran (iş arkadaşı) ve takım değerlendirmesi yöntemi

Benzer pozisyonlardaki çalışanlar, bir çalışanın performansını değerlendirmektedir. Bu yöntem, iş arkadaşlarının bir çalışanın performansına aşina oldukları varsayımına dayanmaktadır. Akran ve takım derecelendirmeleri, özellikle amirler her çalışanın performansını gözlemleme fırsatına sahip olmadığında, ancak diğer çalışma grubu üyelerinin gözlemlediği durumlarda yararlıdır. Bu yöntemin dezavantajı, yeterince açık olunamaması olabilir. Ekip üyeleri birbirlerinin performansı hakkında iyi bilgilere sahip olsalar da, çeşitli çekincelerle bunu paylaşmayı tercih etmeyebilirler veya aralarında problem varsa haksız yargılarda bulunarak adil olmayan bir değerlendirme yapılabilirler (Mondy ve Martocchio, 2016).

Müşteri değerlendirmesi yöntemi

Müşteri davranışı bir örgütün başarı derecesini belirlemekte olan en önemli unsurlardan bir tanesidir. Bu nedenle, bazı örgütler bu kritik kaynaktan performans girdisi

almanın önemli olduğuna inanmaktadır. Örgütlerin müşteri değerlendirmesine başvurma sebepleri; müşteriye bağlılık göstermesi, çalışanlara sorumluluk yüklemesi ve bu yöntemin değişimi teşvik etmesidir (Mondy, 2008; Mondy ve Martocchio, 2016). Bu değerlendirme yöntemi tarafsız ve güvenilir olabilir, çünkü müşteriler, çalışan performansı hakkında örgüt içinden olanlardan daha doğru yargıda bulunabilirler. Cognizant ve Wipro yazılım çözümleri gibi şirketler, maaşları artırmak için satış personelinin performansını değerlendirmek üzere müşteri geri bildirim yöntemini kullanmaktadırlar (Jaiswal, 2020).

Amir değerlendirmesi (direkt indeks)

Amir değerlendirmesi, değerlendirmenin başında belirlenen amaç ve hedeflerin ve beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının gözden geçirilmesiyle başlamaktadır. Denetim otoritesi olan amir, daha sonra herhangi bir eksikliğin çalışanın yetersiz performansından mı yoksa örgütsel bir değişiklik gibi çalışanın kontrolü dışındaki koşullardan mı kaynaklanıp kaynaklanmadığını değerlendirmelidir. Son olarak tutarsızlıkları gidermek için bir plan geliştirilmelidir (Reed ve Bogardus, 2012).

Astların değerlendirmesi

Astlar tarafından yapılan değerlendirmelere birçok kişi olumsuz olarak yaklaşırsa da yöneticilerin astları tarafından değerlendirilmesi mümkün ve zaman zaman gereklidir. Astlardan geri bildirim alan yöneticiler, yukarı yönlü geri bildirim sürecini olumlu ve gelişim odaklı bir şekilde kullanabilirler (Dessler, 2013). Bu yöntem özellikle çalışma grubunun ihtiyaçlarının bilincine varmayı ve daha iyi bir yöneticilik yapmayı sağlamaktadır (Mondy ve Martocchio, 2016). Bu yöntemde dikkat edilmesi gereken nokta; değerlendirmenin isimsiz bir şekilde yapılması gerektiğidir, aksi takdirde astlar dürüst olmayan bir şekilde abartılı puanlar verme eğilimindedirler (Dessler, 2013).

Değerlendirme merkezi yöntemi

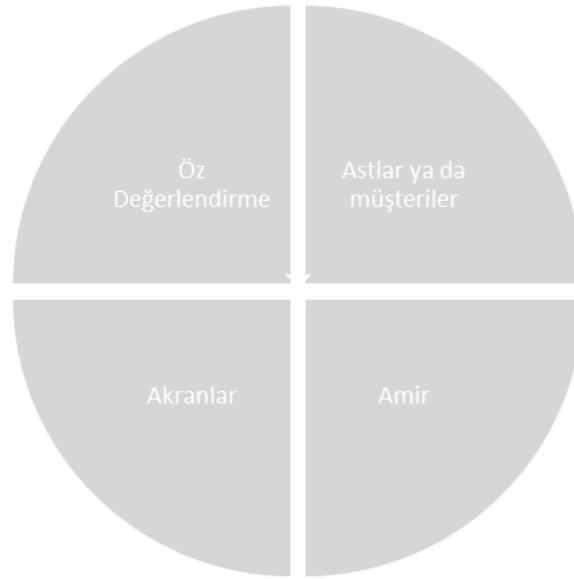
Bu teknik ilk olarak 1943'te ABD ve İngiltere'de geliştirilmiştir. Değerlendirme merkezlerini kullanmanın arkasındaki temel fikir, yöneticilerin davranışlarını gözlemleyerek değerlendirmektir. Değerlendirme merkezince değerlendirilen özellikler, atılganlık, ikna yeteneği, iletişim yeteneği, planlama ve organizasyon yeteneği, kendine güven, strese dayanıklılık, enerji düzeyi, karar verme, duygulara duyarlılık, yönetim

yeteneği, yaratıcılık ve zihinsel uyanklık vb. kriterleri içerebilir (Khanna ve Sharma, 2014; Majid, 2016).

360 derece değerdendirme yöntemi

Bu yöntem kapsamında, personelin üstleri, iş arkadaşları ve müşteriler (customer) gibi çeşitli grupların geri bildirimi ile değerdendirme yapılmaktadır. Bu prosedür aynı zamanda çalışanın kendi bakış açısını da entegre ederek ona çok kaynaklı, çok puanlayıcı ve kapsamlı bir değerdendirme sistemi olma ayrıcalığı tanımaktadır (Grund ve Przemeck, 2012). Bu yeni yaklaşım, insanlara performansları hakkında yalnızca amirleri tarafından verilen geleneksel bir değerdendirmeden çok daha zengin bir bilgi sağlamaktadır (Griffin, 2016). Rajeswari (2017)'e göre, bu sistemin geleneksel amir değerdendirme sistemine göre avantajı, çalışan performansının daha geniş anlamda daha net olması ve halo etkisi veya önyargı nedeniyle daha az hata olmasıdır. Bununla birlikte bu süreç nispeten uzun zaman almakta olup, işyerinde korku ve güvensizlik yaratmayacak şekilde titizlikle yürütülmelidir (De Nisi ve Kluger, 2000).

Uygulamada rol alacak katılımcıları içeren süreç bir görselle Şekil 2.6'daki gibi açıklanmıştır.

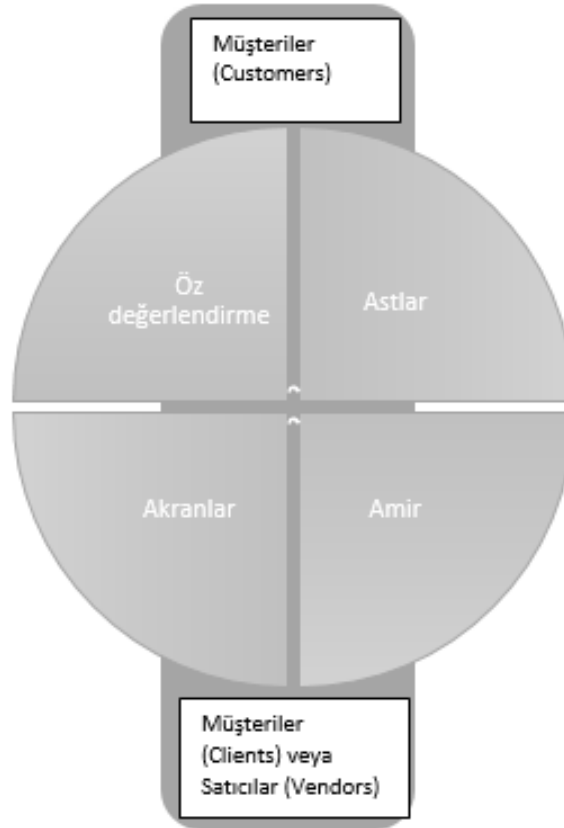


Şekil 2. 6. 360 derece değerdendirme (Rajeswari, 2017)

720 derece değerlendirme yöntemi

Birçok yönetim danışmanı, kapsamlı bir 360 derecelik değerlendirme yapmanın kendi başına tamamlanmadığını düşünmektedir. Çünkü herhangi bir değerlendirmenin başarılı olduğunu görmek için iyileştirmeleri ölçmek gerekmektedir. Bu nedenle 360 derece geri bildirimden sonra farklı bir prosedüre daha ihtiyaç duyulmaktadır. 720 derece değerlendirme sisteminin, 360 derece değerlendirme sistemi için bir kontrol mekanizması olduğu belirtilebilir (Patil ve Dalvi, 2019). Ayrıca 720 derece değerlendirme iki kez 360 derece performans değerlendirme olarak da ifade edilebilir. Ek olarak 720 derece değerlendirme satıcı (vendor) veya müşterileri (client) sürece her zaman dâhil etmesi yönüyle 360 derece değerlendirmeden farklılaşmaktadır (Rajeswari, 2017; Patil ve Dalvi, 2019).

720 derece değerlendirme sürecine ait görsel Şekil 2.7’de yer almaktadır.

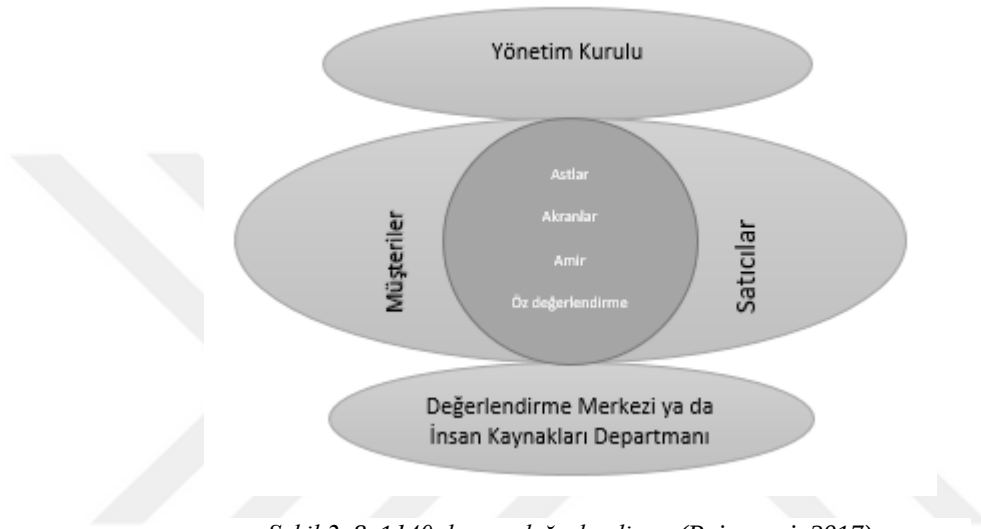


Şekil 2. 7. 720 derece değerlendirme (Rajeswari, 2017)

1440 derece değerlendirme yöntemi

Bu yöntem, 360 derece değerlendirmenin en son versiyonu olup, örgütteki üst düzey yöneticileri değerlendirmek için kullanılmaktadır. Değerlendirici katılımcılara yönetim kurulu ve değerlendirme merkezleri de dâhil edilmektedir (Rajeswari, 2017).

Bu sistem Şekil 2.8’de görsel olarak açıklanmıştır.



Şekil 2. 8. 1140 derece değerlendirme (Rajeswari, 2017)

Bilgisayarlı ve web tabanlı performans değerlendirme yöntemi

İşverenler, bilgisayarlı veya Web tabanlı performans değerlendirme sistemlerini giderek daha fazla kullanmaktadırlar. Bu teknik çerçevesinde kullanılan yazılım; yıl boyunca yöneticiler tarafından astları hakkında bilgisayar üzerinde alınan notların derlenmesine ve çeşitli performans özelliklerine göre çalışanların derecelendirilmelerine olanak tanımaktadır. Bu tür değerlendirmelerin çoğu, kritik olaylara dayanan grafik derecelendirmeler gibi çeşitli değerlendirme yöntemlerini bir arada kullanmaktadır (Dessler, 2013).

Ayrıca çalışanların bilgisayarlarının izlenmesine olanak sağlayacak bilgisayar ağı teknolojilerini kullanan elektronik performans izleme sistemleri bulunmaktadır. Böylece çalışanın çevrimiçi geçirdiği süre izlenebilmekte ve doğruluğu kontrol edilebilmektedir (Dessler, 2013).

Tüm durumlar için en iyi sayılabilecek tek bir değerlendirme yöntemi bulunmamaktadır. Özünde, araştırmalar her tekniğin bazen iyi bazen de zayıf olduğunu

göstermektedir (Ivancevich, 2010). Bu nedenle, yöntemlerin bir kombinasyonunu kullanan bir performans ölçüm sistemi belirli durumlarda mantıklı olabilir. Kombinasyonların kullanılması, bireysel yöntemlerin bazı avantaj ve dezavantajlarını dengeleyebilir (Mathis ve Jackson, 2008). Kullanılan performans değerlendirme sisteminin türü, değerlendirme amacına bağlıdır. Esas amaç terfi, eğitim, ücretlendirme ve maaşı zammı ise, derecelendirme ölçekleri gibi geleneksel bir yöntem uygun olabilir. Öz değerlendirme de dâhil olmak üzere çalışanlar, akranlar vb. kişilerden gelen geri bildirim içeren işbirlikçi yöntemler, çalışanların gelişimi amaçlı daha uygun olabilir (Mondy, 2008; Durai, 2012). Yücel (1999) de değerlendirmeye ilişkin yöntemlerin; birçok faktöre göre değişiklik gösterebileceğini belirtmiş ve bu faktörler arasında çevrenin etkisine, örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, çalışan beklentisine ve terfi durumuna yer vermiştir. Ivancevich (2010)'a göre değerlendirme yöntemlerinin etkinliği, nasıl ve kim tarafından kullanıldığına bağlıdır. Eğitimsiz veya isteksiz puanlayıcılar herhangi bir değerlendirme tekniğini bozabilmekte ya da işlevsiz kılabilir. Bu nedenle, etkili değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesinde değerlendirici teknikten daha önemlidir.

2.2.6. Performans yönetimi

Bazı durumlarda performans yönetimi, bileşen parçalarından biri olan performans değerlendirmesi ile karıştırılmaktadır. Performans yönetimi, örgütün ihtiyaç duyduğu performansı çalışanlarından almasını sağlamak için tasarlanmış bir dizi faaliyetlerdir. Performans değerlendirme, çalışanların işlerini bir standarda göre ne kadar iyi yaptıklarını belirleme ve bu bilgiyi çalışana iletme sürecidir (Mathis ve Jackson, 2008).

Performans yönetimi, örgütün hedeflerini belirlenme, performans standartlarını belirleme, işe atama ve değerlendirme, performans geri bildirimi sağlama, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirleme ve ödülleri dağıtma gibi süreçleri kapsayan bir sistemdir (Briscoe ve Claus, 2008). Atiomo (2000)'a göre performans yönetimi, organizasyonlara yalnızca insanların performans seviyelerinin ne olduğunu değil, aynı zamanda insan kaynaklarından maksimum düzeyde faydalanmak isteniyorsa bu seviyelerin hangi alanlarda iyileştirilmesi gerektiğini belirlemeye yardımcı olan bir araçtır. Armstrong (2009)'a göre performansı yönetmek, organizasyon standartlarını ve yeterliliğini korurken, kararlaştırılan belirli bir süre içinde daha iyi sonuçlar almayı sağlayan bir yöntemdir.

Performans yönetiminin en önemli görevi, bir organizasyonun stratejik ihtiyaçları ile uyumlu hedefler belirlemektir (Durai, 2012). Ayrıca stratejik ve rekabet avantajı açısından, çalışan performansını organizasyonel performans hedefleri ile bütünleştirmek önemlidir (Ivancevich, 2010). Bu ve benzeri noktalarda, etkili bir performans yönetim sistemi oluşturmak büyük fark yaratabilir.

Etkili bir performans yönetimi ile elde edilecek olan çeşitli sonuçlar ise şu şekilde listelenebilir (Pulakos, 2004, s.1):

- İş sorumluluklarının ve beklentilerinin netleştirilmesi,
- Bireysel üretkenliğin ve grup üretkenliğinin artırılması,
- Etkili geri bildirim ve koçluk yoluyla çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Davranışın, örgütün temel değerleri, hedefleri ve stratejisiyle uyumlu olacak şekilde yönlendirilmesi,
- Operasyonel insan sermayesi (ücret vb.) kararları almak için bir temel oluşturulması,
- Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimin geliştirilmesi.

2.3. Zihniyet Kavramı

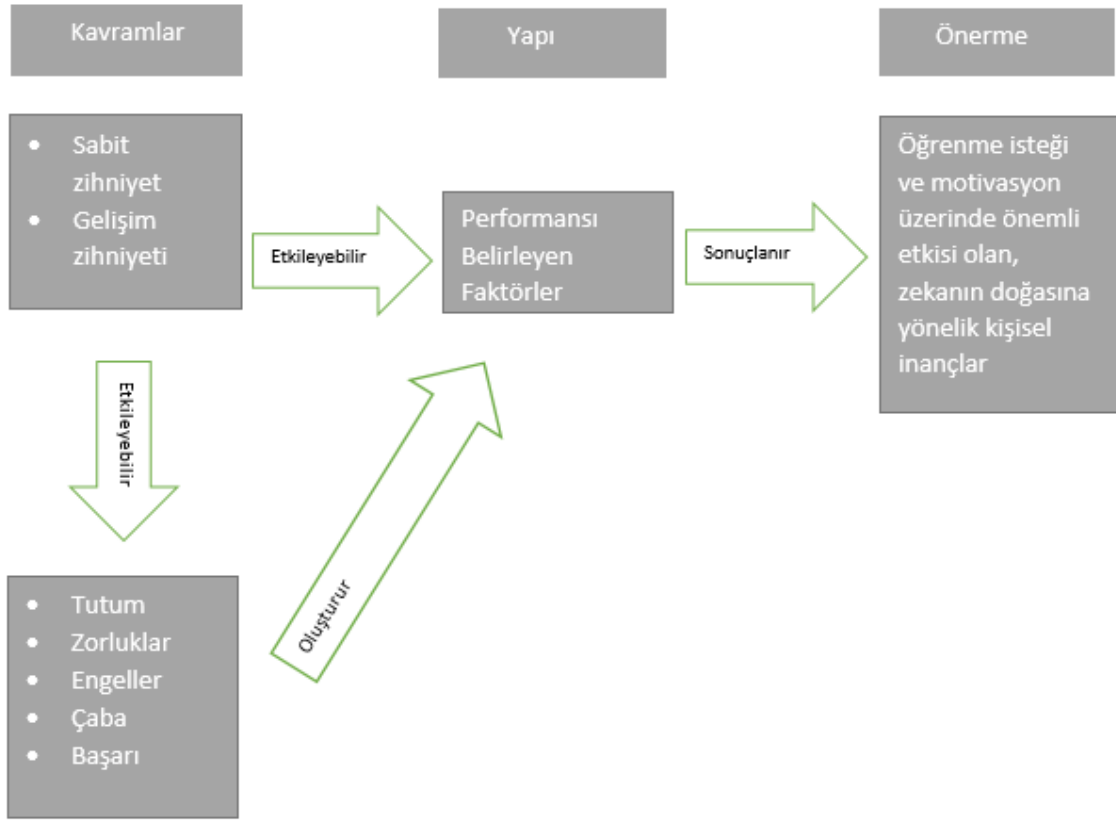
Zihniyet, çevrimiçi erişim sağlanan Oxford Learner's Dictionaries'de, "birinin sahip olduğu ve genellikle değiştirilmesi zor olan bir dizi tutum veya sabit fikir" olarak tanımlanmaktadır (Oxford, 2024). Bu tanımdan yola çıkılırsa, zihniyetin hisleri, düşünceleri, davranışları ve deneyimleri derin anlamda etkilemesi söz konusudur. İnsanlar sahip oldukları zihniyet yapısı ve o sayede geliştirdikleri tutum ve inançlarla hayatlarına bir yön vermektedirler. Bu nedenle, belirli bir zihniyet geliştirmek, hedeflere ulaşmada, daha mutlu ve başarılı olmada büyük ölçüde fark yaratabilmektedir.

2.3.1. Zihniyet Teorisi (Örtük Zekâ Teorisi) ve modeli

Zihniyet Teorisi veya diğer adıyla Örtük Zekâ Teorisi'nin gelişimi 1970'lerde Dweck'in çocuklar üzerindeki gözlemine dayanmaktadır (Dweck, 2012). Bu gözlemden, çocukların başarısızlığı nasıl algıladıkları ve yorumladıkları örtük zekâ teorisinin temelini oluşturmuştur. Zihniyet teorisyenlerine göre, zekâ hakkındaki örtük inançlar, öğrenme motivasyonu ve davranış üzerinde derin bir etkiye sahip olabilmektedir (Dweck, 2006).

İnsanoğlunun yetenekleri, Örtük Zekâ Teorisi çatısı altında iki teori ile açıklanabilmekte ve temel olarak insanların zekâ anlayışları bu iki teoriden bir tanesine dayanmaktadır (Dweck ve Leggett, 1988). Bu teoriler; Varlık Teorisi (Entity Theory) ve Artımlı Teori (Incremental Theory) olarak adlandırılmaktadır. Varlık teorisi ile insanın sabit bir zihniyete sahip olduğuna inanılmaktadır. Bu teori temelinde, zekânın sabit ve doğuştan olduğu inancı ve çabanın zekâyı değiştiremeyeceği düşüncesi bulunmaktadır. Gelişim zihniyeti olarak da bilinen artımlı teori ise zekânın şekillendirilebilir, edinilebilir ve çaba ile değiştirilebilir olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle, örtük zekâ teorisine göre farklı zihniyetlerin benimsenmesi, bireylerin tutum ve davranışları sonucunda elde edilen çıktıyı etkilemektedir. Shenk (2010), zekânın doğası hakkındaki gerçeklerden bağımsız olarak, zekâ hakkındaki inançların performans üzerinde muazzam bir etkiye sahip olabileceğini belirtmektedir. Kişinin zekâ ve yeteğine ilişkin olarak pozitif yönde geliştirdiği tutum ve inanç, kişiyi çaba göstermesi konusunda motive ederken, geliştirilen negatif bir tutum, kişinin erken pes etmesine veya hiç girişimde bulunmamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla örtük zekâ teorisi çerçevesinde, yetenek ve zekâya yönelik inanç ve algılar, başarı ve performansın belirleyicileridir.

Şekil 2.9'da bulunan Zihniyet Teorisi Modeli'nde farklı zihniyet yapılarına ve sonuçlarına ilişkin bir süreç resmedilmiştir (Hammond, 2019). Bu modelde, zihniyet yapısına göre farklı seviyelerde açığa çıkan öğrenci motivasyonu ve öğrenme arzusundaki farklılıklar; tutumlar, zorluklar, engeller, çaba ve başarı gibi kavramları içeren performansın belirleyicilerinin yapısıyla açıklanmaktadır. Benimsenen sabit veya gelişim zihniyeti; sadece davranışlarımızı şekillendirmekle kalmamakta, aynı zamanda nihayetinde zekânın doğasına yönelik kişisel inançlarımıza yön vermektedir.



Şekil 2. 9. Zihniyet Teorisi Modeli (Hammond, 2019)

2.3.2. Gelişim zihniyeti

Gelişim zihniyeti, becerilerin ve yeteneklerin geliştirilebileceği ve yapılan işin hedefinin beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi olduğu inancı olarak tanımlanabilmektedir (Derler ve diğerleri, 2018).

Gelişim zihniyeti, bazı öğrencilerin neden zor problemler konusunda heyecanlanırken bazılarının endişelendiğine dair bir kavrayışla doğmuştur (Dweck, 2006). Dweck, bazı çocukların insanların değiştirilemeyecek sonsuz miktarda zekâ ile doğduklarına inandıklarını, bazılarının ise zekânın şekillendirilebilir olduğunu ve uygulama yoluyla değiştirilebileceğini ve geliştirilebileceğini düşündüklerini gözlemlemiştir (Dweck, 2006). Zihniyet teorisi, genellikle öğrenme ve eğitim bağlamında uygulanmaktadır (Asbury ve diğerleri, 2015; Boyd, 2014). Fakat etki ve uygulama alanı oldukça genişlemiştir. Kullanım alanı sınıfın dışına çıkmış; atletizm, çatışma çözümü, ilişkiler ve kariyer yönetimi gibi alanlarda da etkinliği incelenmiştir. Liderler ve yöneticiler için de gelişim zihniyetinin uygunluğu üzerinde yapılan çalışmalar bulunmaktadır (Chase, 2010; Heslin ve Keating, 2017). Gelişim zihniyeti ayrıca, tüketicilerin tercihlerini ortaya koymada tüketiciler için de belirleyici bir rol

oynamaktadır (Murphy ve Dweck, 2016). Ek olarak, çalışanlar bağlamında da iş performansının ve işe bağlılığın bir belirleyicisidir. Gelişim zihniyetine sahip çalışanlar, kendilerini sürekli geliştirme istekleri ile karakterize edilmekte ve bu durum kişisel gelişim için fırsatlar sağladığından, çalışanların işlerine büyük olasılıkla bağlı oldukları savunulmaktadır (Caniëls ve diğerleri, 2017).

İnsanlar, gelişim zihniyetine çeşitli kişiselleştirilmiş anlamlar yüklemektedirler. Genel olarak, gelişim zihniyeti kavramıyla en sık ifade edilen anlam aşağıda sunulan kavramların bütününden oluşmaktadır: (Grant ve diğerleri, 2018):

- Gelişim: Artımlı ve sürekli iyileştirme, kendini geliştirme, öğrenme, başkalarının büyümesine yardımcı olma ve kişinin mevcut rolünün ötesine geçme,
- Mesuliyet: Hesap verebilir, sorumlu ve değişim zamanlarında korkusuz ve dayanıklı olma,
- Açıklık: Yeniyi kucaklama, yeni zorluklara ve sektörlere açık olma, meraklı olma, büyük hayaller kurma ve statükoya meydan okuma.

Bu zihniyete ulaşmanın yöntemleri arasında; zorlukları kucaklamak, geri bildirim istemek ve eleştiriden öğrenmek, nihai sonuç yerine sürece odaklanmak, başkalarının başarısından öğrenmek ve yeni şeyler öğrenmek için fırsatları memnuniyetle karşılamak yer almaktadır. Gerçekten büyümeyi ve gelişmeyi düşünen insanlar, zorlukları veya ödülleri bulmak için beklememekte, bunun yerine, karşı karşıya oldukları durum ne olursa olsun pozitivizm ve çaba göstermektedirler (Hardwick, 2020a). Gelişim zihniyetine sahip insanlar, yeteneklerinin geliştirilebileceğine, niteliklerin değişebileceğine ve sıkı çalışma, iyi stratejiler ve başkalarından gelen yorumlar yoluyla zekâ ve yeteneklerini daha da geliştirebileceklerine inanmaktadırlar. Zekâ ve yetenek, gelişme zihniyete sahip insanlar için başlangıç noktalarıdır. Sürekli öğrenme, bu zekâ ve yeteneğe katkıda bulunmaktadır (Moore, 2016). Dweck (2016) gelişim zihniyetine sahip bireylerin özelliklerini şu şekilde listelenmektedir:

- Zekânın geliştirilebileceğine inanma,
- Zorlukları kucaklama,
- Aksilikler karşısında ısrarcı olma,
- Çabayı ustalığa giden yol olarak görme,
- Eleştiriden ders çıkartma ve öğrenme,
- Başarıdan ders ve ilham alma.

Bu özelliklere başarısızlıktan ders almanın da eklenmesi uygun görülmektedir. Çünkü başarısızlığı bir kayıp olarak düşünmek yerine geleceğe yönelik bir kazanç olarak düşünmek söz konusudur.

Gelişim zihniyetin ayrılmaz bileşenlerinden bir tanesi de alçak gönüllü olmaktır. Zorlukların kucaklanması ve hayat boyu öğrenme ancak bu şekilde mümkün olmaktadır. Bu durum bir örnekle şu şekilde açıklanmaktadır (Donaldson, 2019); bir Transport Canada güvenlik seminerinde, öğrenci pilot olanların ellerini kaldırmaları talep edilmiştir ve bir pilot ve Seviye 1 planör eğitmeni olan Dean elini kaldırmıştır. 4000 saat uçuş gerçekleştiren pilot kendisini hayat boyu öğrenen öğrenci olarak tanımlamıştır. Çok şey bildiğini ve harika becerilere sahip olduğunu kabul ederken, öğrenmeye devam etmeyi amaçlamaktadır. Uçmak ve yükselmek, büyük ölçüde, sürekli bir öğrenme ve keşfetme yolculuğudur. Bu örnek gelişim zihniyetine sahip olmanın ne demek olduğunu net bir şekilde açıklamaktadır. 200 saat performansına sahip bazı pilotlar ise deneyime sahip olduklarını ve her şeyi bildiklerini düşünmeye başlayabilmektedirler. Bu durumu, insanların sınırlı bir anlayışa dayanarak, kendi yeteneklerini abarttığı bilişsel bir önyargı olan Dunning-Kruger etkisi ile açıklamak mümkündür (Donaldson, 2019). Sürücülerin standart % 70'i pilotların da muhtemelen % 95'i "ortalamadan daha iyi" olduklarını düşünmektedirler. Fakat kendinden çok emin olma durumunda, öğrenmenin kapısı kapatılmaktadır (George, 2020).

Zihniyet, olaylarla nasıl başa çıkılacağı konusunda bilişsel mekaniği şekillendirmekte ve benimsenen zihniyet yapısına göre farklı bilişsel işleyiş gözlenmektedir. Araştırmalar, performans hakkında olumsuz geri bildirim alındığında, gelişim zihniyetini destekleyen insanların, sabit bir zihniyete sahip olanlara göre, beyinlerinde farklı aktivasyon kalıpları sergilediklerini ortaya koymuştur. Gelişim zihniyet grubunda, dikkat kaynakları; başarısızlıktan öğrenmeyi, yeni bilgilerin saklanması ve aksaklıklara karşı dayanıklılığı artıracak şekilde devreye girmektedir (Magnels ve diğerleri, 2006). Gelişim zihniyetine sahip insanlar, zekânın çaba ile gelişebileceğine inanmaktadırlar; bu nedenle, hatalarını daha iyi tespit edebilmekte, davranışlarını yeniden düzenleyebilmekte ve hata yaptıktan sonra daha doğru davranabilmektedirler. Moser ve diğerleri (2011) tarafından yapılan bir çalışma, gelişim zihniyetini destekleyen kişilerin, hataların farkındalığı ve bunlara nasıl uyum sağlanacağı ile ilgili olduğuna inanılan beyin bölgelerinde elektriksel aktiviteye sahip olduklarını göstermektedir.

Gelişim zihniyeti açısından hata yapmak ve başarısız olmak, başarıyı besleyen unsurlar olarak kabul edilmektedir. Kısa bir süre önce, başarısızlığın başarının temeli olduğunu vurgulayan söz “Fail Fast, Fail Often”, tüm sektörlerde yüksek başarı gösterenlerin ve liderlerin başarılı olma sürecinde başarısızlığın önemini ilan ettiği Silikon Vadisi'nde mantra haline gelmiştir (LDL, 2020). Tarihte de başarısızlığın başarının anahtarı olduğunu anlatan çeşitli örnekler bulunmaktadır (LDL, 2020):

- James Dyson, çift siklonlu elektrikli süpürgeyi yaratmayı başaramadan önce 5000'in üzerinde hata yaptığını ve başarısız prototipler geliştirdiğini bildirmiştir.
- Albay Harland David Sanders, kızarmış tavuk imparatorluğu kurmadan önce düzinelerce işten kovulmuştur.
- Thomas Edison'un öğretmenleri ona "bir şey öğrenemeyecek kadar aptal" olduğunu söylemişlerdir.
- Genç Henry Ford, birkaç başarısız otomobil işletmesiyle itibarını sarsmıştır.
- Walt Disney, editörünün "hayal gücünden yoksun olduğunu ve iyi bir fikri olmadığını" düşündüğü için Kansas City Star'dan kovulmuştur.

Bu örnekler başarısızlığın gücünü net olarak ortaya koymakta ve hayatın her alanında gelişim zihniyetine sahip olma gereksiniminin önemini yansıtmaktadır.

2.3.2.1. Gelişim zihniyeti türleri

Gelişim zihniyeti türleri bireysel gelişim zihniyeti ve örgütsel gelişim zihniyeti olmak üzere iki başlık çerçevesinde incelenmektedir.

2.3.2.1.1. Bireysel gelişim zihniyeti

Bireysel zihniyeti açıklamak için Dweck (2006), Örtük Zekâ Teorisinin ilkelerine dayanan gelişim ve sabit zihniyet kavramlarını oluşturmuştur. Bireysel zihniyetler, sadece bireyin yeteneğine odaklanmaktadır. Farklı zihniyetlere sahip insanlar farklı şekilde öğrenmekte, çabalamakta ve sonucunda farklı sonuçlar üretmektedirler.

2.3.2.1.2. Örgütsel gelişim zihniyeti

Literatürde bireysel zihniyetlerin yanı sıra takım seviyesindeki zihniyetlerden de bahsedilmektedir. Dweck ve diğerleri (2012) zihniyet kavramı üzerindeki bireysellik

algısını genişletmiş ve örgütsel seviyeye taşımıştır. Örgütün de zihniyet yapısının olduğu ve bunun bireyler üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel zihniyet, bir takımın örgütsel süreçleri nasıl geliştirebileceğine dair ortak inançlara odaklanmaktadır (Han ve diğerleri, 2022). Böylece örgütsel zihniyet, örgüt kültürünün de belirleyicisi haline gelmektedir. Çünkü takım üyeleri, insanların tutum ve davranışlarını etkileyen belirgin paylaşılan sosyal kimlikler geliştirebilir (Turner ve Reynolds, 2012). Örneğin, gelişim zihniyetine sahip örgütlerin daha mutlu çalışanlara ve daha yenilikçi, risk alma kültürüne sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Dweck ve diğerleri, 2012). Ayrıca, örgütün gelişim zihniyetine sahip olduğunu algılamak, çalışanları becerilerini geliştirmeye, başkalarından öğrenmeye öncelik vermeye ve başarısızlığı bir öğrenme fırsatı olarak görmeye motive etmektedir (Kanning ve diğerleri, 2019). Üstelik bir çalışmada örgüt zihniyetinin, işe başvuru esnasında bile adayların öz-sunumlarını şekillendirdiği belirtilmektedir (Murphy ve Dweck, 2010). Adaylar, sabit bir zihniyeti benimseyen örgütlere başvururken, zekâları, bireysel ödül ve aldıkları takdirler ile ön plana çıkmaya çalışırken, gelişim zihniyetini destekleyen bir örgüte başvururken motivasyonları, tutkuları ve geçmiş zorlukların üstesinden gelme becerileri ile örgütte yer edinmeye çalışmaktadırlar (Murphy ve Dweck, 2010).

2.3.2.2. Gelişim zihniyeti ve stres

Bazı psikolojik çalışmalar gelişim zihniyetini teşvik etmenin stres ve kaygıyı azalttığını göstermekte (Schleider ve Weisz, 2016, 2018; Schroder ve diğerleri, 2017) ve dolayısıyla strese karşı dayanıklılık geliştirmeye ve östres algısına katkı sağladığı düşünülmektedir.

Tepki odaklı stres yaklaşımında, zihniyet; stres karşısında verilen tepkilerin belirleyicisi olarak düşünülmektedir. Crum ve diğerleri (2013) zihniyetin stres algısı üzerinde doğrudan etkisi olacağını varsaymakta ve stres algısının, bir kişinin genel olarak strese karşı sahip olduğu zihniyetten önemli ölçüde etkilendiğini belirtmektedirler. Benzer şekilde, Weiner (1986)'a göre bireyin strese ve çevreye karşı tutumu, bireyin algıladığı stres miktarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, bireyin olumsuz bir olay karşısında ötres mi, yoksa distres mi hissettiği zihniyet yapısına göre değişmektedir. Gelişim zihniyetinin, östres olasılığını ve stres faktörlerine karşı olumlu tepkiyi artırması beklenirken, sabit zihniyete sahip bireylerin distres yaşama olasılıklarının daha fazla olduğunu beklenmektedir.

Dünyaya gelişim zihniyetiyle bakmak, düşünceleri stresin neden olduğu negatif odaktan uzaklaştırıp tekrar pozitifliğe doğru yönlendirmeyi sağlamaktadır (Derler, 2018). Gelişen bir zihniyet, sorunlar hakkında çok fazla endişe etmemekte ve krizin nasıl atlatılacağını merak etmek yerine, çok daha yapıcı bir şekilde bu durumdan neler öğrenilebileceğini sorgulamaktadır. Böylece çalışanlar gelişim zihniyetine sahip olduklarında, stresli bir durum esnasında büyük avantaja sahip olmaktadır (Derler, 2018). Çünkü bu durumda geliştirdikleri tepkileri, olayların onların lehine gelişmesini sağlamak ve sonrasında onlara bir fırsat olarak geri dönebilmektedir.

Bazı profesyonel gruplar oldukça stresli ortamlarda çalışmakta ve bu nedenle özellikle anksiyete, depresyon ve tükenmişlik gibi durumların riski altında bulunmaktadır. Bununla birlikte, bazı kişiler işyeri stresinden ve buna bağlı olumsuz sonuçlardan daha az etkilenmektedir. Bu tür bireyler “dayanıklı” olarak tanımlanmaktadır. Human Performance Institute kurucusu Dr. James Loehr’e göre psikolojik dayanıklılık; bir kişinin değişime, kaotik bozulmaya ve öngörülemeyen aksaklıklara ve başarısızlıklara, değişimi kucaklayarak ve bu süreç boyunca hız ve zarafetle başarısızlıklardan kurtularak yanıt verme kapasitesidir (Hardwick, 2020c). Dayanıklı olma ve psikolojik sağlık durumlarının oluşumunda zihniyet yapısının önemli bir rolü bulunmakla birlikte, gelişim zihniyetine sahip olan kişilerin pozitif koşullara odaklanma becerilerinden dolayı psikolojik dayanıklılık düzeylerinin daha yüksek olması beklenmektedir. Dayanıklı kişiler de elbette strese maruz kalmaktadırlar. Stres, yaşamın kaçınılmaz bir parçasıdır ve işyerleri çok sayıda stres unsuru barındırmaktadır. Bununla birlikte, dayanıklı çalışanların bir özelliği, stres ve baskı altında olduklarında kendi düşüncelerini izleyecek olmalarıdır (Davis Laack, 2014). Dayanıklılık sergileyen çalışanlar, dikkatli davranarak, mesleki başarı şanslarını engelleyebilecek düşüncelerinde belirli kalıpları fark etmektedirler (Davis Laack, 2014). Bu farkındalık, stres ve beklenmedik zorluklarla başa çıkma kapasitesini teşvik etmektedir. Mevcut araştırmalar, dayanıklılığın yalnızca bir stres direnci kaynağı olmadığını, çalışanların olumsuz işyeri ortamlarına başarılı bir şekilde adapte olmalarına, duygusal gerginlikleri yönetmelerine, etkili başa çıkma stratejilerini geliştirmelerine, refahlarını iyileştirmelerine ve profesyonel gelişimi artırmalarına yardımcı olmada çok önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Cooke ve diğerleri, 2016; King, 2016; Grant ve diğerleri, 2009). Ayrıca dayanıklılık, başkalarıyla güçlü bağlantılar ve iyi ilişkiler kurmayı kolaylaştırmakta (Davis Laack, 2014) ve iş tatmini seviyesini de etkilemektedir.

(Moosavi, 2011, Malik ve Gark, 2017; Youssef ve Luthans, 2007). Bu durum, kişilerin işten ayrılma niyetlerini etkilemekte ve personel devir hızının düşmesini sağlamaktadır. İçsel ve dışsal iş tatmini birlikte incelendiğinde, içsel iş tatminin, dışsal iş tatmini yerine fiili işten ayrılma davranışını tahmin etmede daha önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Downes ve diğerleri, 2002). İçsel iş tatmini ile ilgili temel faktörlerden biri de dayanıklılıktır. Ek olarak, dayanıklılık sahibi çalışanlar en az üç tutuma sahip olmaktadır (Garmezy, 1991):

- a. bağlılık,
- b. kontrol ve
- c. zorluklarla yüzleşme yeteneği.

Bu üç tutuma sahip bir kişi, stresli durumlarla karşı karşıya kaldığında bununla baş edebilmekte ve aynı zamanda bu durumu başarıya ulaştırmak için bir fırsata çevirebilmektedir.

Özet olarak, gelişim zihniyeti ve stres arasındaki ilişki incelendiğinde, stresle mücadelenin anahtarı, gelişim odaklı bir zihniyetle geliştirilecek olan dayanıklılık mekanizmasıdır.

2.3.2.3. Gelişim zihniyeti ve performans

Gelişim zihniyetine sahip olmak, çalışanların gelişime yönelik coşkusunu, çabanın faydasına olan inancını, yeni ve faydalı bilgilere dikkati ve başarısızlıkları, öğrenmek için zorlu ve enerji verici fırsatlar olarak yorumlama olasılığını artırmaktadır (Keating ve Heslin, 2015). Bu sayede, azim ve kararlılıkla üst düzey performans sergilemek mümkündür. Ayrıca, Plaks ve diğerleri (2001) gelişim zihniyetinin, faydalı bilgilere karşı uyanık olmayı sağladığını ifade etmektedirler. Bu tür açık fikirli uyum yeteneği, dinamik iş rollerinde çok değerli bir kaynaktır. Kişinin beklenmedik gelişmeleri tanıma ve bunlara etkin bir yanıt verme potansiyeli yüksektir.

Gelişim zihniyetine sahip çalışanlar, zorlukları anlayışla karşılamakta, daha fazla ve daha etkili çalışmakta, problemlere sabırla yaklaşmakta olup, bu sayede sabit zihniyetli çalışanlara kıyasla daha başarılı öğrenenler ve örgütlerine daha fazla katkıda bulunanlar haline gelmektedirler (Briceno, 2015). Bunun da yolu yeniliğe ve öğrenmeye sürekli açık olmalarından geçmektedir. Sürekli yeni girişimlerde bulunabilir ve yeni stratejiler deneyebilirler.

Gelişim zihniyetinin aksine sabit zihniyet inançlarının risk almayı ve zorlu görevlerle ilgilenme ihtimalini azalttığını öne süren çalışmalar da bulunmaktadır. (Nussbaum ve Dweck, 2008; Miller, 2016). Bu zihniyet yapısındaki insanlar, başarısız olarak algılanmak istememektedirler. Bu nedenle, sabit bir zihniyete sahip olduğu düşünülenler, işteki hataları veya başarısızlıkları, sahip oldukları yetenekleri konusunda şüphe yaratabileceğinden, risk almaktan kaçınmakta, kendilerine güvenmemekte ve cesaretsizlikleri sonucu çok fazla başarılı adım atamamakta veya her hangi bir girişimde bulunamamaktadırlar. Ayrıca sabit zihniyetli ortamlarda çalışanlar, fark yaratacağını düşündükleri düşünce veya fikirlere sahip olduklarında, bunları bir ekiple paylaşmak yerine bireysel hareket etmeyi tercih ederek, kişisel performansları için itibar toplamaya çalışabileceklerdir. Bu nedenle sabit bir zihniyeti destekleyen örgütler, bir gelişim zihniyetini destekleyen örgütlere kıyasla muhtemelen daha az işbirlikçi normlara sahip olmaktadır (Canning ve diğerleri, 2019).

Bazı örgütler, gelişim zihniyetini stratejilerinin bir parçası olarak uygulamaya koymuş ve verimli sonuçlar almışlardır. Örneğin, bir Amerikan ilaç şirketi, bir performans iyileştirme aracı olarak gelişim zihniyetini benimsemiştir. Eğitime liderlik yapan ekip, çalışanlara gelişim zihniyet davranışlarını sürekli olarak hatırlatmaya yarayan çeşitli uygulamalar belirlemişlerdir (Derler ve diğerleri, 2018). Bu uygulamalar şu şekildedir:

- Görsel hatırlatıcılar olarak bilekliklerin kullanılması (sarı-mavi-kırmızı),
- Gelişim sembolü olarak kabak tohumlarının ekip üyeleri tarafından ekilmesi ve hasat edilmesi,
- Düzenli olarak “gelişim zihniyeti kahvaltıları” adını verdikleri etkinliklerin düzenlenmesi,
- Gelişim zihniyeti kavramına açıklık getirmeye yönelik çeşitli posterlerin sergilenmesi.

Bu tür yaratıcı uygulamalarla çalışanların değişimi kabullenmeleri ve uyum sağlamaya çalışmaları daha mümkün hale gelmektedir. Bu değişim gerçek anlamda benimsendiğinde ve örgüt kültür yapısının bir parçası haline geldiğinde, rollerine karşı daha sorumlu ve örgütün misyonuna ulaşması konusunda özverili çalışanlara sahip olmak mümkün hale gelmektedir.

Etkili bir performans için, örgütte hem bireysel hem de örgütsel anlamda gelişim zihniyetinin gelişmesi konusunda yöneticilere büyük görev düşmektedir (Kating ve

Heslin, 2015). Yöneticiler daha fazla gelişim odaklı düşünme ve davranışı teşvik etmek ve performansı iyileştirmek için günlük etkileşimlerde şu tür teşvik edici ifadelerle yer verirlerse (Hardwick, 2020a) gelişim zihniyeti odaklı bir yaklaşımın daha hızlı bir şekilde kazandırılacağı düşünülmektedir:

- “Senin ... olduğunu gördüğüme çok sevindim”,
- “Seni görmek ve etkileşimde bulunmak, beni her zaman yeni fikirlere daha açık olmaya ve bir şeyler yapmanın yeni yollarını denemeye yönlendiriyor”,
- “Senden gerçekten etkilendim ...”,
- “Daha fazlasını yapabileceğinizi biliyorum. Doğru yönde ilerliyorsunuz, ancak henüz orada değiliz”,
- “Ne düşündüğünü duymak isterim ...”,
- “Bu sonuca varmak için kullandığınız strateji hakkında daha çok şey duymak istiyorum”.

Bir grup Telenor’un üst düzey yöneticileri, gelişim zihniyet eğitim programına katılan ilk grup olmuştur. Gelişim zihniyetine yönelik düzenlenen atölye çalışmasından alınan olumlu geribildirimler sonucunda, program işletmenin kullanımına sunulmuştur. Genel olarak girişim, işletmenin performans yönetimi sürecini yenileyerek, gelişim odaklı bir dil sunmuş ve gelişim zihniyetini tanıtmıştır. Halen çeşitli uygulamalarla gelişim zihniyetini alışkanlık haline getirme çabaları devam etmektedir. Örneğin, CEO (Chief Executive Officer) ve CHRO (Chief Human Resources Officer) aylık toplantılarda gelişim zihniyeti terminolojisini kullanmaktadırlar (Derler ve diğerleri, 2018).

Satya Nadella da, Microsoft’un kültürünü yeniden inşa etmek için gelişim zihniyetini amaç edinmiştir (Business Insider, 2020). Çalışanlardan toplanan günlük anketler ile gelişim zihniyet deneyimi ölçümünün uygunluğunun % 80 civarında olduğu hesaplanmış ve gelişim zihniyetinin fark yaratan Microsoft kültür özelliklerinin belirleyicisi olduğu ifade edilmiştir (Derler ve diğerleri, 2018). Ayrıca Microsoft, gelişim zihniyet alışkanlıklarını, süreçlerini ve ortamını günlük kültürel deneyime dönüştürmek ve bunu başarabilme amacıyla işletmedeki herkesi (üst düzey yöneticilerden yeni işe alınanlara kadar) sürece dâhil etmek için NLI (Neurolinguistic Institute) ile ortaklaşa çeşitli liderlik ilkeleri geliştirmiştir (Rock, 2018). Çünkü liderlerin katılımı ve bağlılığı olmadan herhangi bir örgütte gelişim zihniyeti kültürü oluşturmak neredeyse imkânsızdır (Canning ve diğerleri, 2019). Liderlerin gelişim zihniyetini içselleştirmeleri ve desteklemeleri; gelişim zihniyetinin sadece birey bazında kalmamasını, örgüt geneline

yayılmasını, toplu olarak benimsenmesini, dayatma olmaksızın çalışanlar tarafından kendi istek ve arzularıyla kabul edilmesinin sağlanmasını ve sonucunda bir örgüt kültürüne dönüşmesini sağlama olasılığını güçlendirmektedir.

Yöneticilerin sabit zihniyetli olmaları da örgüt için büyük tehlike oluşturmaktadır. Sabit zihniyetli yöneticiler, başarılarını içsel, değiştirilemez becerilerinin bir sonucu olarak görmektedirler. Çalışanlarının başarısızlıklarını da düşük zekâ, yetersizlik veya kötü iş etiğinin simgesi olarak görmek ve genellikle birimlerde yaşanan her hangi bir aksaklığın çalışanların yetersizliğinden kaynaklandığını düşünmektedirler (Miller, 2016). Sabit zihniyete sahip yönetici ve liderlerin çalışan performansını ve örgüt performansını şekillendirebileceği düşünülen tavır ve davranışları şu şekildedir (Jones, 2015):

- Sürekli olarak üstün olduklarını kanıtlamaya çalışmaktadırlar (ve başkalarının da aynısını yapmasına neden olmaktadır),
- Liderlik pozisyonlarını korumak için gruplarda hiyerarşiyi vurgulamaktadırlar,
- Başarı için itibar beklemektedirler,
- Başkalarının güç kazanmasını engellemeye çalışmaktadırlar.

İşyerindeki bu tarz özellikler yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir. Ayrıca sabit zihniyetli yöneticiler, gölgede kalmamak için bazen yetersiz niteliklere sahip veya düşük deneyime sahip kişileri işe almaktadırlar. Benzer şekilde, sabit zihniyete sahip bazı yöneticiler, yüksek potansiyelli çalışanlar için gelişim fırsatı olabilecek önemli projeleri paylaşmayı tercih etmemektedirler. Bu durum da örgütte özellikle de çoğu zaman genç yeteneklerin yetenek kaybına yol açabilmektedir (Miller, 2016). Bu tür bir liderliğin, örgütsel performansa çok az değer kattığını veya hiç katmadığını ifade etmek mümkündür.

Ayrıca koçluk ve mentorluk söz konusu olduğunda, gelişim zihniyetine sahip yöneticiler, yeteneklerin değiştirilebileceğine ve geliştirilebileceğine olan inançları nedeniyle insanlara yaklaşma ve rehberlik etme konusunda daha iyi performans sergilemektedirler. Sabit zihniyete sahip yöneticiler üzerine yapılan bir araştırma, zihniyet yapısına yapılan bir müdahalenin sabit zihniyetli yöneticilerin zihniyetlerini değiştirmelerine yardımcı olabileceğini belirtmektedir. Değiştiklerinde, çalışanlarına daha doğru performans değerlendirmeleri ve daha yardımcı koçluk sunabilir hale gelmektedirler (Heslin ve VandeWalle, 2008).

Sonuç olarak, değişen ve gelişen ortama uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için, örgütler sürekli olarak çalışanların öğrenmesini iyileştirmenin yollarını

geliştirerek, inovasyonu ve ekip çalışmasını artırmaktadır (Hüther, 2016). Daha yüksek bir öğrenme ve performans düzeyine ulaşmak için çalışanları sürekli deneme uygulamaları yapmaya ve önceki başarısızlıklarından ders almaya teşvik etmek esastır (Hüther, 2016). Bunun yolu da, ilk olarak örgütler tarafından benimsenecek olan gelişim zihniyeti odaklı bir kültürden ve bunun devamında benzer zihniyete sahip çalışanlar yaratmaktan geçmektedir.

2.3.2.4. Havacılık endüstrisinde gelişim zihniyeti

Gelişim zihniyeti havacılığın yapı taşlarından olup, havayolu işletmelerinin hem güvenli hem de başarılı bir performans sergilemesi için havacılığın bütün alanlarında yaygınlaştırılmalı ve geliştirilmelidir. Zihniyet yapısı, havacılık işletmelerinin performans, risk yönetimi, stres yönetimi, müşteri ilişkileri, iletişim, insan kaynağı bulma ve seçme, güvenlik ve karar alma vb. alanlardaki başarılarında belirleyici bir rol oynamaktadır.

Havacılıkta gelişim zihniyeti odaklı bir yaklaşım örneği EKY uygulamalarında ve eğitimlerinde ortaya çıkmaktadır. Havacılık endüstrisi, insan hatasını azaltmayı ve uçuş ekiplerinin etkinliğini artırmayı amaçlayan risk yönetimine yönelik eğitim programlarının geliştirilmesinde etkili olmuştur, bu eğitim programı EKY (Ekip Kaynak Yönetimi) olarak adlandırılmaktadır (Weiner, Kanki ve Helmreich, 1993). EKY eğitimi, kokpitte ekip çalışmasını iyileştirmek için tasarlanmış bir dizi eğitim stratejisi olarak tanımlanabilmektedir. EKY eğitimi, uzun yıllardır büyük sivil havacılık düzenleyicileri (örneğin; Federal Havacılık Otoritesi, FAA; ve Ortak Havacılık Otoriteleri, JAA) tarafından önerilmekte ve neredeyse tüm büyük ulusal ve uluslararası havayolları tarafından kullanılmaktadır. Literatür EKY eğitimlerinin tipik olarak ekip çalışması, liderlik, durum farkındalığı, karar verme, iletişim ve kişisel sınırlamalar gibi temel konuları kapsadığını göstermektedir (Salas ve diğerleri, 2006). EKY eğitimleri havacılık endüstrisinin gelişime açık ve hatalardan ders almaya yönelik hareket ettiğinin göstergesi olmasına rağmen, bu eğitimlerin amacına ulaşması ve gerçek değişimlerin gerçekleşebilmesi için havayolu çalışanlarının da bireysel olarak bu konuda benzer bir zihniyete sahip olmaları ve aktarılan bilgiyi benimsemeleri büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle eğitimlerin kapsamına gelişim zihniyetinin de entegre edilmesi ve örgüt çalışanlarının bu yönde yeni bakış açısı kazanarak ilerlemeleri, hem EKY eğitimleri sonrasında gerçekleşecek olan davranış değişikliğinin düzeyinde hem de genel anlamda

örgütsel davranış konusunda olumlu değişimler sağlayabileceği düşünülmektedir. EKY eğitimleri gibi diğer gerekli olan bir takım eğitimin özümsemi, personelin yüksek motivasyonu, istekliliği, kararlılığı ve örgütsel bağlılığına bağlı olmaktadır. Bütün bunlar, temelde hem örgüt kültüründe, hem de örgüt çalışanlarında gelişim odaklı bir zihniyet gerektirmektedir.

Havayolu çalışanlarına gelişim zihniyeti odaklı bir yaklaşımın kazandırılması için, havayolu şirketlerinin bu yaklaşımı sadece belli başlı programlara entegre etmelerinin ötesinde, örgüt kültürünün ayrılmaz bir bileşeni olarak kabul etmeleri esastır. Örneğin, Southwest Airlines'ın benimsediği örgüt kültürünün gelişim zihniyetli olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Aile ortamına benzer bir atmosfer oluşturma hedefinde olmakla mevcut çalışma alanını daha verimli sonuçların alınabilmesi için daha iyi bir yere dönüştürmekte ve çalışmaktan keyif alınması gerektiği anlayışıyla hareket etmektedir. Eğlenerek çalışmak, başarıları kutlamak, kendini fazla ciddiye almamak, iyi bir takım oyuncusu olabilmek prensiplerinden bazılarıdır (Hardwick, 2020b). Bu prensiplere giden yol ise gelişim zihniyeti anlayışından geçmektedir. Aksi halde eğlenerek çalışmak çok mümkün olamamakta ve iş esnasında karşılaşılan zorluklar ve aksilikler psikolojik olarak yıpratıcı olmaktadır.

Ayrıca, havacılık endüstrisinde stres yönetimi konusunda büyük katkı sağlayabileceği düşünülen gelişim zihniyeti, özellikle yolcuların can güvenliği için pilotların stresle baş etmelerinde önemli rol oynayabilmektedir. Broadhurst (2019) havacıların ihtiyaç duydukları tüm uçuş becerileriyle teknik olarak mükemmel pilotlar yaratıklarını ancak bu durumun, beklenmesi gereken minimum değer olması gerektiğini vurgulamıştır. Pilotları iyi bir pilot olmaktan harika bir pilot olmaya teşvik edecek unsurlardan birinin de güçlü zihinsel sağlık ve dayanıklılık olduğunu belirterek, gelişim zihniyetinin benimsendiği zaman, zorluklardan hızlı bir şekilde kurtulma kapasitesi ile stres ve aksiliklerle başa çıkılabileceği savunulmuştur (Broadhurst, 2019).

Kabin memuru olmak da, zaman zaman stresli bir meslek olarak düşünülmektedir. Çalışma saatleri ve müşteri memnuniyetine yönelik beklentiler, psikolojik baskı kaynağı olabilmektedir. Özellikle farklı kültürden kişilerle iletişim kurmak bazen karmaşık bir hal alabilmektedir. Bütün bunların üstesinden gelebilmek ve içinde bulunulan şartlara adapte olabilmek için benimsenen zihniyet büyük önem taşımaktadır. Gelişim ve öğrenme zihniyeti odaklı bir yaklaşımla, çalışanlar daha kolay çözüm yolları arayabilir ve üretebilir, zorluklar karşısında sağlam durabilir ve bu zorlukları kişisel gelişimlerine

katkıda bulunacak birer tecrübe olarak değerlendirebilirler. Gelişim odaklı bir bakış açısı ve zihniyet yapısı, sadece çalışma alanlarında değil aynı zamanda kazandıkları tecrübeler ve yeni beceriler sayesinde çalışanların günlük hayatlarında da olumlu anlamda değişimler yaratabilmektedir.

2.3.2.5. Gelişim zihniyeti geliştirme

Gelişim zihniyetini geliştirmek için bireylerin kendileri veya çeşitli meslek gruplarındaki eğitmenler tarafından şunlar yapılmalıdır (Stoycheva ve Ruskov, 2015):

- Yeteneklere değil çabalara odaklanılmalıdır:
 - a. Başarılı olduğunda, zekâ değil, çabalar veya stratejiler övülmelidir,
 - b. Başarısız olduğunda, çaba veya stratejiler hakkında geri bildirimde bulunulmalıdırlar (neyin yanlış yapıldığı ve şu anda ne yapabileceği ile ilgili).
- Çabaya değer verilmelidir. Pek çok kişi, çabanın sadece yeteneksizler için olduğunu düşünmektedir. Fakat sürdürülen çaba, olağanüstü başarının anahtarıdır.
- Zorluklardan zevk alınmalıdır. Kolay görevler başarıyla yapıldığı için övmek yerine, kolay görevleri yapmanın zaman kaybı olduğu anlatılmalıdır. Zorlayıcı görevlere meydan okumanın vereceği mutluluk anlatılmalı ve buna yönelik stratejiler oluşturulmalıdır.
- Öğrenmeye odaklanmalı ve değer verilmelidir. Çok fazla kişi öğrenme durumundan ziyade elde ettikleri puan veya notlara odaklanmaktadır.
- Aşağıdaki seçenekler kullanılarak en iyi kombinasyon oluşturulmalıdır:
 - a. öğrenmeye ve zorluklara değer vermeli,
 - b. not ve puanlara değer vermeli, ancak onları zekânın veya yeteneğin bir işareti olarak değil, yalnızca mevcut performansın bir indeksi olarak görmelidir.
- Performansın zekâ veya değeri değil, mevcut becerileri ve çabaları yansıttığı açıkça belirtilmelidir. Bu durumda, eğer kişiler performanslarından dolayı hayal kırıklığına uğrarlarsa, yapıcı bir yaklaşım sergilenmeli ve ilerleyen aşamada ne yapılabileceği konusunda tavsiyeler ve stratejiler belirlenmelidir.

- Çok çalışmaya, öğrenme ve zorluklara değer verilmelidir. Yeni stratejiler ile bireylere düşük performansla nasıl başa çıkacakları öğretilmeli ve kendi öğrenmelerinden sorumlu olabilme bilinci kazandırılmalıdır.

2.4. Bilinçli Farkındalık Kavramı

Bilinçli farkındalığın tanımına geçmeden önce, bilinçli farkındalıkla ortak noktaları paylaşan ve yakın anlamda kullanılan bilinç (consciousness) ve farkındalık (awareness) kavramlarını incelemekte fayda vardır. Bilinç, hem farkındalığı hem de dikkati kapsayan (Brown ve Ryan, 2007) algı ve anlamlandırma sürecinin bir ürünüdür. Zaman zaman içinde bulunulan kültüre ya da mekâna göre bedensel, varoluşsal veya spiritüel bir uyanıklık durumunu da ifade etmektedir. Farkındalık, sürekli olarak iç ve dış çevreyi gözlemleyen bir sürecin ürünüdür (Brown ve Ryan, 2007). Fakat kişi, dikkatin merkezinde olmadan da uyarıların farkında olabilmektedir. Örneğin, bir kişi dikkatini yağmura odaklamasa bile yağmur yağdığının farkında olabilmekte ya da yağdığını bilebilmektedir (White, 2014). Fakat bilinçli bir şekilde dikkatini vermediği için yağmur ya da onun etkileşimindeki detaylarla ilgili bir fikir sahibi olmayacaktır. Bu nedenle, bilinçli farkındalık ve farkındalık farklı durum ve süreçleri ifade etmektedir. Bilinçli farkındalıkta, bilerek, isteyerek ve dikkati odaklayarak farkında olma söz konusudur. Kişi, dikkatini farkındalığına odaklıyorsa ve mevcut zaman içinde kendisinde ya da çevresinde olup biteni bilinç süzgecinden geçirerek anlamlandırıyorsa ve bütün bunları yaparken dikkatini, zihnini, düşüncelerini ve duygularını farkında olarak ve bilerek yönetebiliyorsa, o noktada bilinçli farkındalıktan bahsedilebilir.

Bazı araştırmacılar tarafından bilinçli farkındalık; “insan zihninin mevcut anda hem içsel hem de dışsal uyarıların kabul etme, merak etme ve keşfetme tutumu içerisinde dikkat etme konusundaki yeteneği” olarak tanımlanmıştır (Bishop ve diğerleri, 2004; Kabat-Zinn, 2017). Alanında en etkili uzmanlardan biri olan Jon Kabat-Zinn, bilinçli farkındalığı, dikkat etme yoluyla ortaya çıkan farkındalık olarak kavramsallaştırmıştır. Ona göre bilinçli farkındalık; bilerek, şimdiki anda ve yargısız bir şekilde deneyimin anbean ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Kabat-Zinn, 1994, s. 4). Bilinçli farkındalık insanların dikkatlerini şimdiki ana odaklamalarına yardımcı olmakta ve onları karar verme ve problem çözmenin önemli olduğu kritik durumlarda reaktif değil, duyarlı olacak şekilde donatmaktadır (Heidari, 2019).

Bilinçli farkındalık; zihninizin, bedeninizin ve çevrenizin bilinçli olarak var olma pratiğidir. Bu pratik için çeşitli dikkat egzersizleri geliştirilmiştir. Düzenli ve sürekli farkındalık uygulamasının dikkat kontrolünü iyileştirdiği, iç ve dış deneyimlerin farkındalığını arttırdığı ve duygusal, fizyolojik ve davranışsal alanlarda otomatik tepkiselliği azalttığı gösterilmiştir (Chambers ve diğerleri, 2009; Creswell ve Lindsay, 2014; Garland ve diğerleri, 2017). Farkındalık uygulamaları aynı zamanda kabul, açıklık, merak, şefkat ve yargılamama gibi tutumsal nitelikleri de geliştirmektedir (Crane ve diğerleri, 2016). Ayrıca çalışanı; yaşamdaki adil olmayan durumları kabul etmeye, kaosla başa çıkmaya ve tutum ve tepkilerini özgürce seçmeye teşvik ederek hayatın stresine dayanacak şekilde güçlendirmektedir (Fries, 2009). Genel olarak bilinçli farkındalık, dünya ile etkileşimlerde kullanılabilecek içsel bir psikolojik uygulamadır. Bireylerin geri adım atmasına ve kaygı yüklü düşünceden uzaklaşmasına yardımcı olmaktadır (Jacobs ve Blustein, 2008). Bilinçli farkındalık alanında, bireyler geçmişle ilgili ruminasyonlardan ve gelecekle ilgili kaygılardan kurtulmayı öğrenmekte ve bu onların alışılmış yararsız tepkileri benimsemek yerine zorlu durumlara daha ustaca yanıt vermelerini sağlamaktadır (Shapiro ve diğerleri, 2005). Bu nedenle bilinçli farkındalık; dayanıklılık, refahı artırma ve stres azaltma üzerinde etkin bir rol oynamaktadır (Davidson ve diğerleri 2003; Shapiro ve diğerleri, 2005; Brown ve diğerleri, 2007).

Bilinçli farkındalığın gelişim zihniyetinin tamamlayıcısı olduğu da ifade etmek mümkündür. Çünkü daha yüksek düzeyde farkındalığa sahip kişilerin herhangi bir başarısızlığın ardından, daha olumlu bir öz değerlendirme yaptıkları (Hanley ve diğerleri, 2015) ve daha az ruminasyon (Tomlinson ve diğerleri, 2018) sergiledikleri belirtilmiştir.

Bilinçli farkındalığın işyerindeki etkinliği, çalışanlara getirebileceği potansiyel faydalara rağmen, örgütsel bilimde nispeten az dikkate alınmıştır (Dane ve Brummel, 2013). Örgütsel alanda bilinçli farkındalık konusunda Fielden (2006) tarafından yapılan bir çalışmada Fielden, örgütlerdeki farkındalığın bireylerin daha iyi öz farkındalık geliştirmelerine yardımcı olduğunu belirtmiş ve ayrıca rasyonel, duygusal, ruhsal ve psikolojik benliklerini daha iyi anladıklarını ifade etmiştir. Öncelikle klinik psikolojinin kavramı olan bilinçli farkındalığın, artık örgütsel senaryoda da daha fazla yere sahip olacağı düşünülmektedir. İşyerindeki zorlukların üstesinden gelmek için bilinçli farkındalığı kullanma konusunda örgüt araştırmacıları giderek artan bir ilgi göstermeye başlamışlardır. Glomb ve diğerleri (2011) “mindfulness (bilinçli farkındalık)” üzerine 2011 yılında yapılan bir Google aramasının 6 milyondan fazla bağlantı ürettiğini ve

“mindfulness and work (bilinçli farkındalık ve iş)” un 1.4 milyon bağlantı oluşturduğunu belirtmişlerdir. 2013 yılında ise bu rakamlar sırasıyla 12.1 ve 17.1 milyona ulaşmıştır.

Örgütsel alanda bireysel bilinçli farkındalıktan söz edilebileceği gibi örgütsel boyuttaki kolektif bilinçli farkındalıktan da bahsetmek mümkündür. Örgütsel (kolektif) farkındalık, bir örgütün olası tehditlere yönelik ayrıntıları ne ölçüde yakaladığı ve bu ayrıntılara hızlı bir şekilde cevap verme ve bu yönde harekete geçme konusundaki kolektif yeteneği anlamına gelmektedir (Weick ve diğerleri, 1999; Weick ve Sutcliffe, 2001; Weick ve Sutcliffe, 2007). Weick ve Roberts (1993) havacılık bağlamında kolektif (örgütsel) farkındalığı incelemişler ve hatalardan arınık olması gereken bu sektörde kolektif bir bilinç oluşturma öneminde vurgu yapmışlardır. Örgütsel farkındalığa sahip örgütler, yüksek bir kolektif farkındalık durumunun gelişmesini sağlayan 5 ortak süreçte sahiptirler. Bu süreçler; başarısızlıkla meşguliyet, basitleştirmeye direnç, operasyonlara duyarlılık, dayanıklılığa bağlılık ve uzmanlığa saygıdır (Weick ve diğerleri, 1999; Weick ve Sutcliffe, 2001; Weick ve Sutcliffe, 2007).

- Başarısızlıkla meşguliyet; sürekli olarak potansiyel riskleri göz önünde bulundurmak, proaktif şekilde hareket etmek ve her türlü hatayı dikkate almak anlamına gelmektedir.

- Basitleştirmeye direnç; süreçlere ilişkin çeşitli varsayımları sorgulamak ve bunları doğrudan kabul etmek yerine, güvenilir alternatifleri düşünmek ve yeni bilgiler edinmek anlamına gelmektedir.

- Operasyonlara duyarlılık; operasyonlara ilişkin olarak hataları önlemek adına sürekli düzenlemeler yapılmasını sağlayan durumsal farkındalık geliştirilmesi ve sürdürülmesi anlamına gelmektedir.

- Dayanıklılığa bağlılık; hatalar veya beklenmedik olaylar karşısında yılmak yerine başa çıkma yollarını bulma ve bunları öğrenme fırsatı olarak görme anlamına gelmektedir.

- Uzmanlığa saygı; belirli bir sorun hakkında en fazla bilgi ve deneyime sahip olanlara yüksek düzeyde saygı duymayı ifade etmektedir.

Bu süreçler sayesinde bireyler arasındaki dikkatli etkileşim ve bilinçli bir yaklaşımla örgütsel hataların azalması mümkün hale gelebilmektedir.

2.4.1. Bilinçli farkındalık teori ve modelleri

Bilinçli farkındalığın kökleri Budizme ve doğu felsefesine dayanmasına ve aslında spiritüel bir kavram olmasına rağmen, son yıllarda din ve kültürden bağımsız olarak, pozitif psikoloji alanında çok kullanılmaya başlanmıştır. Bilinçli farkındalık üzerine yapılan mevcut araştırmalar sınırlı sayıda olsa da, bu araştırmalar farkındalık mekanizmalarını açıklayan birkaç teorik açıklama sunmaktadır.

Shapiro ve diğerleri (2006), bilinçli farkındalığın nasıl işlediğini yansıtmak için kapsamlı bir model geliştirmişlerdir. Bilinçli farkındalığın (1) niyet (intention), (2) dikkat (attention) ve (3) tutum (attitude) olmak üzere üç bileşene (aksiyomlara) sahip olduğunu savunmuşlardır. Bilinçli farkındalığın bu üç bileşeni, ayrı aşamalar değildir. Tek bir döngüsel süreçte iç içe geçmiş olup, aynı anda meydana gelmektedirler. Bu bileşenler, Kabat-Zinn (1994)'ün bilinçli farkındalık tanımından türetilmişlerdir; “belirli bir şekilde (tutum) dikkat vermek (dikkat): kasıtlı olarak (intention), şimdiki anda ve yargılamadan” (s. 4). Ayrıca aynı çalışmada, bilinçli farkındalığa ilişkin olarak “yeniden algılama” kavramı literatüre kazandırılmıştır. Farkındalık süreci aracılığıyla, kişi bilincin içeriğinden (yani kişinin düşüncelerinden) kimliksizleşerek, anbean deneyimini daha net ve nesnel bir şekilde görebilmektedir ve bu süreç “yeniden algılama” olarak adlandırılmıştır. Bu süreçte, kişisel hayat hikâyesinin dramasına dalmak yerine, geride durup ona sadece tanıklık etmek söz konusu olmaktadır (Shapiro ve diğerleri, 2006). Yeniden algılama sürecinin yarattığı bakış açısındaki farklılık ile farkındalık uygulamasının ürettiği olumlu sonuçlara katkıda bulunan ek mekanizmalar ortaya çıkmaktadır. Tüm bu mekanizmaların özünde de niyet, dikkat ve tutum bileşenleri bulunmaktadır. Bu mekanizmalar şunlardır (Shapiro ve diğerleri, 2006):

- a. öz-denetim ve öz-yönetim,
- b. duygusal, bilişsel ve davranışsal esneklik,
- c. değerlerin netleştirilmesi ve
- d. maruz kalma (kaçınmama).

Bishop ve diğerleri (2004) ise farkındalığın iki psikolojik bileşenden oluştuğunu öne sürmektedir. Bu bileşenler;

- a. öz-düzenleme ve
- b. tutum

olarak adlandırılmaktadır. Öz-düzenleme, odaklanma, dikkati esnek bir şekilde hareket ettirme ve aşırı düşünmeyi veya ruminasyonu engelleme yeteneği de dâhil olmak üzere,

anlık deneyime odaklanmayı sürdürmek için dikkatin düzenlenmesini içermektedir. İkinci tutum bileşeni, değerlilikleri ve arzu edilebilirlikleri ne olursa olsun, iç ve dış deneyimlere meraklı, açık ve kabul edici bir tutumla yaklaşmayı içermektedir.

Baer ve diğerleri (2006), bilinçli farkındalık sürecini oluşturan ve Beş Yönlü Farkındalık Anketini (FFMQ)'nin de temel aldığı beş anahtar beceri belirlemişlerdir. Bu beceriler; gözlemleme, tanımlama, farkındalıkla hareket etme, içsel deneyime ilişkin yargıda bulunmama ve içsel deneyime tepkisiz olma durumlarıdır. Kişi şu anda ne olduğunun farkına vardığında, otomatik pilot modunda hareket etmek yerine bilinçli olarak dikkati şimdiki ana vermekte ve farkındalıkla hareket etmektedir (Baer ve diğerleri, 2006). Ayrıca başka bir çalışmada Baer (2003), bilinçli farkındalık becerilerinin bazı semptomların azalmasına ve davranış değişikliğine nasıl yol açabileceğini açıklayabilecek bir kaç mekanizma önermiştir:

- a. maruz kalma,
- b. bilişsel değişim,
- c. öz-yönetim,
- d. rahatlama ve
- e. kabul etme.

Hölzel ve diğerleri (2011), bilinçli farkındalık durumlarının yaratılmasında yer alan süreçlere yönelik farklı bir model sunmaktadırlar. Bilinçli farkındalık meditasyonu uygulamasının çıktılarına ilişkin bir dizi etkileşimli mekanizmanın rol oynadığına inanan araştırmacılar, şu bileşenleri önermektedirler:

- a. dikkat yönetimi,
- b. beden farkındalığı,
- c. duygu düzenleme ve
- d. dünyaya bakış açısında değişiklik.

Bu bileşenlerin her biri bir öz-düzenleme sürecine ve birbirlerine katkı sağlamaktadır. Tüm meditasyon tekniklerinin temeli olarak, diğer mekanizmaların gerçekleşmesi için dikkat yönetimi bir ön koşuldur. Örneğin; uygulayıcıların, duygu ve düşüncelerini tanıma ve bedensel duymalara ilişkin artan bir farkındalık kazanmaları için içsel olaylara odaklanmış dikkat gereklidir. Ayrıca süreçte hem aşağıdan yukarıya hem de yukarıdan aşağıya bir etkileşim söz konusu olmaktadır. Örneğin; kendine bakış açısındaki değişiklik, durumların belirli şekillerde yeniden değerlendirilmesiyle

sonuçlanabilir, bu da dikkat düzenlemesinin ve beden farkındalığının daha da geliştirilmesi için motivasyon sağlayabilir (Hölzel ve diğerleri, 2011).

Brown ve Ryan (2003), geliştirdikleri Bilinçli Farkındalık Ölçeği (BİFÖ) ile zaman içinde dikkatli durumların sıklığındaki bireysel farklılıkları değerlendirmektedirler. BİFÖ, kabul, güven, empati, minnettarlık veya farkındalıkla ilişkilendirilen diğer çeşitli bileşenlerden ziyade, şu anda olup bitenlere yönelik geliştirilen dikkatin varlığına veya yokluğuna ve anın farkındalığına odaklanmaktadır. Yaptıkları araştırma sonucunda da farkındalığın öz-düzenleme davranışına ve olumlu duygusal durumlara yol açtığı ifade edilmiştir. Brown ve Ryan (2003) tarafından betimlenen bilinçli farkındalık sürecine yönelik bileşenleri şu şekilde listelemek mümkündür:

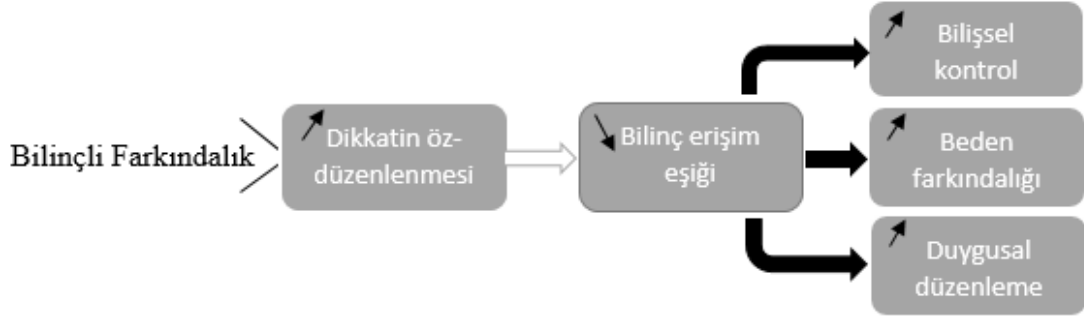
- a. dikkat yönetimi,
- b. anda olma,
- c. öz-düzenleme,
- d. olumlu duygu durumu.

Farklı bir çalışmada Brown ve diğerleri (2007) bilinçli farkındalık sürecini ve bu sürecin yarattığını sonuçları açıkladıkları çalışmalarında, farkındalığın yalın ve duru olması, kayıtsız olması, farkındalık ve dikkatin esnek olması, doğası gereği ampirik olması, şimdiki zaman odaklı bilinç yaratması ve dikkat ve farkındalığın istikrarı veya sürekliliği ile elde edilebilecek fırsat ve faydaları açıklamışlardır. Bütün bunlar sayesinde, farkındalık uygulamasının şunlara katkı sağladığı düşünülmektedir;

- a. içgörü,
- b. maruz kalma (kaçınmama),
- c. bağlanmama veya durumu kabullenme,
- d. zihin-beden işleyişinde iyileşme,
- e. bütüncül işleyiş süreçlerinde iyileşme.

Verdonk ve diğerleri (2020) ise çalışmalarında sundukları bilinçli farkındalık sürecine ilişkin bir model ile bilinçli farkındalıkla ilişkili bilişsel mekanizmaları birbiriyle ilişkili olarak ifade etmeye çalışmışlar ve dikkatin kendi kendini düzenlemesini bir başlangıç noktası olarak belirlemişlerdir. Bilinçli farkındalığın bilinç erişim eşiğini düşürdüğü varsayılmış ve bedensel bilgi bilince daha iyi erişebildiği için ilk olarak beden farkındalığının geliştiği savunulmuştur. Çalışma sonucunda sunulan model; bu ilk iki mekanizmanın (dikkatin kendi kendini düzenlemesi ve beden farkındalığı) daha iyi bilişsel kontrol ve duygu düzenlemeye katkıda bulunduğunu öne sürmektedir. Bu sayede

duygunun işlenmesinin ve değerlendirilmesinin desteklediği ve böylece tepkiselliğin azaldığı savunulmaktadır. Bilinçli farkındalık sürecinin işleyişi Şekil 2.10'da gösterilmiştir.



Şekil 2. 10. Bilinçli Farkındalık Modeli (Verdonk ve diğerleri, 2020)

Bilinçli farkındalığı açıklayan ve bu sürecin oluşumuna ve çıktılarına odaklanan mekanizma önerileri değerlendirildiğinde bazı ortak temel mekanizmalar bulunduğu ve birçok araştırmacı tarafından bunlara mutlaka yer verildiği görülmektedir. Bu mekanizmalar; dikkat (Baer, 2003; Brown ve Ryan, 2003; Brown ve diğerleri, 2007; Hölzel ve diğerleri, 2011; Kabat-Zinn, 1990; Shapiro ve diğerleri, 2006; Verdonk ve diğerleri, 2020), tutum (Baer ve diğerleri, 2006; Brown ve diğerleri, 2007; Hölzel ve diğerleri, 2011; Kabat-Zinn, 1990; Bishop ve diğerleri, 2004; Shapiro ve diğerleri, 2006), niyet (Kabat-Zinn, 1990; Shapiro ve diğerleri, 2006), farkındalık (Baer, 2003; Brown ve Ryan, 2003; Baer ve diğerleri, 2006; Brown ve diğerleri, 2007; Hölzel ve diğerleri, 2011; Shapiro ve diğerleri, 2006), öz-düzenleme (Baer, 2003; Brown ve Ryan, 2003; Hölzel ve diğerleri, 2011; Shapiro ve diğerleri, 2006; Bishop ve diğerleri, 2004), maruz kalma veya kaçınmama (Baer, 2003; Brown ve diğerleri, 2007; Shapiro ve diğerleri, 2006), bağlanmama veya kabullenme (Baer, 2003; Brown ve diğerleri, 2007), beden farkındalığı (Hölzel ve diğerleri, 2011; Verdonk ve diğerleri, 2020), bilişsel kontrol ve duyguların düzenleme (Baer, 2003; Brown ve Ryan, 2003; Hölzel ve diğerleri, 2011; Shapiro ve diğerleri, 2016; Verdonk ve diğerleri, 2020) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, bilinçli farkındalık sürecinin oluşumu ve sonucunun (çıktılarının) iç içe olduğu görülmektedir. Her iki aşama da birbirini desteklemekte ve zaman zaman oluşum aşamasındaki süreçler sonucu etkilerken, zaman zaman da sonuç bilinçli farkındalık sürecinin yeniden oluşmasına ve tekrardan düzenlenmesine olanak tanımaktadır.

2.4.2. Bilinçli farkındalık türleri

Bilinçli farkındalık kavramını iki farklı şekilde kategorilendirmek mümkündür. Bunlardan bir tanesi katılımcı odaklı bir sınıflandırma ve diğeri de zaman odaklı bir sınıflandırmadır. Katılımcı odaklı sınıflama, bireysel ve örgütsel (kolektif) bilinçli farkındalığı kapsamaktadır. Zaman odaklı sınıflama ise sürekli farkındalık ve durum farkındalığı olmak üzere iki farklı yaklaşıma odaklanmaktadır.

2.4.2.1. *Bireysel bilinçli farkındalık*

Bireysel bilinçli farkındalık, bireyin dikkatini bilinçli ve yüksek bir farkındalıkla ana odaklamasıdır. Kişi, anda ne yapıyor olursa olsun, bu faaliyete mümkün olan en yüksek dikkati vermelidir. İster banyo yapmak, ister yürüyüş yapmak, ister arkadaşlarla sohbet etmek, ister kursa gitmek, ister yemek yemek, ister kitap okumak olsun; herhangi bir zamanda yapılan her şeye tam bir dikkatle odaklanılması gerekmektedir (Garba Konte, 2023). Bu sayede birey, o anda işine yaramayan bütün duygu ve düşüncelerinden kurtularak, yaptığı faaliyetten yüksek düzeyde verim alabilmektedir.

2.4.2.2. *Örgütsel (kolektif) bilinçli farkındalık*

Örgütsel boyuttaki bilinçli farkındalık, bireysel boyutun ötesinde olup kolektife hizmet etme anlayışına sahiptir. Bu farkındalık türü, bireylerin kolektif bir şekilde iş çevresine yönelik olarak anda olmalarını ve bu kapsamda her türlü duygu, düşünce ve eylemler konusunda farkındalık geliştirmelerini ifade etmektedir (Weick ve Sutcliffe, 2001). Örgütsel farkındalık, örgütlerin süreçleri ve çevreleri konusunda yüksek düzeyde uyanıklık ve öz anlayış geliştirmelerine ve beklenmedik durumlara hızlı bir şekilde yanıt verebilmek için çevreyi sürekli izlemelerine olanak tanımaktadır (Leon ve Mu, 2021). Bu sayede örgütler, olası problemlere karşı önlemler alabilir ve problemlere hızlı bir çözüm üretilir hale gelmektedirler.

2.4.2.3. *Sürekli farkındalık (trait mindfulness)*

Sürekli bilinçli farkındalık; kişinin günlük yaşamda dikkatli olmaya yatkınlığı olarak kavramsallaştırılmıştır (Baer ve diğerleri, 2006). Bu açıdan yaklaşıldığında bilinçli farkındalık bir kişilik özelliği gibi karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla sürekli bilinçli

farkındalık zaman içinde istikrar göstermekte ve çok fazla dış müdahalelerden etkilenmemektedir (Brown ve Ryan, 2003).

2.4.2.4. Durum farkındalığı (state mindfulness)

Bilinçli farkındalık kavramını durum farkındalığı olarak değerlendiren araştırmacılar ise, onu anlık değişebilen bir olgu olarak görmektedirler. Durum farkındalığının, bilinçli farkındalık meditasyonu uygulamaları gibi çeşitli yöntem ve tekniklerle sağlanabildiğini savunmaktadırlar (Lau ve diğerleri, 2006).

Çeşitli araştırmalar, farkındalık temelli müdahalelerin ya da uygulamaların (Kabat-Zinn, 1990) sürekli farkındalığı ortalama olarak arttırdığını göstermekte ve tekrarlanan meditasyon uygulamasının zaman içinde daha fazla durum farkındalığı geliştirdiği düşünülmektedir, bunun da sürekli farkındalığın artmasına katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Kigen ve diğerleri (2015) tarafından yapılan bir çalışma bu duruma kanıt sağlar niteliktedir ve meditasyon pratiğinde zaman içinde artan durum farkındalığının söz konusu olduğu ve günlük yaşamda dikkatli olmaya yönelik sürekli farkındalık eğiliminin kasıtlı uygulama yoluyla (en azından bazı bireyler için) değiştirilebilir ve geliştirilebilir olabileceğini öne sürmektedir.

Bu çalışmada, bilinçli farkındalık kavramına kişinin doğasında sahip olabileceği bir nitelik olarak yaklaşılmış ve dolayısıyla sürekli farkındalık olarak ele alınmış ve bu yönde geliştirilen bir öz bildirim ölçeğiyle katılımcıların bilinçli farkındalık düzeylerinin belirlenebileceği düşünülmüştür.

2.4.3. Bilinçli farkındalık ve stres

Dünyanın en seçkin kuruluşlarından bazıları (örn.; Google, Apple, General Mills ve McKinsey) dâhil olmak üzere artan sayıda örgüt bilinçli farkındalık üzerine çalışmaktadırlar. Bilinçli farkındalık uygulaması, özellikle yüksek stresli profesyonel ortamlarda, insanların refahını ve performansını artırmanın bir yöntemi olarak iş dünyasının bir parçası haline gelmektedir (Davidson ve diğerleri, 2003). Stres azaltıcı olarak bilinçli farkındalık oldukça yeni bir araştırma alanı olsa da, bir kaç hafta süren farkındalık programlarının, kan basıncı ve kortizol seviyeleri gibi fizyolojik stresin göstergelerinin yanı sıra öznel algılanan stresin de azalmasında başarılı olduğunu öne süren çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Wolever ve diğerleri, 2012; Shapiro ve diğerleri, 2005; Klatt ve diğerleri, 2009).

Bilinçli farkındalık temelli girişimler, hem kısa hem de uzun vadede stresi ve tükenmişliği azaltmada etkili olarak değerlendirilmektedir (Ivandic ve diğerleri, 2017; Roll ve diğerleri, 2019). İnsanların deneyimledikleri stresin çoğu iş yerlerinde ortaya çıktığı için, günümüzde birçok işveren, genellikle bilinçli farkındalık temelli stres azaltma amaçlı, çalışanlarına en yaygın tercih edilen MBSR (Mindful Based Stress Reduction- Bilinçli Farkındalık Temelli Stres Azaltma) kurslarını sunmaktadır (Klatt ve diğerleri, 2009). MBSR, yoga ve meditasyonun birleştirildiği 8 hafta süren bir eğitim programı olup, katılımcılara kişinin şimdiki zamana odaklanması ve uzun süre anda kalması için tasarlanmış teknikler öğretilmektedir (Kabat-Zinn, 1994). MBSR'nin amacı, çok çeşitli kronik hastalıklardan ve rahatsızlıklardan muzdarip bireylerin hissettiği acıyı hafifletmek ve iyileştirmektir. Bu nedenle, MBSR'e stresle başa çıkma konusunda çok sık başvurulmaktadır. İşveren veya örgütlerin bu ve bunun gibi uygulamalara başvurmalarındaki en büyük sebepler; yüksek düzeyde stresli çalışanlara sahip olmanın maliyetli olması, bu durumun üretkenliği olumsuz etkilemesi ve elbette sağlık risklerine yol açmasıdır (Wolever ve diğerleri, 2012). Bilinçli farkındalığın bu konuda potansiyel bir çözüm olabileceği düşünülmektedir. İşyeri stresini yönetmeye yönelik müdahaleler, ya onun dış nedenlerini (stres etkenleri) ya da içsel nedenlerini (stresli bireyin kişisel yatkınlıkları ve tepkileri) azaltmayı hedefleyebilmektedir (Fries, 2009). Örgütlerde bu konuda müdahale olarak bilinçli farkındalık uygulaması tercih edildiğinde, ilk olarak içsel etkenler iyileştirilebilir, sonrasında değişen algı, tutum, duygu ve davranış ile dış etkenlerin de ortadan kaldırılması mümkün olabilmektedir. Hatta örgüt genelinde verilen eğitimler sayesinde, grubun genelinde ve kültüründe beklenen potansiyel değişimin, strese sebep olan dış faktörlerin de zaman içinde ortadan kalkmasını sağlayabileceği düşünülmektedir.

Her stres kötü olmamakla birlikte, algılanan stresin kötü ya da iyi olması, bireyin içinde bulunduğu durumu bir meydan okuma mı yoksa bir engel olarak mı gördüğüne bağlı olarak değişmektedir (Cavanaugh ve diğerleri, 2000). Stres bir çalışandan diğerine farklı hissedilmekte ve yönetilmekte ve duygularını daha iyi yönetebilenler streslerini daha iyi yönetebilmektedirler (Mulki ve diğerleri, 2015). Bu noktada bilinçli farkındalık, duyguların daha iyi yönetilmesine yardımcı olacak bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Courtney (2015)'e göre de bilinçli farkındalık, çalışanların streslerini daha iyi yönetmelerini sağlamaktadır. Bilinçli farkındalık, bireyin zihnine duyuları, hisleri ve

düşünceleri gerçeklikten ayırma yeteneği verdiği için uyarana verilen algı ve yorumu değiştirebilmektedir.

Bilinçli farkındalık düzeyi yüksek olan bireylerin stresle başa çıkmak için çaba gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Aynı nedenle, bu tür bireylerin pasif başa çıkma yöntemleri yerine aktif başa çıkma yöntemlerini seçmeleri muhtemel görünmektedir. Pasif başa çıkma yöntemi, stres etkeninin etkisi altında gerginlik hissinin artmasıyla durumdan uzaklaşmak için kaçınma durumunun tercih edilmesidir. Fakat kaçınmanın aslında stresi devam ettirdiği belirtilmektedir (Weinstein ve diğerleri, 2009).

Stresle aktif başa çıkmayı sağlamak ve strese karşı psikolojik dayanıklılık geliştirmek için bilinçli farkındalık temelli eğitim ve uygulamalardan daha çok faydalanılması gerekmektedir. Literatürde en çok rastlanan ve Kabat-Zinn (1990) tarafından geliştirilen MBSR uygulamasına ek olarak, Teasdale ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilen MBCT (Mindfulness-Based Cognitive Therapy-Bilinçli Farkındalık Temelli Bilişsel Terapi) de bilinçli farkındalık geliştirme süreçlerine odaklanan yoğun bir program olup, endişe, kaygı ve depresyonla başa çıkma ve istenmeyen bu duyguların etkilerini azaltma konusunda başvurulabilecek bir programdır. MBSR'e benzer şekilde bu programın temelinde de bilinçli farkındalık meditasyon uygulaması bulunmaktadır. MBCT yaklaşımı ayrıca, Bilişsel Temelli Terapi (Cognitive Based Therapy-CBT)'den ve MBSR'den esinlenerek geliştirilmiştir, bu nedenle bilişsel terapi fikirleri ile meditasyon pratiği ve farkındalık geliştirmenin bir kombinasyonu olarak karşımıza çıkmaktadır (Baer, 2006). Ayrıca bireyler, son zamanlarda bu tür uygulamaların popüler hale gelmesiyle ortaya çıkan farklı program ve uygulamalara ulaşabilmektedirler. Şu anda, birçok öz-yardım (self-help) kaynağına da kolaylıkla erişim sağlamak mümkündür, ancak bunların etkililiğine ilişkin çok az kanıt mevcuttur (Lever Taylor ve diğerleri, 2014). Bu nedenle daha etkin sonuçlar için, birçok araştırma sonucuyla etkinliği kanıtlanmış olan uygulamaların tercih edilmesi ve örgütlerin de bireyleri bu tür uygulamalara dâhil etmesi veya yönlendirmesi önem taşımaktadır.

Daha çeşitli örgütsel farkındalık programları, nefes ve beden farkındalığı egzersizlerine ek olarak doğrudan örgüt amaçlarına hizmet edecek bilinçli farkındalıkla harmanlanmış günlük iş süreçlerine de odaklanabilmektedir. Farkındalıkla e-posta gönderme, farkındalıkla molalar verme, farkındalıkla iletişim kurma, farkındalıkla liderlik yapma ve farkındalıkla toplantılar gerçekleştirme vb. eylemler eğitim

kapsamındaki süreçlerden bazılarıdır (Hülshager ve diğerleri, 2012). Görüldüğü üzere, örgütlerde kullanılması planlanan bilinçli farkındalık programı örgütsel amaçlar doğrultusunda geliştirilerek kullanılabilir. Amaç stresi ve strese sebep olan durumlara verilen tepkiyi iyileştirmekse MBSR ve MBCT programlarından faydalanılabileceği gibi, farklı amaçlar için farklı farkındalık programları tercih edilebileceği veya MBSR ve MBCT'nin de farklı örgütsel amaçlara hizmet edecek şekilde uyarlanarak kullanılabilir düşünülmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda, bilinçli farkındalık ve bu yaklaşımın kazanımına yönelik olarak oluşturulan uygulamaların, çalışan algısında düzenleme yaparak strese verilen tepkileri ve açığa çıkan sonuçları olumlu yönde etkileyeceği görülmektedir. Bilinçli farkındalık uygulamaları ve kazanımı sonucu açığa çıkan sonuçlar arasında iş performansı ile ilişkilendirilebilecek mekanizmalar da bulunmaktadır.

2.4.4. Bilinçli farkındalık ve performans

Bilinçli farkındalığın çalışan performansı üzerindeki etkisine ilişkin ampirik araştırmalar nadir olsa da, böyle bir etki beklemek için çeşitli nedenler mevcuttur. Örneğin; bilinçli farkındalığın, olumlu olayların ve duyguların algılanmasını ve takdir edilmesini kolaylaştırmak, olumsuz duygu durumlarından daha hızlı iyileşmek ve genel bilişsel ve zihinsel işlevlerimizi geliştirmek gibi farklı mekanizmalar yoluyla çalışanın iş yerindeki refahını gerçekten destekleyebileceğini göstermektedir (Davidson ve Schuyler, 2015; Hölzel ve diğerleri, 2011). Bu yüzden bilinçli farkındalık, çalışan memnuniyeti (Hülshager ve diğerleri, 2012) ve refah (Brown ve Ryan, 2003) gibi birçok faydalı çıktıyla ilişkilendirilmiştir. Bunlar, performansla beklenen pozitif ilişkileri nedeniyle arzu edilen unsurlardır. Brown ve Ryan (2003) ayrıca bilinçli farkındalık uygulamasının dikkati geliştirdiği, davranışsal öz kontrolü, hedefe ulaşmayı ve odaklanmayı iyileştirdiğini belirtmiştir. Bunların tümünün iş performansının belirleyicileri arasında olduğu ifade edilebilir.

Çalışanlar için bilinçli farkındalık, onların duygularını ve karşılaştıkları tüm deneyimleri tanımlarına ve anlamalarına yardımcı olmaktadır. Onlara algılarını birbirinden ayırmayı öğretmek gerçekte, onların bu duygulara ve hayatta sahip oldukları en önemli değerlere ve ideallere daha fazla erişmelerini sağlamaktadır. Bir kişi, bilinçli farkındalık uygulamasının sağladığı daha fazla netlik ve güç sayesinde, bazı işyeri davranışlarının veya beklentilerinin kendi yaşam değerleri ve idealleriyle uyumlu

olmadığını anlayabilir ve bunları kendine yönelik bir tehdit ve stres nedeni olarak görebilir. Bilinçli farkındalık eğitimi daha sonra gerektiğinde işi bırakmak da dâhil olmak üzere bazı yaşam değişiklikleri yapma konusunda onları güçlendirebilmektedir. Hyland ve diğerleri (2015), bilinçli farkındalığın çalışanların kendilerine fazladan iş görevleriyle aşırı yüklenmemeleri gerektiğini anlamalarına yardımcı olabileceğini, iş konusunda daha rahat bir yaklaşım benimseyerek aileleriyle daha fazla zaman geçirmek isteyebileceklerini belirtmektedirler. Bu nedenle, bilinçli farkındalığın kısa vadede örgütsel performansı kolaylaştırmayabileceği belirtilerek (s. 593) uzun vadede, çalışanların karşılaştığı stresin zorlukları ile etkin bir şekilde baş etmeyi sağlayacağı ve dolayısıyla örgüt performansını olumlu yönde etkileyeceği vurgulanmıştır.

Ücretleri örgütler tarafından ödenen veya eğitim faaliyetlerinin bir parçası olarak yürütülen bilinçli farkındalık programları veya uygulamaları (örn., MBSR), genellikle örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır. Bu tür hedefler arasında; performansı, örgütsel vatandaşlık davranışını, sadakat ve bağlılığı artırma, işten ayrılma niyetlerini azaltma veya olağan dışı davranışları azaltma (hırsızlık yapma, sabote etme veya daha az saat vb.) bulunmaktadır (Reb ve Choi, 2014). Dolayısıyla bilinçli farkındalığın sürdürülebilir performans için bir araç olduğu ifade edilebilmektedir.

Performans açısından farklılık yaratacağı düşünülen bilinçli farkındalık öğrenilebildiğinden ya da sonradan kazanılabildiğinden, örgütler buna giderek daha fazla ilgi göstermekte ve iş gücü için farkındalık eğitimlerini teşvik etmekte, hatta yürütmektedirler (Good ve diğerleri, 2016). İlerleyen yıllarda da, örgüt kapsamında yarattığı olumlu katkı ve değişiklikler gözlemlendiğinde, farkındalık uygulamalarının daha fazla yaygınlaşacağı ve benimseneceği düşünülmektedir.

2.4.5. Havacılık endüstrisinde bilinçli farkındalık

Dünyamız giderek daha karmaşık hale geldikçe, örgütler, giderek artan düzeyde belirsizlik, risk ve dikkat dağınıklığı ile başa çıkmak zorunda kalmaktadır. Özellikle kriz zamanlarında, bireyler mantıklı ve hızlı hareket edebilmeli ve aynı zamanda bilinçli farkındalıkla davranmalıdırlar (Krieger, 2005). Havacılık endüstrisi son derece güvenilir olmasına rağmen, uçakta ve yerde bulunanların hayatlarını tehlikeye atmamak için pilot/hava ekibi/hava trafik kontrolünün rutin olarak hatasız çalışması gerekmektedir ve bu noktada bilinçli farkındalık büyük fayda sağlayabilmektedir. Havacılık güvenliği konusunda büyük önem taşıyan bilinçli farkındalık literatürde çok az ilgi görmüştür.

Bilinçli farkındalık, daha fazla dikkat ve odaklanma yeteneğine ve dolayısıyla şimdiki anın farkındalığına yol açtığından, farkındalığın uçuş ekibi üzerinde de fark yaratacağı düşünülmektedir. Farkındalığı yüksek bireyler, güvenlik yönergelerini takip etme ve çalışma ortamındaki risk ipuçlarını tespit etme eğilimindedir. Buna karşılık, farkındalığı düşük çalışanlar hata yapma ve iş yerinde daha fazla kazaya karışma eğilimindedir. Örneğin pilotların tüm dikkatleri mevcut görevlerine odaklanmazsa, sonuçlar yıkıcı olabilmektedir.

İnsan hatasının rol oynadığı havacılık kazalarının önemli bir bölümü durumsal farkındalığa atfedilebilir. Durumsal farkındalık, çevredeki öğelerin bir zaman ve mekân içinde algılanması, anlamlarının kavranması ve yakın geleceğe ilişkin durumlarının değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Endsley, 1995). Bu nedenle Endsley'nin tanımı, durumsal farkındalığın üç düzeyini içermektedir:

1. Algılama: Tarama, veri toplama
2. Anlamlandırma: Anlama, zihinsel modelin oluşması
3. Tahminde bulunma: İleriyi düşünme

Durumsal farkındalık ve bilinçli farkındalık, bazı noktalarda birbirlerinden ayrılırlar da, aslında iç içe kavramlardır. Durumsal farkındalık, bir durumla karşılaşıldığı anda bunu farketme, anlamlandırma ve bu konuda yakın gelecekte ne yapılabileceğine yönelik olan bir değerlendirme sürecini ifade etmektedir. Weick ve Sutcliffe (2007)'e göre; bilinçli farkındalık, mevcut beklentilerin süregelen incelemesini, sürekli iyileştirmeyi ve daha yeni deneyimlere dayalı olarak beklentilerin farklılaştırılmasını içermesi, benzeri görülmemiş olayları anlamlandıran yeni beklentiler icat etme istekliliği ve yeteneği anlamında durumsal farkındalıktan farklıdır. Fakat anda olma, yeni bilgiye açık olma ve anda gerçekleşenleri algılama ve anlamlandırma noktasında, bilinçli farkındalığın durumsal farkındalığı kapsadığını belirtmek yanlış olmayacaktır. Bu doğrultuda durumsal farkındalık bilinçli farkındalık sürecinin ilk aşamadır. Bu aşamadan sonra, bilinçli bir karar alınması ve bu karara yönelik değişim gerçekleştirmek için yapılan girişimler ise bilinçli farkındalığın kapsamında bulunan diğer adımlardır (Darwin ve Melling, 2011).

Yetersiz durumsal farkındalığın havacılık senaryosundaki potansiyel sonuçları arasında kontrol kaybı, hava sahası ihlali, şiddetli türbülans, şiddetli buzlanma veya beklenmedik şekilde kuvvetli rüzgar ile karşılaşma sayılabilir (Skybrary, 2022). Ayrıca kokpit ekibinin durumsal farkındalık yönünden eksiklik yaşaması durumunda, yanlış iniş

yapma ya da yanlış havaalanına iniş yapma durumları rapor edilmiştir (Küçük-Yılmaz ve Flouris, 2019). Etkili karar verme süreci durumsal farkındalığa dayanmakta olup, etkili bir takım çalışması ve iletişimle durumsal farkındalık düzeyi artırılabilir (Küçük-Yılmaz ve Flouris, 2019). Bazı araştırmalar, havacılık kazalarının birçoğunun teknik beceri eksikliğinden ziyade koordinasyon ve iletişim sorunlarıyla ilgili olduğunu göstermektedir (Karal, 2012; Lautman ve Gallimore, 1987). Bu nedenle, mürettebat üyelerinin iyi çalışmalarına rağmen bilinçli farkındalığa sahip olmamaları durumunda, insan hatası faktörü havacılık güvenliği için bir sorun teşkil etmeye devam edecektir (Krieger, 2005).

Kaber ve Ensley (1998) zayıf durumsal farkındalıktan kaynaklanabilecek sorunları şu şekilde listelemiştir:

- a. Sistemin durumuna ilişkin kritik ipuçlarının tespit edilememesi,
- b. SCADA teknolojisi aracılığıyla algılanan bilgilerin anlamının yorumlanamaması,
- c. Bireysel görev sorumluluklarını ve diğerlerinin sorumluluklarını anlamada başarısız olunması,
- d. Ekipteki diğer operatörlerle iletişim kurulamaması,
- e. Diğer ekiplerle iletişim kurulamaması.

Bilinçli farkındalık, pilotların zihinlerinin dolaşmasını kontrol etmelerini sağlamaya ve odaktan uzaklaşan zihinlerini şimdiki ana geri getirmelerine yardımcı olabilmektedir. Örneğin, farkındalık eğitiminin pilotların gözlem, odaklanma ve dikkat becerilerini artırdığı, rahat ve esnek bir zihin oluşturmaya yardımcı olduğu ve ayrıca iş yükünün yoğun olduğu ve işin önemli olduğu durumlarında stres ve uyarılmayı azalttığı belirtilmiştir (Jha ve diğerleri, 2015). Gelişmiş risk değerlendirmesi kapsamında daha fazla dikkatli olan pilotların daha düşük kaza ve olay oranlarına sahip olduğuna dair kanıtlar mevcuttur. Hatta daha az uçuş deneyimine ancak daha fazla bilinçli farkındalığa sahip bir pilot bile, daha azına sahip olan fakat daha yetenekli bir pilottan daha düşük bir olay oranına sahip olabilmektedir (Ji ve diğerleri, 2018). Ayrıca, Krieger (2005) tarafından yapılan bir araştırma, bilinçli farkındalığın havayolu senaryosunda karar vermeyi iyileştirdiği ve etkili karar verme potansiyelini artırdığı bulgusuna ulaşmıştır.

2.4.6. Bilinçli farkındalık geliştirme

Bilinçli farkındalık geliştirmek ve neticesinde kendini ve kendi kendini düzenleme kapasitesini geliştirmek için yapılabilecek çok sayıda pratik mevcuttur. Fakat esas öğrenilmesi ve pratik yapılması gereken nokta “ne” yapmak gerektiğini ve “nasıl” yapılacağını kavramaktır. Bu sayede elde edilen bilgiler günlük hayatta birçok eylemi deneyimlerken uygulanabilir ve alışkanlık haline getirilebilirse sürdürülebilir sonuçlar alınabilir. İlk olarak “ne” yapmak gerektiğine ilişkin eylemler şunlardır (Langley Porter, tarihsiz):

- a. Gözlemlleme: Olaylar, duygular ve davranışlar yorumlanmadan fark edilmelidir. Gözlemllemeyi öğrenmek, bir olaydan veya duygudan ayrılmayı veya ondan geri adım atarak, ona uzaktan bakmayı öğrenmektir.
- b. Tanımlama: Bir duyguyu ya da duyguyu tanımlamak ya da etiketlemek için sözcükler ya da düşünceler kullanılmalıdır. Tanımlamak, "kameranın gördüklerini" yargılamadan, sadece gerçekleri tanımlamak için sözcükleri kullanmaktır.
- c. Katılım: İnsanlar kendilerini, o sırada yaptıkları aktiviteye tamamen ve bütünüyle tek bir şeye dâhil etmelidirler.

Yukarıda belirtilen eylemlerden maksimum faydayı sağlamak için “nasıl” yapmak konusunda listelenen öneriler de takip edilmelidir (Langley Porter, tarihsiz):

- a. Yargılamayarak: Yargılamamayı öğrenmek gerekmektedir. Yargılamamak, görmek ama değerlendirmemek demektir. "İyi" veya "kötü", "korkunç" veya "harika", "olmalı" veya "olmamalı" değil, sadece "ne" olduğuna odaklanmakla ilgilidir.
- b. Odak noktasında sadece tek bir eyleme yer vererek: Her seferinde tek bir şey yapılmalıdır. Düşünceler veya güçlü duygular dikkat dağıtırsa, bu düşünceler ve duygular bırakılmalı ve yapılan işe geri dönülmelidir. Dikkatin dağıldığı her seferde aynı uygulama tekrar edilmelidir.
- c. Harfiyen uygulayarak: Neyin işe yaradığına odaklanmalı ve yapılması gerekenler tam anlamıyla gerçekleştirilmelidir. Kuralına uygun bir şekilde, ustaca ve etkin bir şekilde hareket edilmelidir. Zarar getiren veya işe yaramayan her türlü duygudan vazgeçilmelidir.

Daha çok bilinçli farkındalığı yüksek zihinler için, verilen öneriler gerek nefes egzersizleri ve meditasyon uygulamalarına, gerek günlük rutin işlere ya da aktivitelere

entegre edilerek uygulanabilir. Ayrıca MBSR (Kabat-Zinn, 2003) ve MBCT (Teasdale ve diğerleri, 2000) gibi meditasyon seansları ve egzersizlerden oluşan programlar ve bir çok araştırma, bilinçli farkındalığın meditasyon vb. uygulamalar yoluyla geliştirilebileceğini göstermektedir. (Jensen ve diğerleri, 2012, Reb ve Narayanan, 2014; Kigen ve diğerleri, 2015).

2.5. İlgili Çalışmalar

Literatürde yer alan çalışmalar sırasıyla “iş stresi ve performansa ait çalışmalar”, “gelişim zihniyetine yönelik çalışmalar” ve “bilinçli farkındalığa yönelik çalışmalar” olarak üç grupta paylaşılmaktadır.

2.5.1. İş stresi ve performansa yönelik çalışmalar

Bu bölümde, iş stresi ve performans ilişkisine odaklanan araştırmalar paylaşılmıştır.

Bazı araştırmalar (Ahmed ve Ramzan, 2013; Ehsan ve Ali, 2018; Ismail ve Hong, 2011; Shahu ve Gole, 2008; Kazmi ve diğerleri, 2008; Lahcen ve Yassine, 2016; Kuo-Shun ve Chiou, 2011; Samuel ve diğerleri, 2015), stres ile iş performansı arasında negatif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır, yani stres arttıkça iş performansının düştüğü ve yüksek stres düzeylerinin düşük performansla ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

Bazı araştırmalar ise performansı artırmak için stresin bir dereceye kadar gerekli olduğunu, düşük düzeyde stresin, düşük düzeyde performansa neden olacağını ve iş performansları için orta düzeyde bir stresin optimal olduğunu göstermektedir (Yerkes ve Dodson, 1908; Srivastava ve Krishna, 1991). Srivastava ve Krishna (1991) çalışmalarında orta düzeyde stres yaşayanların, işlerini en verimli şekilde gerçekleştirdiği, düşük iş stresinin iş performansı ile pozitif, yüksek stresin negatif korelasyon gösterdiği bulgusuna ulaşmışlardır. Bu sonuç ters U-modeli stres ve performans hipotezini doğrulamaktadır.

Farklı bazı araştırmalarda ise stres ile iş performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Örneğin; Blau (1981) çalışmasında, Kişi-Çevre uyumuna ilişkin bir iş stresi ölçeği geliştirmiş bazı değişkenler arasındaki ilişkileri otobüs operatörleri örneklemini üzerinde test etmiştir. İlk olarak, iş stresi ile iş tatminsizliği ve etkisiz iş performansı arasındaki varsayılan ilişkiler test edilmiştir. Daha sonra, sosyal desteğin iş stresi ve iş gerilimi ile ilgili olarak sunduğu katkı ve/veya düzenleyici rol oynadığı

hipotezler test edilmiştir. Araştırma sonucunda, işle ilgili sosyal desteğin iş doyumsuzluğunun tahminlenmesinde ek role sahip olduğu doğrulanmış ve iş stresi ile iş doyumsuzluğu arasında güçlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Fakat iş stresi ile etkisiz iş performansı arasında hiçbir ilişki bulunamamıştır.

Stres ile iş performansı arasında pozitif yönde bir ilişki ortaya koyan çalışma (Rose, 1987; Mathur ve diğerleri, 2007) bulguları da mevcuttur. Mathur ve diğerleri (2007) tarafından bir üretim firması çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirilen bir çalışmada, stresin altında yatan faktörler ve stresin çalışanların işteki performansını nasıl etkilediği incelenmiştir. Strese sebep olan faktörlerin örgüt kültürü, rol ve sorumluluk gibi faktörler olduğu ve stresin iş performansı üzerindeki etkisini kontrol etmek için uygulanan regresyon testinin stresin iş performansı üzerinde etkisi olduğunu açıkladığı ve aynı zamanda olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Farklı bir ifadeyle, bu çalışma, stresin iş performansı üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymakta ve stres arttıkça iş performansının da arttığını göstermektedir. Bu durum, çalışanın üzerinde işini planlanan sürede tamamlaması için baskı varsa, işini tamamlamak için elinden gelenin en iyisini yapacağı şeklinde açıklanmıştır.

Kuo-Shun ve Chiou (2011) tarafından yapılan başka bir çalışma da havacılık endüstrisine yönelik olup, bu çalışmada yer hizmetleri ekiplerinin iş stresi değerlendirilmiştir. Yer hizmetleri ekiplerinin en sık iş baskısı altında olan kişiler oldukları ve bu iş baskısının bireysel performanslarını olumsuz yönde etkilediği ifade edilmiştir. Performansın olumsuz olarak etkilenmesinin, havacılıkta zayıf güvenlik önlemleri doğurabileceği ifade edilmiştir.

Samuel ve diğerleri (2015) tarafından gerçekleştirilen başka bir araştırmada, stresin pilotların performansını etkileyip etkilemediğini incelemek amacıyla, 16 pilotla, yüksek güvenilirlikli bir simülasyon gerçekleştirilmiştir. Uçuş simülatöründe “kalkışta motor arızası” durumu yer almıştır. Bulgular, stresin dikkat kontrolünde bozulmalara yol açarak, uygulamayı ve performansı etkilediği yönündedir.

Uçuş Güvenlik Kurumu (FSF)’nin çalışmasında da, 24 adet üç kişilik uçuş ekibi, bir Boeing 737 simülatöründe acil durum operasyonları da dâhil olmak üzere hat operasyonları gerçekleştirmiştir. Operasyonlar sonrasında, algılanan stresleri ölçülen ekiplerden en az hata yapanların, daha fazla hata yapanlara göre daha az stres yaşadıkları belirlenmiştir (FSF, 2006).

McClernon ve diğerleri (2011)'nin çalışmasında stres eğitiminin performans üzerine etkileri araştırılmış ve uçuş deneyimi olmayan 30 katılımcı, stres eğitimi almış bir deney ve bir kontrol grubuna rastgele atanmıştır. Kontrol grubu katılımcıları, deney grubuyla aynı uçuş becerisi edinme eğitimi almış, ancak stres eğitimi almamışlardır. Katılımcılar daha sonra stresli bir uçuş görevi gerçekleştirmiş ve uçuş eğitmeni değerlendirmelerinde kaydedildiği üzere, stres eğitimi almış araştırma katılımcılarının, kontrol katılımcılarına göre uçağı daha sorunsuz ve genel olarak daha iyi uçurduğu gözlemlenmiştir. Araştırma, uçuş eğitimi sırasında stresle başa çıkma mekanizmalarının tanıtılmasının, stresli bir uçuş görevinde performansı artırdığı bulgusuna ulaşmıştır. Bu duruma paralel olarak; Ayrıca, Azman ve diğerleri (2015) çalışmalarında, çalışanların işi yürütürken fizyolojik ve psikolojik streslerini uygun şekilde yönetme, düzenleme ve kontrol etme becerisine sahip olmalarının, örgütte iş performansının artmasını sağlayabileceğini belirtmişlerdir.

İş stresi ölçümleri ile iş performansı arasındaki ilişkinin araştırıldığı, Muse ve diğerleri (2003) tarafından gerçekleştirilen bir meta-analiz çalışmasında bulgular; incelenen çalışmalardan %46'sının negatif bir doğrusal ilişkiyi desteklediğini, %13'ünün pozitif bir doğrusal ilişkiyi desteklediğini, %4'ünün eğrisel / U-modeli ilişkisini desteklediğini, %25'inin birden fazla teoriyi desteklediğini ve %12'sinin stres ile performans arasında hiçbir ilişkiyi desteklemediğini göstermiştir.

İş stresi ve performans ilişkisine yönelik çalışmaların farklı bulgulara ulaşmasının nedeninin, bireylerin strese farklı şekilde tepki veriyor ve farklı şekilde algılıyor olmalarından kaynaklandığını düşünülmektedir. Rose (1987)'nin hava trafik kontrolörleri üzerine yaptığı çalışması da, bireylerin bilişsel değerlendirmelerin stres tepkisini farklı bir şekilde etkilediğine bir kanıt sunmuştur. Artan iş yüküne tepki olarak kortizolde en yüksek artışa sahip olan hava trafik kontrolörleri, daha yüksek iş tatmini bildirmiş, akran değerlendirmesi sonucu daha yetkin oldukları saptanmış ve daha düşük kortizol seviyelerine sahip olanlara göre daha düşük hastalık oranlarına sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Rose, zorlu işle ilişkili kortizol artışları yaşayan kontrolörleri işe bağlı olarak tanımlarken, Ganster ve Schaubroeck (1991) kontrolörlerin yaşadığı sağlıklı durumu östres olarak tanımlamıştır.

Çalışmalar, işteki iş stresi ile iş performansı arasındaki ilişki hakkında literatürde tutarsız bulgular bildirirse de, bulguların çoğu stres ve iş performansı arasında olumsuz bir

ilişki olduğunu desteklemektedir, çünkü stres iş performansının niceliği ve niteliğinde bir azalmaya yol açmaktadır (Wu, 2011).

2.5.2. Gelişim zihniyetine yönelik çalışmalar

Bu bölümde, ilk olarak literatürde gelişim zihniyeti ve stres ilişkisini inceleyen çalışmalar incelenmiştir. Sonrasında, gelişim zihniyeti ve iş performansı ilişkisi üzerine yapılan araştırma bulgularına yer verilmiştir. Gelişim zihniyeti kavramının örgütlerde kullanımının çok yeni olması nedeniyle, örgüt boyutunda yapılan çalışmalar sınırlılık göstermektedir. Bu nedenle, gelişim zihniyeti kavramının en yaygın kullanıldığı alan olan eğitim sektöründen de çalışmalar sunulmuştur.

Yapılan bir araştırma, öğrencilerin zihniyetinin stres seviyeleri üzerindeki etkisini araştırmıştır. Liseye geçiş yapan öğrencilerden oluşan katılımcıların notlarında bir düşüş gördükleri ve bunun sonucunda stres yaşadıkları bir dönemde araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar, tüm öğrencilerin günlük olarak tamamladıkları anketleri inceleyerek stres deneyimlerini araştırmışlardır. Ayrıca kortizol seviyelerini ölçmelerini sağlayan günlük tükürük örnekleri toplamışlardır. Sonucunda gelişim zihniyetine sahip öğrencilerin genellikle daha düşük stres hormonu seviyelerine sahip olduklarını bulgusuna ulaşmışlardır (Lee ve diğerleri, 2019).

Babatürk (2019) tarafından yapılan başka bir çalışmada stresin akademik performansa etkisinde gelişim zihniyetinin aracı rolü incelenmiştir. Bu çalışma, algılanan stres ile gelişim zihniyeti arasındaki bağlantıyı gösteren ilk çalışma olmuştur. Çalışma sonucu stresin bireyin gelişim zihniyetini zaman içinde zayıflatabilecek bir risk faktörü olduğunu öne sürmektedir. Gelişim zihniyeti tüm örnekleme aracı olarak hareket etmese de, bazı öğrenciler için stresin akademik performans üzerindeki olumsuz etkisine aracılık etmiştir.

Mangels ve diğerleri (2006), yöneltilecek genel kültür sorularını yanıtlayan üniversite öğrencilerinin durumla ilgili beyin potansiyellerini incelemek için beyin dalgası izleme teknolojisini kullanmışlardır. Yanıtlama tamamlandığında, katılımcılara her bir cevabın doğru ya da yanlış olduğu bilgisi verilmiş ve hemen ardından doğru cevaplamadıkları cevapların doğru cevaplarını açıklayan geri bildirim verilmiştir. Bu süreç esnasında, gelişim zihniyetine sahip katılımcıların, beynin düzeltici geri bildirimi işleyen bölgesinde, sabit bir zihniyete sahip olanlara kıyasla önemli ölçüde daha fazla sinirsel aktiviteye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışma, gelişim zihniyetinin öğrenmeyi

ve beceri gelişimini sağlayan düzenleyici bilgi türlerine dikkat etmeyi kolaylaştırdığına dair nöropsikolojik kanıtlar sunmaktadır.

Dweck ve diğerleri (2014)'in araştırması, gelişim zihniyetine sahip çalışanların sabit zihniyete sahip meslektaşlarına göre;

- meslektaşlarının güvenilir olduğunu söyleme olasılığının yüzde 47 daha fazla,
- örgütlerine karşı güçlü bir sahiplenme ve bağlılık duygusuna sahip olma olasılığının yüzde 34 daha fazla,
- örgütlerinin risk almayı desteklediğini söyleme olasılığının yüzde 65 daha fazla,
- bünyesinde çalıştıkları örgütlerinin inovasyonu desteklediğini söyleme olasılığının yüzde 49 daha fazla olduğunu ortaya koymuştur.

Dolayısıyla, çalışanların zihniyet yapısı hem kendi performanslarını hem de içinde bulundukları örgüt performansını etkilemekte ve gelişim zihniyeti geliştiren çalışanlar hem kendilerine karşı hem de örgütlerine karşı pozitif bir yaklaşım benimsemeleri nedeniyle, bu tür çalışanların hem bireysel hem de örgütsel performansa katkı sağlama olasılıklarının oldukça yüksek olması beklenmektedir. Bunun aksine sabit zihniyet sahiplerinin, bir aksilik yüzünden kendilerini tehdit altında hissettiklerinde, başkalarını suçlama, başarıları hakkında yalan söyleme ve hile yapmayı düşünme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir (Dweck ve diğerleri, 2014). Ayrıca yeteneklerini göstermek ve diğerlerini geride bırakmak konusunda rekabet etme hırsıyla, yalan söylemeye ve diğer etik olmayan davranışlarda bulunmaya daha istekli olabilmektedirler. Çünkü sabit zihniyet inançlarının etik olmayan davranışların daha fazla kabul edilmesine yol açtığı gösterilmiştir (Blackwell ve diğerleri, 2007). İşler yolunda gitmediğinde, her seviyedeki çalışanlar meslektaşlarına ve müşterilere daha sık yalan söyleme, başkalarını suçlama, büyümeyi ve yeniliği teşvik eden öğrenme fırsatlarını görmezden gelme eğilimindedir (McQuaid, 2015). Dolayısıyla bu tür çalışanların zihniyet yapısı nedeniyle dolaylı bir şekilde, hem kendi performanslarının hem de içinde bulundukları örgüt performansının olumsuz anlamda etkilenmesi muhtemeldir.

Zeng ve diğerleri (2019) öğretmenlere yönelik gelişim zihniyeti, işe bağlılık, çaba, azim ve refah arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Gelişim zihniyetinin iş performansı ile ilişkilendirebilecek olan refah ve azim değişkenlerinin yordayıcısı olduğu ve aynı zamanda işe bağlılığa katkı sağladığı bulgusuna ulaşmışlardır.

Li ve diğerleri (2021) tarafından yapılan çalışmada, gelişim zihniyetinin üretken olmayan işyeri davranışını azaltıp azaltamayacağı ve iş stresinin aracılık rolü

incelenmiştir. Sonuçlar, gelişim zihniyetinin üretken olmayan işyeri davranışı ile negatif ilişkili olduğunu ve bu ilişkiye iş baskısının önemli ölçüde aracılık ettiğini göstermiştir. Bu çalışma, üretken olmayan işyeri davranışını azaltmak için çalışanların gelişim zihniyetini geliştirmenin ve iyileştirmenin değerini vurgulamaktadır.

Farklı bir çalışmada, yöneticiler arasında, daha fazla gelişim zihniyeti inancını destekleyenlerin, sabit zihniyet inançlarını destekleyenlere kıyasla, çalışanlardaki gelişimi ve değişimi gözlemleme ve performanslarını değerlendirme konusunda daha başarılı oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca gelişim zihniyetine sahip olanların çalışan performansının değerlendirilmesi konusunda ilk izlenimlerinden etkilenmeyerek, farklı değerlendirmelerde farklı puanlama yapabildikleri, fakat sabit zihniyetli olanların çok fazla değişimi farkedemedikleri ve dolayısıyla ilk verdikleri puanların etkisinde kaldıkları belirlenmiştir. Bu yüzden gelişim zihniyetine sahip olanların, çalışanların performansını nasıl iyileştirecekleri konusunda onlara koçluk ve mentorluk yapma olasılıklarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Heslin ve diğerleri, 2005).

Cutumisu ve diğerleri (2018) sağlık sektöründe, bir yenidoğan eğitim programı sırasında ve sonrasında sağlık hizmeti sağlayıcılarının hedef bir görevdeki performanslarına yönelik olarak gelişim zihniyetinin düzenleyici rolünü incelemiştir ve neticesinde, daha yüksek gelişim zihniyetinin daha iyi performansla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Caniëls ve diğerleri (2018) çalışanların gelişim zihniyetinin, proaktif kişilik ve işe bağlılık arasındaki ilişkiyi etkilemede liderlik stili ile etkileşime girdiğini savunmaktadırlar. Ayrıca gelişim zihniyetinin, proaktif kişilik ve bağlılık arasındaki ilişkiyi güçlendirmede dönüşümcü liderlik stilini daha etkili hale getirirken, sabit bir zihniyetin dönüşümcü liderliği etkisiz hale getirdiğini dile getirmektedirler. Fakat bu çalışma bulgularına göre, gelişim zihniyetinin işe bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu doğrulanamamıştır.

Benzer bir şekilde, Elkheloufi ve Yean (2022) akademik personel üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, kişisel bir kaynak olarak gelişim zihniyeti ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Bu araştırmanın temel bulgusu, aracı değişken olan olumlu duyguları deneyimleyen gelişim zihniyetine sahip akademik personelin işyerinde yüksek oranda işleriyle meşgul oldukları olmuştur. Sonuçlar gelişim zihniyetinin işe bağlılığı olumlu ve önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

Mevcut çalışmalar değerlendirildiğinde, gelişim zihniyeti stresin olumsuz etkilerine yönelik başarılı etkilere sahip olduğu için, stresin büyük bir risk faktörü olduğu havacılık endüstrisinin her kademesinde benimsenmeli ve benimsetilmelidir. Bu konuda birçok araştırma ortak bir bulguya ulaşmış olup, ayrıca bu iki değişken arasında karşılıklı bir yordayıcı ilişkinin de söz konusu olabileceği görülmektedir. Bu nedenle, örgütler tarafından düzenlenecek olan eğitimler iki değişkeni de kapsayacak ve birbirlerini destekleyecek şekilde hazırlanır ve yönetilirse sonuçlar daha fazla etkili ve verimli olma potansiyeline sahip olacaktır. Ek olarak, gelişim zihniyeti ve performans arasındaki ilişkiye yönelik bulgular değerlendirildiğinde, bazı çalışma sonuçlarının benzer olmadığı görülmektedir. Performansın tahminleyicisi olabilecek olan işe bağlılık değişkeni konusunda farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar bulunduğu görülmektedir. Bu durumun sebebi olarak, gelişim zihniyetine sahip çalışanların çabalamayı ve daha fazlasını arzulamayı bir hayat amacına haline getirmeleri nedeniyle, bazı çalışanların bulundukları pozisyonlarından daha iyi bir pozisyona geçme ya da iş değiştirme niyetinde olmaları düşünülebilir.

Ayrıca çalışmaların çoğunlukla gelişim zihniyetinin stres üzerindeki etkisi üzerine odaklandıkları görülmektedir. Fakat yüksek düzeyde algılanan stresin daha sabit bir zihniyeti öngörüp öngörmeyeceğini belirlemek için stresin gelişim zihniyeti üzerindeki etkisinin incelenmesinin de büyük fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmacılar, gelişim zihniyetinin bir ila dört haftalık kısa bir süre içinde bile şekillendirilebileceğini ve değişebileceğini göstermektedirler (Blackwell ve diğerleri, 2007). Yapılan müdahaleler ile zekânın genişletilebilir olduğuna dair inançların artırabildiği ve bunun da daha yüksek başarı seviyelerine yol açtığı gösterilmiştir (Blackwell ve diğerleri, 2007). Farklı bir etkenin müdahalesiyle bu durumun tam tersinin de mümkün olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, stres etkeninin zihniyet yapısı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun incelenmesinin alana katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

2.5.3. Bilinçli farkındalığa yönelik çalışmalar

Bu bölümde, ilk olarak literatürde bilinçli farkındalık ve stres ilişkisini inceleyen çalışmalar incelenmiştir. Sonrasında, bilinçli farkındalık ve iş performansı ilişkisi üzerine yapılan araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Son zamanlarda, bilinçli farkındalık, endüstriyel ve örgütsel (IO) psikoloji literatüründe dikkat çekmeye başlamıştır. Fakat; işyerinde farkındalık üzerine yapılan

ampirik araştırmalara hala çok az rastlanmaktadır. Glomb ve diğlerleri (2011), bilinçli farkındalığın yararlı etkilerini gösteren çalışmaların büyük çoğunluğunun, deneysel bulguların iş bağlamına genellenemeyecek şekilde ğrenci örnekleri veya klinik örnekler kullanarak iş bağlamı dışında yürütüldüğünü belirtmişlerdir.

Bilinçli farkındalık ve stres ilişkisi oldukça yeni bir araştırma konusu olarak kabul edilmektedir, ancak 90'ların sonlarında bir psikoloji çalışması, haftada 2-5 kez meditasyon yapan öğretmenlerin bir kontrol grubuna göre daha az stres ve daha az kaygı algıladıklarını göstermiştir (Anderson ve diğlerleri, 1999). Daha yeni çalışmalar, 4-8 hafta süren farkındalık programları ile farklı meslekler üzerinde deneyleri kapsamaktadır. Fizyolojik stres üzerinde bir etkinin yanı sıra subjektif stres seviyeleri üzerinde önemli azalma kaydedilmiştir. Katılımcılar hem stres düzeylerinin azaldığını algılamış hem de katılımcılarda kan basıncının düşmesi ve kortizol gibi stres hormonlarının daha az salgılanması gibi sonuçlar gözlemlenmiştir (Wolever ve diğlerleri, 2012; Shapiro ve diğlerleri, 2005; Klatt ve diğlerleri, 2009).

Stanley ve diğlerleri (2011) ABD ordusu deniz eğitimlerinde bilinçli farkındalığa yönelik olarak Mindfulness-based Mind Fitness Training (Bilinçli Farkındalık Temelli Zihin Beden Eğitimi), kısaca MMFT adlı programı uygulayarak, psikolojik dayanıklılığı güçlendirmeyi ve stres faktörlerinin etkilerini azaltmayı amaçlamışlardır. MBSR gibi MMFT programı, 8 hafta boyunca haftada 2 saat eğitim ve bir tam gün seminer içermektedir. Katılımcılardan ayrıca eğitim dışında da her gün belli bir miktarda pratik yapmaları istenmişti. Sonuç olarak pratikte daha fazla zaman harcayan katılımcıların daha fazla bilinçli farkındalık geliştirdikleri ve ayrıca algılanan stresteki azalma ile farkındalık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmada ayrıca hem bireysel hem de grup düzeyinde iletişim ve ilişkilerin geliştiği belirtilmiştir.

Başka bir bilinçli farkındalık deneyi de, bir farkındalık grubundaki katılımcıların, hem kontrol grubundan hem de katılımcıların bir köpekle etkileşimde bulunduğu gruptan daha düşük kaygı düzeylerine sahip olduğunu göstermiştir. Bulgular, Bilinçli Farkındalık leği (BİFÖ) 'den alınan yüksek puanların yüksek refaha eşit olduğunu, bilinçli farkındalığa sahip olanların daha az stresli olduklarını ve stresle daha iyi başa çıktıklarını göstermiştir (Weinstein ve diğlerleri, 2009).

Manocha ve diğlerleri (2009), zihnin düşünce akışlarını susturmaya yönelik meditasyon becerileri öğretilen 293 tıp pratisyeni arasında psikolojik iyi oluşu artırma

konusunda bir çalışma yürütmüştür. Sonuçlar, daha fazla zihinsel sessizlik bildiren katılımcıların daha düşük düzeyde psikolojik sıkıntı yaşadıklarını göstermiştir.

Hülsheger ve diğerleri (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırma da, duygusal olarak zorlayıcı işlere sahip olanlar için bilinçli farkındalığın iş tatminini artırdığını ve duygusal tükenmişliği önlemeye yardımcı olduğunu ifade etmiştir.

Havacılık sektörü ile ilgili olarak da Baer (2007), pilotların zihni sorunlu düşünce ve duygulardan uzaklaştırarak (stres ve kaygıyı azaltarak), eldeki göreve odaklanma yeteneklerini geliştirmek için bilinçli farkındalık eğitiminden faydalanabileceğini öne sürmektedir. Meland ve diğerleri (2016), bir Norveç askeri helikopter biriminde bilinçli farkındalık eğitiminin etkisi üzerine araştırma yapmış ve bu çalışma, havacılık sektöründe farkındalık eğitiminin etkilerine ilişkin ilk kontrollü çalışmalardan biri olmuştur. Program, bilinçli farkındalık eğitiminin gözlem becerilerini artırdığını, rahatlamış ve daha esnek bir zihin oluşturduğunu ve göreve dikkat etmenin özellikle önemli olduğu yüksek iş yükü durumlarında stresi azaltmaya yardımcı olabileceği bulgusuna ulaşmıştır. Çalışma ayrıca, 12 aylık farkındalık eğitiminden sonra pilotların dikkat kontrolünü ve uyarılma düzenlemesini iyileştirdiğini saptamış ve farkındalık eğitiminin askeri ve sivil havacılık gibi yüksek talep gören bağlamlarda yardımcı olabileceği sonucuna varmıştır.

Sulphey (2016), bilinçli farkındalığın iç kontrol odağı (locus of control)'nın bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur. Rahim (1996), yüksek iç kontrol odağına sahip bir kişinin, yüksek dış kontrol odağına sahip birinden daha işlevsel ve daha etkili bir şekilde stresle başa çıkabileceğine inandığını belirtmiştir. Kontrol odağı, kişilerin davranışlarının sonuçlarını algılama şekillerine yönelik olarak kişilik özelliklerini ifade eden bir kavramdır. Kişinin davranışlarının sonuçlarının kendi kontrolünde olduğunu düşünmesi iç kontrol odağının, dış faktörlerin kontrolünde olduğunu düşünmesi ise dış kontrol odağının yüksek olduğunun bir göstergesidir (Rotter, 1966). Kalbers ve Fogarty (2005), iç kontrol odağına sahip olanların yüksek düzeyde stres yaşama olasılığının daha düşük olduğunu, ancak dış kontrol odağına sahip olanların strese karşı daha savunmasız olduklarını ve belirli olayları stresli olarak algılama olasılıklarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ek olarak, bu araştırmacılar, dış kontrol odağının iş stresi üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahip olduğu ve kişisel başarıları ve iş performansını düşürme eğiliminde olduğu sonucuna varmıştır. Bu nedenle, örgütsel düzende, kişisel kontrol ve kendi kaderini tayin etme gibi niteliklere sahip olanların daha çok arzu edildiği belirtilebilir.

Amerikan Yönetim Birliği tarafından gerçekleştirilen başka bir araştırmada da bilinçli farkındalık uygulamasının işyeri performansı üzerindeki algılanan etkisi oldukça olumlu bulunmuştur. Araştırmaya katılanların %82'si bilinçli farkındalığın daha üretken olmalarına %79'u daha iyi kararlar vermelerine, %76'sı daha iyi iş ilişkileri kurmalarına ve %71'i işe daha bağlı olmalarına katkı sağladığını belirtmişlerdir (Overholt ve Vickers, 2014).

Kavramsal makalelerinde Glomb ve diğerleri (2011) farklı bir yaklaşımla, bilinçli farkındalığın çalışan performansının farklı boyutlarını etkileyebileceği çeşitli aracı mekanizmalar önermişlerdir. Örneğin, bu durumdan olumlu etkilenen bellek, stres altında daha iyi performans gösterebilmektedir. Bu duruma sebep olarak bilinçli farkındalığın strese verilen tepkiyi düzenlemesi sunulabilmektedir. Bu çalışmadan sunulan başka bir öneri ise kendi kaderini tayin etme inancının güçlenmesi ile göreve odaklanma durumundaki artışın öğrenmeyi ve görev performansını artırabileceği yönündedir.

Ampirik bir işyeri çalışmasına örnek olarak, Reb ve diğerleri (2013) 231 çalışan üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Çalışan performansının üç boyutu (görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve sapkın davranışlar) ile bilinçli farkındalığın iki yönü olarak ele alınan farkındalık ve dalgınlık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, hem çalışan farkındalığı hem de dalgınlığın iş performansı ile (sırasıyla olumlu ve olumsuz) ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Reb ve diğerleri (2012) ayrıca liderlerin sürekli farkındalık (trait mindfulness) düzeyleri ile çalışan performansı ve refahı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Lider farkındalığı için Brown ve Ryan (2003) tarafından geliştirilen Bilinçli Farkındalık Ölçeği (BİFÖ) kullanılmış olup, bilinçli farkındalıkla çalışanların duygusal tükenmişliği, iş-yaşam dengesi, psikolojik ihtiyaç tatmini, iş tatmini, iş performansı, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ve sapkın davranışları birlikte ölçülmüştür. Sonuçlar, liderlerin bilinçli farkındalık düzeyinin, çalışan refahı ve iş performansının çeşitli ölçütleriyle olumlu bir şekilde ilişkili olduğu bulgusunu taşımaktadır.

Literatürde bulunan araştırmalar değerlendirildiğinde, bilinçli farkındalığın stres tepkisini ve performansı olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bilinçli farkındalık, insanların olumsuz ortamlarda esnek ve uyumlu olmasını sağlayan bir araç olup, stres düzeylerini azaltmakta ve iş performansını da olumlu yönde geliştirmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda, araştırmalarda değişkenler arasında kurulan ilişki dikkate alındığında,

Çalışmaların çoğunlukla bilinçli farkındalığın stres ve performans üzerindeki etkisine odaklandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Fakat algılanan stresin ya da performansın da bilinçli farkındalık durumunu tahminleyip tahminleyemeyeceği veya bu değişkenler arasında ne yönde ilişki kurulacağı belirlemek için stresin ve performansın bilinçli farkındalık üzerindeki etkisinin incelenmesinin de büyük fayda sağlayacağı düşünülmektedir.



3. YÖNTEM

Bu araştırmanın yöntem kısmı; “araştırma modeli”, “araştırma evreni ve örneklem”, “etik bildirim” ve “veri toplama araçları” bölümlerini kapsamakta olup ilgili alanlar ilerleyen aşamada sunulmaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışma, pozitivist araştırma paradigması içinde konumlandırılmış olup, bu kapsamda iş stresi ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemek için istatistiksel analiz kullanılacaktır. Bu araştırma iş stresi ve çalışan performansı arasındaki ilişkide gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalık değişkenlerinin aracı rolünü araştırmaya yönelik ilişkisel tarama modeli araştırmasıdır. İlişkisel tarama değişkenler arasındaki modeli, var olan ilişki desenini, bu ilişkinin ne düzeyde olduğunu, ilişki içinde değişkenlerin değişimlerini tanımlayan ve gösteren modeldir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2013).

Çalışanların iş stresi bağımsız değişken, performans ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Bu iki değişken arasındaki ilişkiye ilişkin olarak, performansı artırabilecek ancak iş stresini azaltabilecek gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalık aracı değişkenler olarak belirlenmiştir.

Bu çalışma, havacılık endüstrisinde stres, gelişim zihniyeti ve performans arasındaki ilişki ile stres, bilinçli farkındalık ve performans arasındaki ilişkiyi anlamayı amaçlamaktadır. İlk olarak gelişim zihniyeti stresin performans üzerindeki etkisinin bir aracısı olarak değerlendirilecek olup, ikinci olarak bilinçli farkındalık stresin performans üzerindeki etkisinin bir aracısı olarak değerlendirilecektir. Bu doğrultuda test edilecek olan araştırma hipotezleri sırasıyla alt problem 1 ve alt problem 2 için şu şekildedir:

Alt problem 1

H₁: İş stresinin performans üzerinde gelişim zihniyeti aracılığıyla dolaylı bir etkisi vardır.

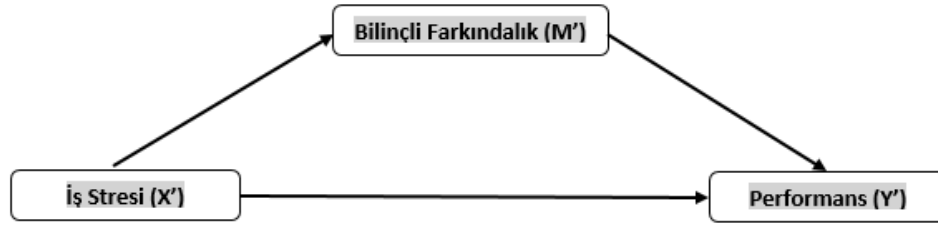
Alt problem 2

H₂: İş stresinin performans üzerinde bilinçli farkındalık aracılığıyla dolaylı bir etkisi vardır.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan ve yukarıda sözü geçen alt problem 1 ve 2'ye ilişkin oluşturulan hipotetik araştırma modelleri sırasıyla şekil 3.1 ve şekil 3.2 'de gösterilmektedir.



Şekil 3. 1. Araştırma modeli 1



Şekil 3. 2. Araştırma modeli 2

Aracı değişken, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkisel yapıyı ortaya koyan değişken olarak ifade edilebilir. Temel aracı değişken modelinde, bir bağımsız X değişkeni ile bir bağımlı Y değişkenine ek olarak üçüncü ya da daha fazla bir değişken (M) bulunmaktadır. Bu tür bir modelde; X değişkeni aracı değişken olan M değişken(ler)ini, M değişken(ler)i de Y değişkenini etkilemektedir. Aracılık analizinin amacı, bazı varsayılan nedensel değişken X'in, bir veya daha fazla aracı değişken aracılığıyla bazı Y sonucunu ne ölçüde etkilediğini belirlemektir (Hayes, 2012, s. 1). Başka bir deyişle bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin dolaylı olduğu varsayılmaktadır. Tam bir aracılık modeli, modelde M kontrol edildikten sonra X artık Y'yi istatistiksel olarak önemli ölçüde etkilemediğinde ortaya çıkmaktadır; o durumda X ve Y arasındaki korelasyon azalmakta ve artık anlamlı olmamaktadır (Abu-Bader ve Jones, 2021, s. 45).

Belirlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla regresyon analizi tercih edilmiştir. Regresyon analizi esas olarak değişkenler arasındaki ilişkiyi matematiksel modellerle tanımlamayı ve yorumlamayı sağlayan bir yöntemdir. Bir bağımlı ve bir bağımsız değişkenin kullanılmış olduğu çalışmalarda değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak için basit doğrusal regresyon analizi kullanılırken, araştırmaya üçüncü bir değişken dâhil edilirse bu ilişki yapısının ortaya koyulması için çoklu regresyon analizi kullanılmaktadır. Çoklu regresyon analizinde, bir bağımlı

değişken ve bu bağımlı değişkeni etkilediği ya da tahminlediği düşünülen birden daha çok bağımsız değişken bulunması söz konusudur. Çoklu doğrusal regresyon modelinde amaç, bağımsız değişkenler aracılığı ile bağımlı değişken üzerindeki toplam değişimi açıklamaktır.

Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen klasik regresyon analizi koşullarına göre; aracılık modellerinde bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasında bir ilişki olması ya da başka bir ifadeyle Y değişkeninin X değişkeni tarafından tahmin edilmesi gerekmektedir. Bağımlı değişken, bağımsız değişken tarafından tahminlenen aracı değişken ile tahmin edilmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasında bir ilişki bulunmuyorsa, aracı değişkenin aracılık rolü de ortadan kalkmaktadır. Bu koşulların sağlanması regresyon eşitliğinin test edilmesiyle mümkündür. Bu doğrultuda Baron ve Kenny (1986) aracılık testlerinin doğru uygulanabilmesi için çeşitli gereksinimleri ve adımları ortaya koymuşlardır. Bu aşamalar Tablo 3.1’de dört aşamalı olarak gösterilmiştir.

Tablo 3. 1. Regresyon analizi aşamaları (Baron ve Kenny, 1986)

Aşamalar	İşlem	Denklem
1. Aşama	Test etmek için X (İş stresini)'in Y (Performans)'yi tahminlediği basit bir regresyon analizi yapılır. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır.	$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$
2. Aşama	X (İş stresi)'in M1 (Gelişim zihniyeti)'yi tahminlediği basit bir regresyon analizi yapılır. X bağımsız değişkeninin M aracı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması beklenmektedir.	$M1 = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$
3. Aşama	M1 (Gelişim Zihniyeti)'nin Y (Performans) 'yi tahminlediği basit bir regresyon analizi yapılır. X bağımsız değişkeninin varlığında M aracı değişkeninin Y üzerindeki etkisinin anlamlı olması beklenmektedir.	$Y = \beta_0 + \beta_1 M1 + \varepsilon$
4. Aşama	X (İş stresi) ve M1 (Gelişim Zihniyeti)'nin Y (İş performansı)'yi tahminlediği çoklu regresyon analizi yapılır. Son koşul olarak M aracı değişkenin varlığında X bağımsız değişkeninin Y bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığına bakılmaktadır. M aracı değişkeninin varlığında X değişkeninin Y üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmaması beklenmektedir.	$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 M1 + \varepsilon$

Not: X; bağımsız değişken, Y; bağımlı değişken, β_0 ; regresyon eğrisinin y eksenini kesim noktası, β_1 ; ilk tahmin değişkeninin (X) regresyon katsayısı, β_2 ; ikinci tahmin değişkeninin (M1) regresyon katsayısı, ε ; ise hata terimi olup, Y'nin tahmin edilen değeriyle gözlenen değeri arasındaki fark

Tablo 3.1’de bulunan nedensel adım yaklaşımı, ilk adımı olan aracılık etkisinin var olabilmesi için X’in Y’ye neden olması gerektiği yönünde bazı eleştirilere maruz kalmıştır. Bu yönde bazı araştırmacılar X’in Y üzerinde herhangi bir etkisi olmamasına rağmen aracılık etkisinin var olabileceğini ileri sürmüşlerdir (MacKinnon ve diğerleri (2007; Shrout ve Bolger, 2002; Rucker ve diğerleri, 2011). Bazı eleştirilere rağmen ve Baron ve Kenny’nin (1986) aracılığı test etmek için sunduğu dört adımlı yaklaşımı temel

yaklaşım olmaya devam etse de (Abu-Bader ve Jones, 2021, s. 45), bunun yanında Sobel (Sobel, 1982) ve bootstrapping (Stine 1989) gibi farklı yaklaşımların kullanılması da yaygın hale gelmiştir.

3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırma evrenini Türkiye’de sivil havacılık sektörü bünyesinde çeşitli işletmelerde görev yapan uçucu ekip üyeler olan pilotlar ve kabin memurları oluşturmaktadır. SHGM (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü) 2022 faaliyet raporunda sektör genelinde toplam 14.055 pilotun bulunduğu (SHGM, 2023) ve Türkiye Sivil Havacılık Meclisi 2019 sektör raporunda da sektör genelinde toplam 15.879 kabin personelinin bulunduğu (TOBB, 2020) bilgisine ulaşılmaktadır. İçinde bulunduğumuz zaman diliminde uçuş ekibi personellerinin toplam sayısının 30.000’nin çok daha üzerinde olduğu tahmin edilmektedir. Evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünü belirlemek için Krejcie ve Morgan (1970, s. 608) tarafından geliştirilen tablodan (bkz. Tablo. 3.2) faydalanılmış ve örneklem büyüklüğünün 380 ve üzerinde olması uygun görülmüştür. Bu çalışma kapsamının veri toplama süreci neticesinde örneklem büyüklüğü 489’a ulaşmıştır. Veri toplama sürecini yanlılık oluşturmaktan yürütmek için, olasılıklı örnekleme yöntemlerinden biri olan “basit rastgele örnekleme” tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 3. 2. Örneklem büyüklüğü belirleme tablosu (Krejcie ve Morgan, 1970)

<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Not: N; evren büyüklüğü, S; örneklem büyüklüğü

3.3. Etik Bildirim

İş stresinin çalışan performansına etkisinde gelişim zihniyetinin ve bilinçli farkındalığın aracılık rolü başlıklı doktora tez çalışmasına ilişkin etik kurul izni; Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 1 Haziran 2022 evrak kayıt numaralı ve 323869 protokol numarasıyla 24 Haziran 2022 tarihinde onaylanmıştır. İlgili karar belgesi, bu çalışmanın Ek-3 kısmında yer almaktadır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada ilk olarak havayolu çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni hal, meslek, çalışma süresi, eğitim durumu ve görev yapılan kurum özelliklerini incelemek için hazırlanan toplam 7 sorudan oluşan sosyo-demografik veri formu kullanılmış ve verilerin güvenilir bir şekilde toplanabilmesi ve araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi amacıyla ölçek tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışmada faydalanan ölçekler öz değerlendirme ölçekleri niteliğinde olup, ilerleyen bölümde listelenmektedir.

3.4.1. İş Stresi Ölçeği

Çalışmada kullanılmak üzere, House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilmiş olan 7 maddeli “İş Stresi Ölçeği” tercih edilmiştir. House ve Rizzo (1972) tek faktörlü olan bu ölçeğin psikometrik özelliklerinin kabul edilebilir olduğunu ve güvenilirlik kat sayısının .83 olduğunu belirtmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Efeoğlu (2006) tarafından yapılmış ve ölçeğin Türkçe versiyonunun iç tutarlılık değeri .84 olarak hesaplanmış ve bu doğrultuda ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçek farklı çalışmalarda (Bulgurcu Gürel ve Altunoğlu, 2016; Yeşiltaş ve Ekici, 2017) da tek faktörlü yapısını korumuş ve benzer iç tutarlılık göstermiştir (Yıldırım, 2008). Bu çalışma kapsamında, iş stresi ölçeğini havayolu çalışanlarının iş stresi düzeylerini ölçme aracı olarak kullanmak hedeflenmiştir.

3.4.2. İş Performansı Ölçeği

Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan 5’li likert “İş Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı her iki çalışmada da .70’in üzerinde hesaplanmıştır. Türkiye’de ise uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Yapılan AFA sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu ve faktör yüklerinin .78 ile .85 arasında olduğu belirtilmiştir. Ayrıca ölçek madde ve faktör sayısı açısından orijinal yapısını korumuştur. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı da .83 olarak hesaplanmıştır. İlerleyen yıllarda, çalışmalarında bu ölçeği tercih eden diğer araştırmacıların bulguları yapı geçerliliği kanıtı olarak değerlendirilmiştir. Örneğin, Akkoç vd. (2012) tarafından kullanılan İş Performansı Ölçeği için yapılan DFA sonucu paylaşılan uyum indeksleri yapıya yönelik mükemmel uyum olduğunu göstermektedir

($\chi^2/sd=1.17$, RMSEA= .01, CFI=.99, GFI=.99, AGFI=.98, NFI=.99 ve TLI=.99). Gürbüz vd. (2010) tarafından gerçekleştirilen başka bir çalışmada da, ölçeğin yapısıyla ilgili olarak benzer sonuçlara ulaşılmış ve yapılan DFA sonucu, anlamlı düzeyde mükemmel uyum olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($\chi^2/sd=.96$, $p<.001$, RMSEA= .00, CFI=.99, GFI=.99, IFI=.98). İş performansı ölçeği, bu çalışmada havayolu çalışanlarının iş performans düzeyini ölçmeye yardımcı olması amacıyla kullanılmıştır.

3.4.3. Gelişim Zihniyeti Ölçeği

Gelişim zihniyetini ölçmek adına öncesinde Dweck (1999) tarafından geliştirilen ve daha sonra De Castella ve Byrne (2015) tarafından birinci tekil şahıs ifadeleri kullanılarak, bireylerin kendilerine yönelik zihniyet algısını ve düşünme tarzını ortaya koyma amacı güden uyarlama çalışmasının yapıldığı ölçek kullanılmıştır. Diğer bir ifadeyle; De Castella ve Byrne (2015) tarafından uyarlanmış olan versiyonu, Dweck tarafından yapılan orijinal ölçüme dayanmaktadır. 2 faktörlü (sabit zihniyet, gelişim zihniyeti) ve 8 maddeli olan ölçekteki tüm maddeler yeniden ifade edilmiş; fakat öğelerin orijinalleriyle yakından uyumlu kalmasını sağlamak için özen gösterilmiştir. Uyarlanan ölçeğin, orijinal ölçekte olduğu gibi yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğu ve Cronbach Alpha katsayısının .90 olduğu hesaplanmıştır. Bu ölçek ilerleyen yıllarda Orhan ve Aydın (2021) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve Türkçe versiyonuna yönelik Cronbach alpha değeri ise .85 olarak tespit edilmiştir. Bu ölçek, öğrencilere yönelik olarak geliştirilip uygulanmasına rağmen Rammstedt vd. (2021) tarafından ölçeğin 3 maddeli formu üzerinde yapılan bir çalışmada, yapılan ölçme değişmezliği analizi sonucunda, ölçeğin katı değişmezliği sağladığı ve böylece ölçeğin yetişkinlerde de benzer yapıyı taşıdığı belirtilmiştir. Uyum indeksleriyle değerlendirilen model uyumu iyi bir uyumu ifade etmektedir ($CFI \geq .985$, $RMSEA \leq .094$). Bu ölçek ile bu çalışmada havayolu çalışanlarının gelişim zihniyeti düzeyini ölçmek hedeflenmiştir.

3.4.4. Beş Faktörlü Bilgece Farkındalık Ölçeği-Kısa formu (BFBFÖ-K)

Bohlmeijer ve diğerleri (2011) tarafından düzenlenen bu ölçek, bireylerin bilinçli farkındalık düzeyini belirlemeyi amaçlamaktadır. İlk etapta uzun formu Baer (2006) tarafından 39 madde olarak geliştirilmiş olan ölçek; sonraki aşamada Bohlmeijer tarafından 24 maddelik kısa forma dönüştürülmüş ve tekrardan geçerlilik ve güvenilirlik hesaplamaları yapılmıştır. Bu ölçek beş faktörlü (gözlemlene, betimleme, farkındalıkla

hareket etme, yargılamama, tepki göstermeme) bir yapıya sahip olmakla birlikte, her bir alt ölçeğe yönelik olarak hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı .75 ve üzerindedir. Bohlmeijer ve diğerleri (2011)'nin çalışmasında, DFA iki farklı grup (depresyon hastaları ve fibromiyalji hastaları) ile yürütülmüştür. Bu iki gruptan elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, beş faktörlü ilişkisel ve beş faktörlü hiyerarşik modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri iyi uyum göstermiştir. Depresyon grubuna yönelik indeksler ($\chi^2/df = 473.15/242-516.67/247$, NNFI = .96-.95, CFI = .96-.96, SRMR = .06-.07) ve fibromiyalji grubuna yönelik indeksler ($\chi^2/df = 361.113/242-388.60/247$, NNFI = .95-.94, CFI = .95-.95, SRMR = .89-.11) ile ölçeğin yapı geçerliliği doğrulanmıştır. Şimdiye kadar Türkçe'ye uyarlanmamış olan ölçeğin bu kısa formu, alan uzmanları tarafından Türkçe'ye çevirilerek kullanılmış ve elde edilen DFA sonuçları yapı geçerliliği kanıtı olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla bu çalışma ile BFBFÖ-K'nın Türkçe versiyonun beş faktörlü yapısı doğrulanmıştır ($\chi^2/sd=1.89$, RMSEA=.05, NFI=.98, CFI=.95, IFI=.96, TLI=.94). Toplam iç tutarlılığa yönelik olan Cronbach Alfa değeri ise .87 olarak tahminlenmiştir. BFBFÖ-K ile bu çalışmada havayolu çalışanlarının bilinçli farkındalık düzeyini ölçmek hedeflenmiştir.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, toplanan veriler ışığında öne sürülen hipotezleri test etmek için gerçekleştirilen çeşitli analizlere ve bu doğrultuda elde edilen istatistiksel bulgulara yer verilmektedir.

4.1. Verilerin Analiz Edilmesi ve Raporlandırılması

Öncelikle varsayım analizleri kapsamında veri toplama araçlarına ilişkin güvenilirlik değerleri, normallik ve betimleyici istatistikler, yapı geçerliliği kanıtları ve son olarak da alt problemlere yönelik hipotezlerin test edilmesine ilişkin istatistiksel bulgular listelenmektedir.

4.1.1. Ölçeklerin güvenilirliğe ilişkin bulgular

Her bir ölçek bazında güvenilirlik testine ilişkin bulgular tablo 4.1’de yer almaktadır. Stres ölçeğine ilişkin katsayı ölçekte yer alan 4. maddenin ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü gerekçesiyle ölçekten çıkarılmasıyla elde edilmiştir. Ölçek güvenilirliğine yönelik olarak iç tutarlılık katsayılarından bir tanesi olan Cronbach alpha (α) hesaplanmıştır. Nunnally (1978) ölçek güvenilirliğinin sağlanması için bu katsayısının .70 ve üzerinde olmasını önermektedir. Bu doğrultuda hesaplanan alpha katsayılarının 1’e yakın ($\alpha \geq .76$) değerlere sahip olması, grupların güvenilirlik ilkesinin sağlandığı yönünde ifade edilebilir.

Tablo 4. 1. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları

Ölçekler	α
Stres	.80
Gelişim zihniyeti	.86
Bilinçli farkındalık	.87
Performans	.76

4.1.2. Ölçeklere ilişkin betimsel istatistikler

Normallik varsayımı betimsel ve grafiksel yöntemlerle incelenebilmekte ve verilerin, aritmetik ortalama, mod, medyan, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları gibi hesaplamalar kullanılarak incelenmesi betimsel yöntemler olarak ifade edilmektedir (Abbott, 2011).

Dağılımın normal ya da normale yakın olması geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaşmak için bir ön koşuldur (Field, 2009). Bu nedenle betimsel istatistik sunmak için, madde bazında elde edilen verilerin ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri gibi merkezi eğilim ölçüleri incelenmiştir. Tablolarda görüldüğü üzere (bkz. Tablo 4.2, Tablo 4.3, Tablo 4.4, Tablo 4.5) merkezi eğilim ölçülerinin birbirlerine yakın oldukları ve dolayısıyla normal dağılıma sahip oldukları söylenilebilir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının +1 ile -1 arasında bir değer alması, dağılımın normal sınırlarda olduğunun bir göstergesidir (Mertler ve Vannatta, 2005; Çokluk ve diğerleri, 2010). Ek olarak, normal dağılımı sağlama koşullarına ilişkin çeşitli görüşler olmakla birlikte, normale yakın bir dağılımdan bahsedebilmek için, bu katsayıların +2 ile -2 arasında bir değer alması da uygun kabul aralığındadır (Trochim ve Donnelly, 2006; Field, 2009).

Tablo 4. 2. İş Stresi ölçeğine ilişkin betimleyici test istatistikleri

Maddeler	$\bar{X}$	S	σ^2	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
ST1	4.39	1.925	3.705	-.342	-1.100
ST2	4.09	1.971	3.885	-.148	-1.271
ST3	4.40	1.871	3.499	-.335	-.964
ST5	3.98	1.903	3.623	-.082	-1.203
ST6	3.71	1.976	3.904	.123	-1.269
ST7	3.85	2.075	4.305	-.001	-1.418

Not: ST; İş Stresi

Tablo 4. 3. Gelişim zihniyeti ölçeğine ilişkin betimleyici test istatistikleri

Maddeler	$\bar{X}$	S	σ^2	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
GZ1	4.96	1.588	2.523	-.823	-.011
GZ2	5.00	1.560	2.434	-.786	-.032
GZ3	4.89	1.643	2.701	-.721	-.200
GZ4	4.97	1.558	2.428	-.804	.054
GZ5	5.20	1.494	2.233	-.875	.214
GZ6	5.02	1.658	2.750	-.898	.058
GZ7	4.81	1.697	2.881	-.721	-.272
GZ8	5.05	1.683	2.831	-.850	-.056

Not: GZ; Gelişim Zihniyeti

Tablo 4. 4. Bilinçli farkındalık ölçeğine ilişkin betimleyici test istatistikleri

Maddeler	$\bar{X}$	S	σ^2	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
BF1	3.91	2.267	5.139	.392	-1.603
BF2	3.80	2.151	4.628	.519	-1.437
BF3	4.13	2.332	5.439	.253	-1.782
BF4	3.96	2.288	5.236	.388	-1.671
BF5	3.72	2.213	4.897	.578	-1.427
BF6	5.28	1.658	2.748	-1.092	.343
BF7	5.44	1.598	2.554	-1.341	1.137
BF8	5.40	1.544	2.384	-1.133	.677
BF9	5.67	1.553	2.411	-1.492	1.586
BF10	5.36	1.554	2.415	-1.038	.483
BF11	5.31	1.480	2.191	-.907	.329
BF12	5.27	1.464	2.144	-.841	.069
BF13	5.55	1.396	1.948	-1.163	1.059
BF14	5.48	1.416	2.004	-.979	.384
BF15	5.34	1.477	2.181	-.974	.314
BF16	5.15	1.663	2.765	-.846	-.036
BF17	5.08	1.555	2.418	-.806	-.050
BF18	5.20	1.490	2.220	-.824	.191
BF19	5.33	1.484	2.203	-.993	.426
BF20	5.10	1.606	2.578	-.817	-.079
BF21	3.56	2.098	4.403	.595	-1.106
BF22	3.62	2.058	4.235	.454	-1.247
BF23	4.53	1.806	3.262	-.375	-.955
BF24	3.42	2.026	4.104	.667	-.925

Not: BF; Bilinçli Farkındalık

Tablo 4. 5. Performans ölçeğine ilişkin betimleyici test istatistikleri

Maddeler	$\bar{X}$	S	σ^2	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
PE1	5.31	1.379	1.902	-.991	.893
PE2	5.15	1.512	2.287	-.908	.296
PE3	5.19	1.406	1.976	-.867	.360
PE4	5.18	1.513	2.290	-.846	.101

Not: PE; Performans

4.1.3. Ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi bulguları

DFA (doğrulayıcı faktör analizi), gözlenen değişkenler ile gizli değişkenler arasındaki uyumu incelemekte olup, yapısal eşitlik modeli altında değerlendirilen bir analiz yöntemidir (Brown, 2006). DFA, değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik önceden belirlenmiş bir hipotezin test edilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013). DFA sonuçları değerlendirilirken, bir takım uyum indeksleri kullanılmakta ve uyumun iyi olup olmadığına yönelik bazı kesme noktaları dikkate alınmaktadır. Bu uyum indekslerinden bazıları CFI, HOELTER, IFI, NFI, RFI, RMSEA, TLI ve χ^2/df olup, Tablo 4.6’da kesme noktalarıyla birlikte sunulmuştur (Hooper ve diğerleri, 2008). Ayrıca aynı tabloda (bkz. 4.6) ölçeklere ilişkin uyum değerlerine de yer verilmiştir.

Tablo 4. 6. Uyum iyiliği indeksleri ve ölçeklere ilişkin uyum değerleri (Hooper ve diğerleri, 2008)

İndeksler	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Stres	Gelişim Zihniyeti	Bilinçli farkındalık	Performans
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI \leq .97$	.99	.98	.95	.99
HOELTER	≥ 200	$75 \leq HOELTER \leq 200$	481	292	306	401
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	.99	.98	.96	.99
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$	.99	.96	.98	.99
RFI	$.90 < RFI \leq 1.00$	$.85 < RFI \leq .90$	.96	.95	.90	.96
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	.05	.06	.05	.06
TLI	$.95 \leq TLI \leq 1.00$	$.90 \leq TLI \leq .95$	.98	.97	.94	.97
χ^2/df	$.00 \leq \chi^2/df \leq 2.00$	$2.00 \leq \chi^2/df \leq 3.00$	2.03	2.66	1.89	2.65

Hooper ve diğerleri (2008) tarafından sunulan kesme noktaları dikkate alınarak yapılan değerlendirme sonucu, iş stresi ölçeğine ait $CFI > .97$, $HOELTER > 200$, $IFI > .95$, $NFI > .95$, $RFI > .90$, $RMSEA \leq .05$, $TLI > .95$ değerleri ölçeğin mükemmel uyumuna işaret etmektedir. Gelişim zihniyeti ölçeğine ait $CFI > .97$, $HOELTER > 200$, $IFI > .95$, $NFI > .95$, $RFI > .90$, $TLI > .95$ değerleri de ölçeğin mükemmel uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Bilinçli farkındalık ölçeğine ait değerler de $HOELTER > 200$, $IFI > .95$, $NFI > .95$, $RFI \geq .90$, $RMSEA \leq .05$, $\chi^2/df \leq 2.00$ şeklinde olup, mükemmel uyumla ilişkilendirilebilir. Son olarak performans ölçeğine ait $CFI > .97$, $HOELTER > 200$, $IFI > .95$, $NFI > .95$, $RFI > .90$, $TLI > .95$ indeksleri de ölçek için mükemmel uyumun bir göstergesidir. Mükemmel uyumun göstergesi olan indekslerin ağır basmasından dolayı, bütün ölçeklerin mükemmel uyuma sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre araştırma değişkenleri olan stres, gelişim zihniyeti, bilinçli farkındalık ve performansa yönelik yapı geçerliliğine ilişkin bir kanıt elde edilmiştir.

Şimdiye kadar varsayım analizleri kapsamında gerçekleştirilen güvenilirlik, normallik ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde, katılımcılardan elde edilen verilerin araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

4.1.4. Değişkenler arası korelasyon analizi bulguları

Aracılık testlerine geçilmeden önce araştırmada ele alınan değişkenler arası ilişkiler Pearson korelasyon katsayısı ile değerlendirilmiş olup analiz sonuçları Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4. 7. Korelasyon analizine ilişkin bulgular

Değişken	1	2	3	4
1. İş Stresi	1			
2. Gelişim Zihniyeti	-.15	1		
3. Bilinçli farkındalık	-.30	.49	1	
4. Performans	-.15	.56	.45	1

Analiz sonucunda iş stresi, gelişim zihniyeti ile negatif yönde ($r = -.15$), bilinçli farkındalık ile negatif yönde ($r = -.30$) ve benzer şekilde performans ile negatif yönde ($r = -.15$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Gelişim zihniyeti ile performans ise pozitif yönde ($r = .56$) anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Ayrıca bilinçli farkındalık ile performans arasında da pozitif yönde ($r = .45$) anlamlı bir ilişki gözlemlenmektedir.

4.1.5. Aracılık değişkenlerine ilişkin hipotez testi bulguları

Araştırmada aracılık hipotezini incelemek amacıyla bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap yöntemi, parametrik olmayan bir yeniden örnekleme prosedürü ile örnekleme dağılımının normalliği varsayımını empoze etmeyen aracılığın test edilmesi için savunulan ek bir yöntemdir (Preacher ve Hayes, 2008, s. 880). Bu yöntem ayrıca, veri kümesinden tekrar tekrar örnekleme ve yeniden örneklenen her veri kümesindeki dolaylı etkiyi tahmin etmeyi içeren hesaplamalara sahip bir yöntemdir. Bu sürecin binlerce kez tekrarlanmasıyla örnekleme dağılımının ampirik bir yaklaşımı oluşturulmakta ve dolaylı etki için güven aralıkları oluşturmak için kullanılmaktadır (Preacher ve Hayes, 2008, s. 880). Bu sayede Bootstrap metodu sunduğu örnekleme dağılımıyla ve güven aralıklarıyla ortaya çıkabilecek her hangi bir yanlışlığı azaltmaktadır. Bu ve benzeri sebeplerden dolayı bu çalışmanın verileri Hayes Process Macro Model 4 kullanılarak analiz edilmiş ve verilerin analizi için SPSS programı kullanılmıştır. Analizlerin yapılabilmesi için Hayes’in (2013) tanımladığı şekilde sözdizimi dosyaları

oluşturulmuş ve bu dosyalar SPSS'de kullanılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 4.8, tablo 4.9, tablo 4.10 ve tablo 4.11 aracılığıyla sunulmuştur.

Tablo 4. 8. Alt problem 1 için aracılık ilişkisine yönelik regresyon analizi çıktıları

Model 1	Eşitlik 1 (aracı değişken varlığında) (ST → GZ) a	Eşitlik 2 (aracı değişken yokluğunda) (ST→PE) c	Eşitlik 3 (aracı değişken varlığında) (GZ→PE) (ST→PE) b c'	
β	-.1188	-.1177	.5364	-.0540
t	-3.2376	-3.2861	14.4981	-1.7830
p	.0013*	.0011*	.0000*	.0752**
Standart hata	.0367	.0358	.0370	.0303
CI (alt)	-.1909	-.1881	.4637	-.1135
CI (üst)	-.0467	-.0473	.6091	.0055
R²	.0211	.0217	.3171	
F	10.4819	10.7988	112.8159	

Not: ST, iş stresi; GZ, gelişim zihniyeti; PE, performans; CI (alt), Lower limit confidence interval-alt güven aralığı limiti, CI (üst): Upper limit confidence interval-üst güven aralığı limiti

*p<.01

**p>.05

Tablo 4.8’de a, b, c, c’ etki yönlerini ifade etmektedir. Eşitlik 1 alanından anlaşıldığı üzere bağımsız değişken olan iş stresinin, aracı değişken olan gelişim zihniyeti üzerinde negatif yönde bir etkisinin (a) olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($\beta = -.1188$; $p < .05$). Ayrıca, güven aralığı değerleri de bu etkiyi desteklemektedir (95% CI [-.1909, -.0467]). Eşitlik 2 alanına göre, aracı değişken yokluğunda bağımsız değişken olan iş stresinin bağımlı değişken olan performans üzerindeki etkisinin (c) de negatif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = -.1177$; $p < .05$). Ayrıca, güven aralığı değerleri de bu etkiyi desteklemektedir (95% CI [-.1881, -.0473]). Eşitlik 3 alanının ilk kısmında aracı değişken olan gelişim zihniyetinin dâhil edilmesiyle stresin performans üzerindeki etkisi (b) pozitif yönlü ve anlamlı olarak tahminlenmiştir ($\beta = .5364$; $p < .05$). Güven aralığı değerleri de incelendiğinde, bu etkinin varlığı desteklenmektedir (95% CI [.4637, .6091]). Eşitlik 3 alanının ikinci kısmında ise iş stresinin performansa olan etkisinde gelişim zihniyetinin tam aracı değişken olabilmesi için stresten performansa uzanan anlamlı etkinin (c’) ortadan kalkıp kalkmadığı incelenmiştir. Bu aşamada iş stresinin performans üzerindeki etkisi (c’)'nin ortadan

kalktığı görülmektedir ($\beta=.0540$; $p>0,05$). Ayrıca güven aralığı değerleri de söz konusu etkinin bulunmadığına yönelik ek kanıt sunmaktadır 95% CI [-.1135, .0055]). Bunun yanı sıra, gelişim zihniyetinin aracılık ettiği durumda performanstaki varyansın %32'sinin açıklandığı görülmektedir ($R^2=.32$; $F(2; 486)= 112.82$; $p<.001$).

Bu bulgulardan yola çıkarak, iş stresinin performans üzerinde gelişim zihniyeti aracılığıyla dolaylı bir etkisi olduğuna dair kurulan H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak, gelişim zihniyetinin bu modelde tam aracılık rolüne sahip olduğu bulunmuştur.

Tablo 4. 9. Alt problem 2 için aracılık ilişkisine ilişkin regresyon çıktıları

Model 2	Eşitlik 1 (aracı değişken varlığında) (ST→BF) a	Eşitlik 2 (aracı değişken yokluğunda) (ST→PE) c	Eşitlik 3 (aracı değişken varlığında) (BF→PE) (ST→PE) b c'	
β	-.1872	-.1177	.5720	-.0106
t	-6.8746	-3.2861	10.6459	.3142
p	.0000*	.0011*	.0000*	.7535**
Standart hata	.0272	.0358	.0537	.0338
CI (alt)	-.2408	-.1881	.4665	-.0771
CI (üst)	-.1337	-.0473	.6776	.0558
R^2	.0885	.0217	.2067	
F	47.2599	10.7988	63.3127	

Not: ST, iş stresi; GZ, gelişim zihniyeti; PE, performans; CI (alt), Lower limit confidence interval-alt güven aralığı limiti, CI (üst): Upper limit confidence interval-üst güven aralığı limiti

* $p<.01$

** $p>.05$

Tablo 4.9'da yer alan eşitlik 1 alanından anlaşılacağı üzere bağımsız değişken olan iş stresinin, aracı değişken olan bilinçli farkındalık üzerinde negatif yönde bir etkisinin (a) olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($\beta= -.1872$; $p<.05$). Ayrıca, güven aralığı değerleri de bu etkiyi desteklemektedir (95% CI [-.2408, -.1337]). Eşitlik 2 alanına göre, aracı değişken yokluğunda bağımsız değişken olan iş stresinin bağımlı değişken olan performans üzerindeki etkisinin (c) de negatif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta= -.1117$; $p<.05$) Ayrıca, güven aralığı değerleri de bu etkiyi desteklemektedir (95% CI [-.1881, -.0473]) (Bu bulgu model 1'de de mevcuttur). Eşitlik 3 alanının ilk kısmında aracı değişken olan bilinçli farkındalığın modele dâhil edilmesiyle stresin performans üzerindeki etkisi (b) pozitif yönlü ve anlamlı olarak

tahminlenmiştir ($\beta=.5720$; $p<.05$). Güven aralığı değerleri de incelendiğinde, bu etkinin varlığını desteklenmektedir (95% CI [.4665, .6776]). Eşitlik 3 alanının ikinci kısmında ise iş stresinin performansa olan etkisinde bilinçli farkındalık değişkeninin tam aracı değişken olabilmesi için streten performansa uzanan anlamlı etkinin (c') ortadan kalkıp kalkmadığı incelenmiştir. Bu aşamada iş stresinin performans üzerindeki etkisi (c')'nin ortadan kalktığı görülmektedir ($\beta= -.0106$; $p>0,05$). Ayrıca güven aralığı değerleri de söz konusu etkinin bulunmadığına yönelik ek kanıt sunmaktadır (95% CI [-.0771, .0558]). Ek olarak, bilinçli farkındalığın aracılık ettiği durumda performanstaki varyansın %21'inin açıklandığı görülmektedir ($R^2=.21$; $F(2; 486)= 63.32$; $p<.001$).

Bu bulgulardan yola çıkarak, bilinçli farkındalığın iş stresi ve performans arasındaki ilişkide iş stresinin performans üzerinde bilinçli farkındalık aracılığıyla dolaylı bir etkisi olduğuna dair kurulan H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak, bilinçli farkındalık bu modelde tam aracılık rolüne sahiptir.

Ek olarak, aracı değişkenlerin etki ve etki büyüklükleri değerlendirilmiştir. Dolaylı etki; örneğin iş stresinin gelişim zihniyetine etkisiyle (a) gelişim zihniyetinin performans üzerindeki etkisinin (b) çarpımından, doğrudan etki; iş stresinin performansa etkisinden (c'), toplam etki; dolaylı ve doğrudan etkinin toplamından elde edilmektedir.

Tablo 4. 10. Alt problem 1 aracı değişkenin etki ve etki büyüklüğüne ilişkin çıktılar

Model 1	Toplam etki (a x b) + (c')	Doğrudan etki (c')	Dolaylı etki (a x b)
β	-.1177	-.0540	-.0637
t	-3.2861	-1.7830	
p	.0011*	.0752**	
Standart hata	.0358	.0303	.0219
CI (alt)			-.1084
CI (üst)			-.0222

Not: CI (alt): Lower limit confidence interval-alt güven aralığı limiti, CI (üst): Upper limit confidence interval-üst güven aralığı limiti

* $p<.01$

** $p>.05$

Aracılık rolünün ne derece olduğunu belirlemek için dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek gerekmektedir. Bunun için alt problem 1'e ilişkin Tablo 4.10'da dolaylı etki bölümünde bulunan bootstrap güven aralığı değerleri kontrol edilmiştir. Bootstrap CI alt ve CI üst sınırı sıfırın altında veya üstünde olması gerekmektedir

(Preacher ve Hayes, 2008). Bootstrap güven aralığı değerlerinin ikisinin de sıfırın altında olduğu ve dolayısıyla gelişim zihniyetinin tam aracı etkiye sahip olduğu görülmektedir (95% CI [-.1084, -.0222]). Ayrıca Cohen (1988) tarafından belirlenen etki büyüklüğü derecesine göre etki büyüklüğünün orta düzeyde olduğunu ifade etmek mümkündür ($\beta = -.0637$). Etki büyüklüğüne ait katsayısının .01'e yakın olması düşük etki, .09'a yakın olması orta düzeyde etki ve .25'e yakın olması yüksek düzeyde etki göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 4. 11. Alt problem 2 aracı değişkeninin etki ve etki büyüklüğüne ilişkin çıktılar

Model 2	Toplam etki (a x b) + (c)	Doğrudan etki (c')	Dolaylı etki (a x b)
β	-.1177	-.0106	-.1071
t	-3.2861	-.3142	
p	.0011*	.7535**	
Standart hata	.0358	.0338	.0203
CI (alt)			-.1485
CI (üst)			-.0685

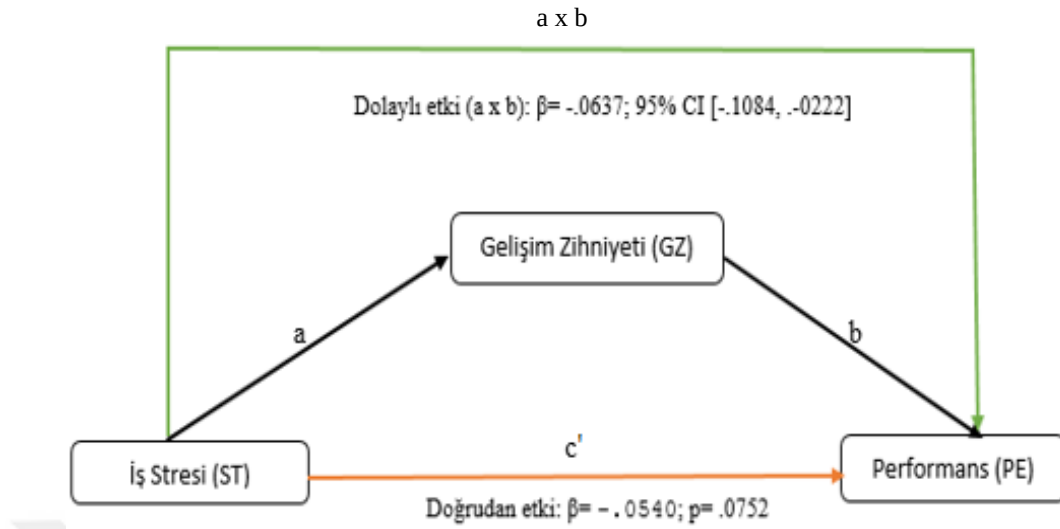
Not: CI (alt): Lower limit confidence interval-alt güven aralığı limiti, CI (üst): Upper limit confidence interval-üst güven aralığı limiti

*p<.01

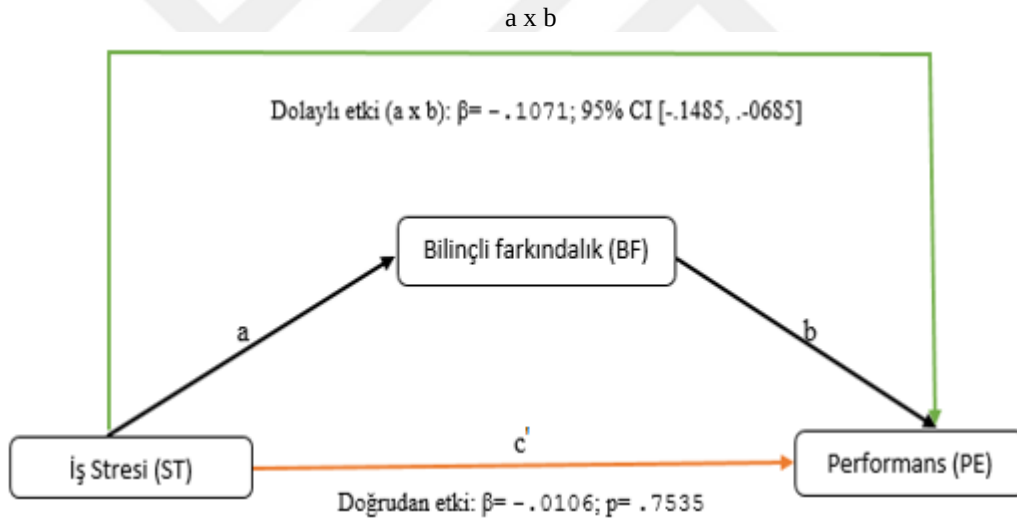
**p>.05

Tablo 4.11'de alt problem 2'ye ilişkin incelenen Bootstrap güven aralığı değerlerinin ikisinin de sıfırın altında olması nedeniyle bilinçli farkındalığın bağımsız değişken olan stres ve bağımlı değişken olan performans arasında tam aracı etkiye sahip olduğu görülmektedir (95% CI [-.1485, -.0685]). Ayrıca etki büyüklüğünün de orta düzeyde olduğu ifade edilebilir ($\beta = -.1071$).

Tüm bu bulgular ışığında aracılık etkisini ortaya koyan analiz çıktıları sırasıyla model 1 ve 2 için şekil 4.1 ve şekil 4.2'de olduğu gibi modellenmiştir.



Şekil 4. 1. Model 1 aracılık etkisine ilişkin modelleme



Şekil 4. 2. Model 2 aracılık etkisine ilişkin modelleme

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümü analizler sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesiyle birlikte, havacılık sektörüne ve ilerleyen dönemlerde yapılacak araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülen önerileri kapsamaktadır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Sivil havacılık sektöründe iş stresinin performansa olan etkisinin iki farklı amaca yönelik iki farklı aracı değişken (gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalık) ile incelendiği bu çalışmada, toplanan 489 veri analizi neticesinde, birinci ve ikinci alt probleme ilişkin olarak benzer bulgulara ulaşılmıştır. Birinci alt problem için iş stresinin gelişim zihniyetini ve performansı negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani, iş stresi seviyesi yüksek olan uçuş ekibi üyelerinin gelişim zihniyeti seviyelerinin daha az olduğu veya daha çok sabit zihniyeti benimsedikleri ve bu kişilerin performanslarının da daha düşük olduğu tespit edilmiştir. İkinci alt problem için de iş stresinin bilinçli farkındalığı ve performansı negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle, yüksek seviyede iş stresi yaşayan uçuş personellerinin bilinçli farkındalık düzeylerinin daha düşük olduğu ve dolayısıyla performanslarının da daha düşük olduğu ortaya koyulmuştur. İş stresinin performansa olan etkisinde aracılık rolleri incelenen iki değişkenin de tam aracılık rolleri üstlendiği ve performansta yaşanan azalmaların doğrudan iş stresinden kaynaklanmadığı ancak stresten dolayı gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalık alanlarındaki bozulmalardan kaynaklandığı ve stresin performansa dolaylı bir şekilde etki yaptığı ileri sürülmüştür.

Bu iki kavrama yönelik çalışmalar literatürde sınırlı sayıda olmakla birlikte, ancak son zamanlarda popülerlik kazanmışlardır. Bu iki kavramı da içeren her hangi bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Aracılık rolü açısından da bilinçli farkındalık ve gelişim zihniyetinin çalışmalarda oldukça az yer aldığı görülmüştür. Babatürk (2019) tarafından yapılan bir çalışmada, stresin akademik performansa etkisinde bu çalışmaya benzer şekilde, gelişim zihniyetinin aracı rolü incelenmiştir. Sözü geçen çalışmadaki; stresin bireyin gelişim zihniyetini zaman içinde zayıflatabilecek bir risk faktörü olduğu ve gelişim zihniyetinin bu ilişkiye kısmi aracılık ettiği şeklindeki bulgu, bu çalışma ile tutarlılık göstermektedir. Bilinçli farkındalığa yönelik olarak gerçekleştiren başka çalışmaların (Reb ve diğerleri, 2013; Meland ve diğerleri, 2016) bulguları da, bu çalışmaya ait bazı bulgularla örtüşmektedir. Çalışan performansı ile bilinçli farkındalık

arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmalarda, bu çalışmaya benzer olarak farkındalığın iş performansını pozitif yönde tahminlediği, bilinçli farkındalık veya bilinçli farkındalık eğitimlerinin performansa ilişkin çeşitli becerileri artırdığını, zihinsel bir rahatlık ve esneklik sağladığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca, durum farkındalığı, karar verme, iletişim, ekip çalışması, liderlik ve performansı şekillendiren ve etkileyen insan faktörleri, havacılık gibi birçok yüksek riskli endüstrilerdeki olay oranının azaltılması konusunda önemli bir yer tutmakta olup, bu çalışma bulgusu doğrultusunda gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalığın performansla ilgili olan bu faktörlere de temelden etki yaptığı düşünülmektedir. Dolayısıyla bu kavramlar, insan faktörlerinin olumsuz etkilerini en aza indirecek ve olumlu katkılarından maksimum düzeyde fayda sağlanmasının da önünü açacaktır. Fakat bilinçli farkındalık ve gelişim zihniyetinin yüksek olması her zaman çalışan performansı açısından olumlu olamayabilmektedir (Hyland ve diğerleri, 2015; Caniëls ve diğerleri, 2018). Bu bulgular nispeten daha az sayıda olsa da, bu durumun nedenleri arasında; artan farkındalık düzeyi ve daha fazla gelişim arzusunun getirdiği içsel bir sorgulama ve daha iyi bir pozisyonda olma arzusu veya iş değiştirme arayışı vb. bulunmaktadır. Ayrıca bu iki değişken aracılığıyla hem stres hem performans anlamında ayrı ayrı olumlu sonuçlar alınabileceğine yönelik daha fazla sayıda araştırma bulgusu bulunmaktadır (Wolever ve diğerleri, 2012; Shapiro ve diğerleri, 2005; Klatt ve diğerleri, 2009; Crum ve diğerleri, 2013; Li ve diğerleri, 2021; Mangels ve diğerleri, 2006; Zeng ve diğerleri, 2019; Li ve diğerleri, 2021; Stanley ve diğerleri, 2011; Hülshager ve diğerleri, 2012; Meland ve diğerleri, 2016; Reb ve diğerleri, 2012; Reb ve diğerleri, 2013).

Değişkenleri, araştırmanın yapıldığı sektör açısından da ele aldığımızda; bu çalışma sivil havacılık sektöründe iş stresi, bilinçli farkındalık, gelişim zihniyeti ve performans kavramlarının bir arada incelendiği ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır. Bu sayede, araştırma bulgularının hem sektör çalışanlarına hem de sivil havacılık sektörüne yönelik tasarlanacak çalışmalara öncülük ve rehberlik edeceği düşünülmektedir. İş stresi, gelişim zihniyeti, bilinçli farkındalık ve performans arasındaki ilişkilerin incelenmesiyle havayolu sektörüne ilişkin daha derin bir anlayış elde edilmiştir. Bulgular, havayolu endüstrisinde iş stresi, gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalığın performans üzerindeki etkilerinin karmaşık olduğunu göstermektedir. İş stresinin gelişim zihniyetini ve bilinçli farkındalığı negatif yönde tahminlemesinden dolayı, sektör çalışanları her hangi bir distres yaşadıklarında, pozitif bir zihniyeti benimseyerek iş

stresiyle başa çıkma eğiliminde olamayabilecekler ve dolayısıyla performansları olumsuz bir şekilde etkilenecektir. Örneğin; yoğun iş ortamı, zaman baskısı ve değişken çalışma saatleri gibi faktörler; bireylerin o anda anda olamaması, odaklanamaması, kolay pes etmesi, duygusal düzenleme yapamaması gibi faktörler nedeniyle bireylerin hem gelişim zihniyeti hem de bilinçli farkındalık alanlarında bozulmalara neden olacak ve bu şartlarda iyi bir performans göstermeleri zorlaşacaktır. Fakat bireyler yüksek bir farkındalığa ya da gelişim odaklı bir yaklaşıma sahiplerse stresin bu alanlara etki etmesi de zorlaşacağından, stresin performans üzerindeki olumsuz etkisi zayıflayacaktır.

Stres değişkeni, performansa doğrudan etki etmediğinden veya performansı asıl etkileyen faktörün stresin kendisi değil fakat stresin sebep olduğu ve aynı zamanda bilinçli farkındalık ve gelişim zihniyeti göstergeleri olan anda kalınamaması veya esnek olunamaması gibi dolaylı etkiler söz konusu olduğundan, performansı iyileştirmek ve stresin olumsuz etkilerini en aza çekmek için özellikle bilinçli farkındalık geliştirme ve gelişim odaklı bir zihniyet yaklaşımı benimsenmesine yönelik çalışmaların düzenlenmesi esas kabul edilmektedir. Bu yönüyle ilişkinin çift yönlü olmasından kaynaklı, havayolu uçuş ekibi üyelerinin hem gelişim zihniyeti hem de bilinçli farkındalık düzeylerini artırmaya yönelik stratejilerin, iş stresıyla daha etkili bir şekilde başa çıkmalarına ve performanslarını artırmalarına yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Bu durum, havayolu uçuş ekibi üyelerinin iş stresıyla başa çıkmak için zihinsel esneklik geliştirerek olumlu tutuma sahip olmalarının önemini vurgulamaktadır. Aksi takdirde, bu alanlara her hangi bir destekte veya müdahalede bulunulmadığında, yoğun stresin bu alanları tahrip ederek, işlevlerini yitirmesine yol açabileceği beklenmektedir. Havacılık literatüründe yer alan bir çalışma da, bu tür müdahale ve uygulamaların yaratabileceği farklara vurgu yapılmaktadır. Çalışmada stres eğitimi almış deney grubu katılımcılarının, kontrol grubu katılımcılarına göre uçağı daha sorunsuz ve genel olarak daha iyi uçurduğu gözlemlenmiştir (McClernon ve diğerleri, 2011). Ayrıca Baer (2007) de pilotların stres ve kaygıdan uzaklamak ve odaklanma becerilerini geliştirmek için bilinçli farkındalık eğitimlerinden faydalanabileceklerini önermektedir.

Bu çalışma kapsamında ayrıca aracı değişkenin yokluğundaki iş stresi ve performans ilişkisi de ortaya koyulmuştur. Negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğuna dair bir kanıt sunulması, birçok araştırma sonucunu destekler niteliktedir (Ahmed ve Ramzan, 2013; Ehsan ve Ali, 2018; Ismail ve Hong, 2011; Shahu ve Gole, 2008; Kazmi ve diğerleri, 2008; Lahcen ve Yassine, 2016; Kuo-Shun ve Chiou, 2011; Samuel ve

diğerleri; 2015; FSF, 2016). Bu çalışmalar arasından bazıları (Samuel ve diğerleri, 2015; FSF, 2006) uçuş ekibi üzerinde gerçekleştirilmiş olup, stresin dikkat kontrolünü olumsuz yönde etkileyerek ekibi daha fazla hata yapmaya sevk ettiği yönünde bulgulara ulaşmışlardır. Bu ve benzeri nedenlerle stresin etkilerini en aza indirecek çeşitli araçlara veya mekanizmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmanın ortaya koyduğu bulgular da, bu mekanizmalar arasında gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalığın mutlaka yer alması yönündedir.

Çalışmanın sonucu genel olarak değerlendirildiğinde, bu çalışma; literatürdeki çalışmaların çoğunu destekler yönde kanıta ulaşmış olup, havayolu endüstrisi yöneticilerine iş stresini azaltmak ve performansı artırmak için önemli mekanizmalar sunmaktadır. İnsan performansının maksimum seviyede olması ve olumsuz insan faktörlerinin etkilerinin minimize edilmesi için çeşitli sınırlamaların ve olumsuzlukların etkili bir şekilde ele alınması, insanların stres altında doğru kararlar alabilmesi, değişen koşullara kolaylıkla uyum sağlayabilmesi, sorunlara çözüm bulabilmesi ve yeteneklerini en etkin şekilde kullanabilmesi konusunda başvurulabilecek destek unsurlarının bilinçli farkındalık ve gelişim zihniyeti olduğu öne sürülmektedir. Bu sayede, birçok açıdan örgütsel davranış olumlu yönde etkilenecek ve örgütlerin sürdürülebilirliği güçlenecektir. Bu nedenle, bu unsurların EKY eğitim ve uygulamalarına dâhil edilmesinin de büyük fark yaratacağı düşünülmektedir. Bu yönüyle bu çalışmada sunulan bulgular, havayolu uçuş ekibi üyelerinin refahını artırmak, daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak ve performansı optimize etmek için dönüştürücü stratejiler geliştirilmesine katkı sağlayacak bir özellik taşımaktadır.

5.2. Öneriler

Öneriler bu uygulamanın havacılık sektörüne sunabileceği katkılara ilişkin ve gelecekte tasarlanacak çalışmalara ilişkin olmak üzere iki başlık altında sunulmaktadır.

5.2.1. Havacılık sektörüne yönelik öneriler

Bu çalışma, havacılık sektörüne çeşitli yönlerden katkı sağlayabilir:

- Bu çalışmanın bulguları sayesinde bilinçli farkındalık ve gelişim zihniyeti kavramlarının önemi daha iyi anlaşılmış olup, yoğun stres yaşama potansiyeline sahip uçuş ekibi üyelerine, bu niteliklerin gelişmesi yönünde eğitimler verilmesi veya uygulama atölyeleri düzenlenmesi gibi faaliyetlere

başvurulabilir. Havayolu işletmeleri, çalışanlarının iş stresiyle başa çıkma becerilerini geliştirmek ve performanslarını artırmak için gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalık üzerine eğitim programları geliştirebilirler.

- Gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalığa ilişkin modüllerin EKY eğitim ve uygulamalarına dâhil edilmesi, hem havacılık güvenliği hem de etkili bir performans konusunda büyük fark yaratabilir. Bu sayede daha az stresli ve daha bilinçli bir ekibin uçuş güvenliği ve operasyonel verimlilik açısından etkileri olumlu olacaktır.
- İş stresiyle başa çıkma ve olumlu bir zihniyet geliştirme konusunda desteklenen çalışanlar, daha memnun ve motive olabilirler. Bu da işten ayrılma oranlarını düşürebilir.
- Havayolu şirketleri, daha sağlıklı ve mutlu bir çalışan tabanına sahip olmanın yanı sıra, müşterilere daha iyi hizmet sunma yeteneğiyle rekabet avantajı elde edebilirler. Daha iyi bir personel performansı, yolcu deneyimini iyileştirebilir ve müşteri sadakatini artırabilir.
- Bu çalışma, havacılık endüstrisindeki işletmeler için bir fikir ve model sunabilir. Havayolu şirketleri, iş stresi yönetimi ve personel refahı konularında en iyi uygulamaları benimseyerek endüstri genelinde standartları yükseltebilirler.

Yukarıda sözü edilen sebeplerden ötürü, bu çalışmanın havacılık sektöründeki işletmelerin çalışanlarının refahını ve performansını özellikle gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalık faktörleri aracılığıyla artırmak için harekete geçmeleri ve adımlar atmaları yönünde bir başlangıç ve teşvik edici bir unsur olabileceği düşünülmektedir. Gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalık değişkenleri stresin olumsuz etkilerine yönelik başarılı etkilere sahip olabileceği için, başta uçuş operasyonları olmak üzere stres unsurunun büyük bir tehdit olduğu havacılık endüstrisinin her alanında benimsenmeli ve iş hayatına dâhil edilmelidir.

5.2.2. Gelecekteki çalışmalara yönelik öneriler

Bu çalışmanın gelecekteki araştırmalara sunacağı katkılar ise şu şekilde listelenebilir:

- Bu çalışmada kullanılan değişkenlerle farklı örneklem grupları üzerinde de çalışmalar sürdürülebilir. Özellikle, stres altında artabilecek olan hata yapma

riskinin tehlike teşkil ettiği diğer havacılık personelleri üzerinde de benzer bir çalışma gerçekleştirilebilir. Örneğin, uçak bakım personellerinin katılımıyla benzer bir araştırma tasarlanabilir.

- Havayolu uçuş ekibi üyelerinin iş stresi düzeylerinin performanslarına etkisi derin ve karmaşık olmakla birlikte, iş stresi havacılık sektöründe asla göz ardı edilebilecek bir konu değildir. Bu nedenle gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalık faktörleri dışında iş stresi ve performans ilişkisinde önemli rol oynayabilecek diğer aracı değişkenler de belirlenebilir.
- Bu çalışmanın sınırlamaları da göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, veri toplama sürecinde kullanılan yöntemlerin ve ölçümlerin doğruluğu, sonuçların genellenebilirliğine etki edebilmektedir. Bundan dolayı, gelecekteki araştırmalar, daha geniş örneklem ve farklı veri toplama yöntemleri kullanarak bu ilişkileri daha derinlemesine inceleyebilir ve çalışma hipotezine ilişkin benzer kanıt toplayabilirler.
- Havacılık sektöründe çalışanların kültürel farklılıkları da dikkate alınarak farklı kültürel bağlamlarda iş stresi, gelişim zihniyeti ve bilinçli farkındalık arasındaki ilişkiler incelenebilir.
- Havacılık sektöründe teknolojinin giderek artan rolü göz önüne alındığında, gelecekteki araştırmalar, iş stresi ve performans üzerinde yapay zekâ, otomasyon ve diğer teknolojilerin etkisini inceleyebilir. Bu, havayolu uçuş ekibi üyelerinin iş stresini azaltmak ve performanslarını artırmak için yeni yaklaşımlar geliştirilmesine yardımcı olabilir.
- Bu çalışmanın bulguları, havayolu endüstrisindeki şirketlerin iş stresi yönetimi ve personel refahını artırmak için pratik stratejiler geliştirmelerine yardımcı olabilir ve ilerleyen zamanlarda bu stratejilerin etkinliği test edilebilir.

Sonuç olarak, bu önerilerin havacılık alanında yapılacak olan araştırmalara ilham vermesi, teşvik etmesi ve geniş bir yelpazeye yayılabilecek anlayış ve stratejiler geliştirmeye destek olması öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abbott, M.L. (2011). *Understanding educational statistics using Microsoft Excel and SPSS*. United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Abu-Bader, S., & Jones, T.F. (2021). Statistical mediation analysis using the Sobel Test and Hayes Spss Process Macro. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 9(1), 42-61.
- Adler, D.A., McLaughlin, T.J., Rogers, W.H., Chang, H., Lapitsky, L., & Lerner, D. (2006). Job performance deficits due to depression. *The American Journal of Psychiatry*, 163, 1569-1576.
- Aerotime Team (2017). Is resilience the most valuable skill for a pilot? <https://www.aerotime.aero/19764-is-resilience-the-most-valued-skill-for-a-pilot> (Erişim tarihi: 12.12.2020)
- Agarwal, U.A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: the mediating role of work engagement. *Career Dev Int*, 17(3), 208-230.
- Aggarwal, A., & Thakur, G.S.M. (2013). Techniques of performance appraisal-A review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 2(3), 617-621. ISSN: 2249 – 8958.
- Ahmed, A., & Ramzan, M. (2013). Effects of job stress on employees job performance: A study on banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 11(6), 61-68.
- Akçakanat, T. (2019). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim Ekonomi*, 19(1), 105-135.
- Aktan, C.C. (2009). Performans yönetimi: organizasyonlarda performans değerlendirme ve ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-49.
- Aktaş, A.M. (2001). Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 56(04). DOI: 10.1501/SBFder_0000001872
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *Int J Product Perform Manag*, 63, 308-323.
- APA (2009). American Psychological Association. *Stress in America*. <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2009/stress-exec-summary.pdf> (Erişim tarihi: 12.12.2020).

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management; an evidence-based guide to delivering high performance*. 4th Edition. London: Cogan Page.
- Asbury, K., Klassen, R., Bowyer-Crane, C., Kyriacou, C. & Nash, P. (2015). National differences in mindset among students who plan to be teachers. *International Journal of School & Educational Psychology*, 4(3), 158-164.
- Astoora, J.B. (1998). *Stress or stress, new disease of civilization*. Translated by: Pari Rokh Dadestan. Roshd publication. Tehran.
- Atiomo, A.C. (2000). *Human resource management*. Lagos: Malthouse Management Science Books.
- Azman, I., Saudin, N., Ismail, Y., Abu Samah, A.J. Abu Bakar, R., & Amunidin, N.N. (2015). Effect of workplace stress on job performance. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 13 (1), 45-57.
- Babatürk, L. (2019). *Stress and achievement in elementary school students: The mediating role of growth mindset*. Unpublished Thesis for Master of the Arts. Washington: Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park.
- Baer, R.A. (2003) Mindfulness training as a clinical intervention: A conceptual and empirical review. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10, 125-143. <http://dx.doi.org/10.1093/clipsy.bpg015>
- Baer, R.A., Smith, G.T., Hopkins, J., Krietemeyer, J., & Toney, L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*, 13, 27-45.
- Baer, R.A. (2007). Mindfulness and preparation for flight: A possible intervention. *Ergonomics in Design*, 15, 21-22.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory. In Peter Y. Chen and Cary L. Cooper. (Eds.), *Work and wellbeing: A complete reference guide*, John Wiley & Sons, Inc., doi:10.1002/9781118539415.wbwell019
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research – conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44.
- Beğenirbaş, M., & Çalışkan, A. (2014). Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Bennet, R. (1994). *Organisational behaviour*. 2nd Ed. London: Pitman Publishing.
- Bierbusse, P., & Siesfeld, T. (1997). Measures that matter. *Journal of Strategic Performance Measurement*, 1(2), 6–11.

- Bishop, S.R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N.D., Carmody, J., Segal, Z. V., Abbey, S., Speca, M., Velting, D., & Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230–241. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bph077>
- Blackwell, L., Trzesniewski, K., & Dweck, C. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child Development*, 78, 246–263. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8624.2007.00995.x>.
- Blau, G. (1981). An empirical investigation of job stress, social support, service length, and job strain. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 279–302.
- Bohlmeijer, E., Ten Klooster, P.M, Fledderus, M., Veehof, M., & Baer, R. (2011). Psychometric properties of the five facet mindfulness questionnaire in depressed adults and development of a short form. *Assessment*, 18, 308–20.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance in Schmitt & Borman (eds.) *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey, 71–98.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Hum. Perform.* 10, 99-109.
- Boyd, D.E. (2014). The growth mindset approach. *Journal on Centers for Teaching and Learning*, 6(1), 29-44.
- Braham, B.J. (1998). *Ateş altında sakin kalabilmek: Stres yönetimi* (Çev.: Vedat G. Diker). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Briceno, E. (2015). Growth mindset: Clearing up some common confusions. Landmark College. *Institute for Research and Training*. <https://ww2.kqed.org/mindshift/2015/11/16/growth-mindset-clearing-up-some-common-confusions/> (Erişim tarihi: 12.12.2020).
- Briscoe, D.B., & Claus, L.M. (2008). Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises. In: Budwah, P.W. & Denisi, A. (eds.). *Performance management system: A global perspective*. Abingdon: Routledge.
- Broadhurst, K. (2019). We need to talk about mental health in aviation. In *Leading Edge Aviation*. <https://leadingedgeaviation.com/blog/we-need-to-talk-about-mental-health-in-aviation/> (Erişim tarihi: 11.12.2020).
- Brown, K.W., & Ryan, R.M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *J Personal Soc Psychol* 84(4), 822–848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Brown, K.W., Ryan, R.M., & Creswell, J. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18, 211-237.

- Brown, T.A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford Publications, Inc.
- Bulgurcu Gürel, E.B. & Altunoğlu, A.E. (2016). İşkoliklik, iş stresi ve yaşam doyumu arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Muğla ilinde bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 9(42), 1431–1438. doi:10.33206/mjss.460701
- Business Insider (2020). Presenting: Satya Nadella employed a 'growth mindset' to overhaul Microsoft's cutthroat culture and turn it into a trillion-dollar company- here's how he did it. *Business Insider Africa*. <https://africa.businessinsider.com/strategy/presenting-satya-nadella-employed-a-growth-mindset-to-overhaul-microsofts-cutthroat/j660t10> (Erişim tarihi: 08.12.2020).
- Büyüköztürk, Ş., Aygün, Ö., Kılıç-Çakmak, E., & Karadeniz, Ş. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, (22.Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- CAE Oxford Aviation Academy (2014). *Human performance and limitations*. ATPL ground training series. Singapore: KHL Printing Co. Pte Ltd.
- Cahill, J., Cullen, P., & Gaynor, K. (2019). Estimating the impact of work-related stress on pilot wellbeing and flight safety. Paper presented at *Proceedings of the International symposium on Aviation Psychology*.
- Campbell, J.P. (2012). Behavior, performance, and effectiveness in the twenty-first century. In Kozlowski, S.W.J. (ed). *The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1. New York: Oxford Univ. Press, 159–96
- Campbell, J.P., Hanson, M.A., & Oppler, S.H. (2001). Modeling performance in a population of jobs in Campbell, J.P. & Knapp, D.J. (eds.), *Exploring the limits in personnel selection and classification*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 307–34.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A, Oppler, S.H., & Sager, C.E. (1993). A theory of performance in Schmitt, N. & Borman, W.C.(eds.) *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 35-70.
- Campbell, J.P., & Wiernik, B.M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(47), 74.
- Campbell, R.D., & Bagshaw, M. (2002). *Human performance and limitations in aviation* (3rd edition). London: Blackwell Science Ltd.
- Caniëls, M.J.S., Semeijn, J.H., & Renders, I.H.M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset forengagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48-66, Emerald Publishing Limited
- Canning, E.A., Murphy, M.C., Emerson, K.T.U., Chatman, J.A., Dweck, C.S. & Kray, L.J. (2019). Cultures of genius at work: Organizational mindsets predict cultural norms, trust, and commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1-17.

- Cannon, W.B. (1915). *Bodily changes in pain, hunger, fear and rage: An account of recent researches into the function of emotional excitement*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Caplan, R.D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanism. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248-267.
- Cerit, K. (2019). *Özel bir hastanede çalışan hemşireler için performans değerlendirme sistemi geliştirilmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Cavanaugh, M.A., Boswell, W.R., Roehling, M.V., & Boudreau, J.W. (2000) An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *J Appl Psychol*, 85(1), 65.
- CDC (2017). Center for Disease Control and Prevention. *Aircrew safety & health - job stress*. <https://www.cdc.gov/niosh/topics/aircrew/jobstress.html> (Erişim tarihi: 16.04.2022).
- Chambers, R., Gullone, E., & Allen, N.B. (2009). Mindful emotion regulation: an integrative review. *Clin. Psychol. Rev.* 29, 560-572. doi: 10.1016/j.cpr.2009.06.005
- Chase, M.A. (2010). Should coaches believe in innate ability? The importance of leadership mindset. *Quest*, 62(3), 296-307, doi:10.1080/00336297.2010.10483650.
- Chockalingam, V. (2011). Assessment of individual and job performance: A review of the past century and a look ahead. *Hand-book of Industrial. Work and Organizational Psychology*, 1(3), 55-7
- Chong, D.R. (2001). *Dealing with the stress*. Washington DC, Airline Pilots Association. <http://www.alpa.org/> (Erişim tarihi: 17.04.2022).
- Chowhiu, T.D. (2009). *A study on the effect of stress level on working performance of Construction project managers in Hong Kong*. Department of real estate and construction, University of Hong Kong.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). New York, NY: Academic Press.
- Cooke, F.L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2016). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *The International. Journal of Human Resource Management*, 1-22. doi: 10.1080/09585192.2015.1137618
- Courtney, J. (2015). Can improving "personal resilience" reduce absence due to stress? *Occupational Health*, 67(6), 10-10.
- Cox, T. (1985). The nature and measurement of work stress: theory and practice in J.R Wilson and E.N. Corlett (eds.) *Evaluation Of Human Work*, 2nd ed., London, Taylor and Francis, p:1156.

- Cox, T., & Mackay, C.J. (1981). A Transactional approach to occupational stress. In E.N. Corlett and J. Richardson (eds.), *Stress, Work Design and Productivity*. Chichester: Wiley & Sons.
- Crane, R.S., Brewer, J., Feldman, C., Kabat-Zinn, J., Santorelli, S., Williams, J.M.G. & Kuyken, W. (2016). What defines mindfulness-based programs? the warp and the weft. *Psychol. Med.* 47, 1-10. doi: 10.1017/S0033291716003317
- Creswell, J.D., & Lindsay, E.K. (2014). How does mindfulness training affect health? a mindfulness stress buffering account. *Curr. Dir. Psychol. Sci.* 23, 401–407. doi: 10.1177/0963721414547415
- Crum, A.J., Salovey, P., & Achor, S. (2013). Rethinking stress: The role of mindsets in determining the stress response. *Journal of personality and social psychology*, 104(4), 716-733.
- Cutumisu, M., Brown, M.R., Fray, C., & Schmölzer, G.M. (2018). Growth mindset moderates the effect of the neonatal resuscitation program on performance in a computer-based game training simulation. *Frontiers in Pediatrics*, 6, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fped.2018.00195>
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Dane, E., & Drummel, B. J. (2013). Examining wokplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67, 105-128.
- Dar, L., Akmal, A., Naseem, M.A., & Ud Din Khan, K. (2011). Impact of Stress on Employees Job Performanc in Business Sector of Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(6), 1-4.
- Darwin, J., & Melling, A. (2011). Mindfulness and Situation Awareness. Paper Presented at the 16th International Command and Control Research and Technology Symposium (ICCRTS 2011).
- Dat, P., & Washington, A. (2015). Impact of stress on work performance and career development application of Herzberg's Theory for handling stress effectively. *International Journal of Education and Research*, 3(6), 127-138.
- Davidson, R.J., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J., Rosenkranz, M., Muller, D., Santorelli, S.F., Urbanowski, F., Harrington, A., Bonus, K., & Sheridan, J.F. (2003). Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation. *Psychosomatic Medicine*, 65, 564-570.
- Davidson, R.J., & Schuyler, B.S. (2015). Neuroscience of happiness. In J. Helliwell, R. Layard, & J. Sachs (Eds.), *World happiness report* (World Happ, Vol. 15). Sustainable Development Solutions Newtosk.

- Davis-Laack, P. (2014). Seven things resilient employees do differently. *Psychology Today*. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/pressure-proof/201410/seven-things-resilient-employees-do-differently> (Erişim tarihi: 12.12.2020).
- De Castella, K., & Byrne, D. (2015). My intelligence may be more malleable than yours: The revised implicit theories of intelligence (self-theory) scale is a better predictor of achievement, motivation, and student disengagement. *European Journal of Psychology of Education*, 30, 245-267. <https://doi.org/10.1007/s10212-015-0244-y>
- DeFrank, R.S., & Cooper, C.L. (1987). Worksite stress management interventions: Their effectiveness and conceptualisation. *Journal of Managerial Psychology*, 2(1), 4-10. <https://doi.org/10.1108/eb043385>
- De Nisi, A.S., & Kluger, A.N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14(1), 129–139.
- Department of the Army (2000). *Aeromedical training for flight personnel* (Chapter 3). Washington, DC, No. 3-04.301(1-301).
- Derler, A. (2018). The surprising power of growth mindset in reducing stress. *NeuroLeadership Institute*. <https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/reducing-stress-growth-mindset> (Erişim tarihi: 12.12.2020).
- Derler, A., Cardero, R. Simpson, M., Grant, H., Slaughter, M., Baer, D. & Celi, I. (2018). Idea report: Growth mindset culture. *NeuroLeadership Institute*. https://www.researchgate.net/publication/337772472_Growth_Mindset_Culture (Erişim tarihi: 07.12.2020).
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13th Edition). USA: Pearson Education.
- Donaldson, D. (2019). An old dog can learn new tricks-leveraging a growth mindset in aviation. *Transport Canada*. <https://tc.canada.ca/en/aviation/publications/aviation-safety-letter/issue-4-2019/old-dog-can-learn-new-tricks-leveraging-growth-mindset-aviation> (Erişim tarihi: 11.12.2020).
- Durai, P. (2012). *Human Resource Management for VTU*. New Delhi: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd (Licensees of Pearson Education in South Asia).
- Downes, M., Thomas, A.S, & Singley, R.B. (2002). Predicting expatriate job satisfaction. the role of firm internationalization. *Career Development International*, 7, 24-36.
- Dweck, C.S., & Leggett, E.L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological review*, 95(2), 256.
- Dweck, C.S. (1999). *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*. Philadelphia: Psychology Press.
- Dweck, C.S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Ballantine Books.
- Dweck, C.S., Murphy, M., Chatman, J., & Kray, L. (2014). Why fostering a growth mindset in organizations matters. In *Senn Delaney*.

- http://knowledge.sennadelaney.com/docs/thought_papers/pdf/stanford_agilitystudy_hart.pdf (Erişim tarihi: 08.12.2020).
- Dweck, C.S. (2012). Implicit theories. In P.A.M. Van Lange, A.W. Kruglanski, & E.T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 23–42). London, UK: SAGE Publications Ltd.
- Dweck, C.S. (2016). What having a “growth mindset” actually means. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means>. (Erişim tarihi: 08.12.2020).
- EASA (2016). European Aviation Safety Agency. *Acceptable Means of Compliance (AMC) and Guidance Material (GM) to Annex III – Part-ORO*. https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/Consolidated%20unofficial%20AMC&GM_Annex%20III%20Part-ORO.pdf (Erişim tarihi: 09.11.2021).
- Endsley, M.R., & Kiris, E.O. (1995) The out of the loop performance problem and level of control in automation. *Hum Factors*, 37(2), 381-394.
- Edwards, J.R, & Rothbard, N.P. (1999). Work and family stress and well-being: an examination of person-environment fit in the work and family domains. *Organ Behav Hum Decis Process*, 77(2), 85-129.
- Efeoğlu, İ.E. (2006). *İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumunu ve örgütsel bağıllık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ehsan, M., & Ali, K. (2018). The impact of work stress on employee productivity: based in the banking sector of Faisalabad, Pakistan. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 4(6), 32-50.
- Elkheloufi, A., & Yean, T.F. (2022). The mediating role of positive emotions in growth mindsets and work engagement relationship among Algerian academics. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 1571–1586.
- Everly, G.S., & Jr., Lating, J.M. (2012). *A clinical guide to the treatment of the human stress response* (4th ed.). New York: Springer Science & Business Media. <https://link.springer.com/content/pdf/bfm:978-1-4939-9098-6/1>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Fielden, K. (2006). Mindful knowing. Paper presented at *Proceedings of the 50th Annual Meeting of the International Society for the Systems Sciences* <https://journals.isss.org/index.php/proceedings50th/article/view/212/71> (Erişim tarihi: 20.03.2023)
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>

- Fluegge, E.R. (2009). Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance. *Dissertation Abstr Int Sect A Hum Soc Sci*, 69, 2781.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology; the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fries, M. (2009). Mindfulness based stress reduction for the changing work environment. *J Acad Bus Ethics*, 2, 1-10.
- FSF (2006). Flight Safety Foundation. *Accumulated stress presents range of health risks. Human Factors & Aviation Medicine*, 53(1), 1-6.
- Ganster, D.C., & Schaubroeck, J. (1991). Work stress and employee health. *Journal of Management*, 17(2), 235-271.
- Garba Konte, A. (2023). Mindfulness in organizations: The concept of mindful leadership. IntechOpen. doi: 10.5772/intechopen.108322
- Garland, E.L., Hanley, A.W., Baker, A.K., & Howard, M.O. (2017). Biobehavioral mechanisms of mindfulness as a treatment for chronic stress: an rdoc perspective. *Chronic Stress* 1, 1–14. doi: 10.1177/2470547017711912.
- Garmezy, N. (1991). Resiliency and vulnerability to adverse developmental outcomes associated with poverty. *American Behavioral Scientist*, 34(4), 416-430.
- Geis, C., Schuster, I., Bierhals, R., Badke-Schaub, P., & Birkhofer, H. (2007). Transfer of Crew Resource Management training into product design. Paper presented at *ICED'07/517 1 International Conference on Engineering Design*, Iced'07.
- George, D. (2020). Aviation ideas and discussion! *Society of Aviation and Flight Educators (SAFE)*. <https://safeblog.org/2020/06/20/effective-educator-learning/> (Erişim tarihi: 11.12.2020).
- Giga, S.I., & Hoel, H. (2003). Violence and stress at work in financial services. ILO Working Papers 993650723402676, *International Labour Organization*. www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2003/103B09_377_engl.pdf
- Good, D.J., Lyddy, C.J., Glomb, T.M., Bono, J.E., Brown, K.W., Duffy, M.K., & Lazar, S.W. (2016). Contemplating mindfulness at work: an integrative review. *J Manag* 42(1), 114–142.
- Glomb, T.M., Duffy, M.K., Bono, J.E., & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 115-157.
- Grant, A.M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407. <https://doi.org/10.1080/17439760902992456>

- Grant, H., Slaughter, M., & Derler, A. (2018). 5 mistakes companies make about growth mindsets. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2018/07/5-mistakes-companies-make-about-growth-mindsets>
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turn-over: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488. doi:10.1177/014920630002600305
- Griffin, W.R. (2016). Fundamentals of management (8th Edition). Canada: Cengage Learning.
- Grund, C., & Przemek, J. (2012). Subjective performance appraisal and inequality aversion. *Appl. Econ.*, 44, 2149–2155.
- Gruys, M.L., & Sackett, P.R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42. doi:10.1111/1468-2389.00224
- Gürbüz, S. Erkuş, A., & Sığrı, Ü. (2012). İş Tatmini ve iş performansının yeni öncülü: temel benlik değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1). ISSN: 1309-8012
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hakanen, J.J., & Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *J Sch Psychol*, 43(6), 495–513.
- Halkos, G., & Bousinakis, D. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity. *Int J Product Perform Manag*, 59(5), 415–431.
- Hammond, D.A. (2019). Mindset Theory. In Egbert, J., & Sanden, S. (Eds). *Foundations of education research: Understanding theoretical components* (2nd ed.). Routledge. <https://opentext.wsu.edu/theoreticalmodelsforteachingandresearch/chapter/mindset-theory/>
- Han, S.J., Xie, L., Beyerlerin, M., & Boehm, R. (2022). Examining the mediating role of team growth mindset on the relationship of individual mindsets and shared leadership. *European Journal of Training and Development, Emerald Publishing Limited*, 2046-9012. Doi:10.1108/EJTD-08-2022-0084
- Hanley, A.W., Palejwala, M.H., Hanley, R.T., Canto, A.I., & Garland, E.L. (2015). A failure in mind: Dispositional mindfulness and positive reappraisal as predictors of academic self-efficacy following failure. *Personality and Individual Differences*, 86, 332–337. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.06.033>
- Hardwick, M. (2020a). Constructive Ways to Be a Growth Mindset Communicator. *In The Wick*. <https://thewick.wordpress.com/6-constructive-ways-to-be-a-growth-mindset-communicator/> (Erişim tarihi: 11.12.2020).

- Hardwick, M. (2020b). Daily Quote and Reflection: Work and the Principle of Meaning. *In The Wick*. <https://thewick.wordpress.com/tag/southwest-airlines/> (Erişim tarihi: 11.12.2020).
- Hardwick, M. (2020c). Growing Resilience: Learn to Embrace Stress and Recovery. *In The Wick*. <https://thewick.wordpress.com/growing-resilience-learn-to-embrace-stress-and-recovery/> (Erişim tarihi: 12.12.2020).
- Hargrove, M.B., Quick, J.C., Nelson, D.L., & Quick, J.D. (2011). The theory of preventive stress management: A 33-year Review and Evaluation. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 27(3), 182–193.
- Hayes, A.F. (2012). Process: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf> (Erişim tarihi: 31.03.2024)
- Hayes, A.F. (2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: The Guilford Press.
- House, R.H., & Rizzo, J.R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 467-505.
- Heidari, M. (2019). *Influence of locus of control on trait mindfulness*. Unpublished Thesis of Master of Science. Mysuru: Department of Studies in Psychology, Karnataka, India.
- Helmreich, R.L., Merritt, A.C., & Wilhelm, J.A. (1999). The evolution of Crew Resource Management training in commercial aviation. *The International Journal of Aviation Psychology*, 9(1), 19-32, DOI: 10.1207/s15327108ijap0901_2
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Heslin, P.A., & Keating, L.A. (2017). In learning mode? The role of mindsets in derailing and enabling experiential leadership development. *The Leadership Quarterly*, 28 (3), 367-384.
- Heslin, P.A., Latham, G.P., & VandeWalle, D. (2005). The effect of implicit person theory on performance appraisals. *Journal of Applied Psychology*, 90, 842-856. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.842>
- Heslin, P., & VandeWalle, D. (2008). Managers' implicit assumptions about personnel. *Current Directions in Psychological Science*. <http://cdp.sagepub.com/content/17/3/219.short> (Erişim tarihi: 12.12.2020).
- Hisli-şahin, N., & Yenişeri, Z. (2015). “Farkındalık” üzerine üç araç: psikolojik farkındalık, Bütünleyici Kendilik Farkındalığı ve Toronto Bilgece Farkındalık Ölçekleri. *Türk Psikoloji Dergisi*, 30(76), 48-64.

- Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hölzel, B.K., Lazar, S.W., Gard, T., Schuman-Olivier, Z., Vago, D.R., & Ott, U. (2011). How does mindfulness meditation work? Proposing mechanisms of action from a conceptual and neural perspective. *Perspectives on Psychological Science*, 6, 537–559. <https://doi.org/10.1177/1745691611419671>
- Hunter, J.E., & Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96(1), 72-98.
- Hülshager, U.R., Alberts, H.J.E.M., Feinholdt, A., & Lang, J.W.B. (2012). Benefits of mindfulness at work: On the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310-325.
- Hüther, G. (2016). Brainwash-Innovation starts in the mind. *Developing Leaders*, 23, 38–42.
- Hyland, P.K., Lee, R.A., & Mills, M.J. (2015). Mindfulness at work: a new approach to improving individual and organizational performance. *Ind Org Psychol* 8(4), 576–602.
- Lee, H.Y., Jamieson, J.P., Miu, A.S., Josephs, R.A., & Yeager, D.S. (2019). An entity theory of intelligence predicts higher cortisol levels when high school grades are declining. *Child Dev.* 90(6), e849–e867. <https://doi.org/10.1111/cdev.13116>
- Ismail, M.I., & Hong, T.T. (2011). Identifying work related stress among employees in the Malaysian financial sector. *Western Journal of Management*, 3(2), 229-243.
- Ivandic, I., Freeman, A., Birner, U., Nowak, D., & Sabariego, C. (2017). A systematic review of brief mental health and well-being interventions in organizational settings. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 43(2), 99–108. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3616>
- Jaiswal, B. (2020). Traditional and Modern Methods of Performance Appraisal. https://www.lkouniv.ac.in/site/writereaddata/siteContent/202004032240236202ba_bita_jais_Methods_of_Performance_Appraisal.pdf (Erişim tarihi: 17.02.2023).
- Jafari, M., Bourouni, A., & Amiri, R.H. (2009). A new framework for selection of the best performance appraisal method. *European Journal of Social Sciences*, 7(3), 92-100.
- Jamal, M. (2007). Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 175-187.

- Jensen, C.G., Vangkilde, S., Frokjaer, V., & Hasselbalch, S.G. (2012). Mindfulness training affects attention-or is it attentional effort? *J. Exp. Psychol.: Gen.* 141, 106–23.
- Jex, S.M. (2002). *Organizational psychology. A scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Jha, A.P., Morrison, A.B., Dainer-Best, J., Parker, S., Rostrup, N., & Stanley, E.A. (2015). Minds “at attention”: Mindfulness training curbs attentional lapses in military cohorts. *PloSone*, 10(2), e0116889.
- Ji, M., Yang, C., Li, Y., Xu, Q., & He, R. (2018). The influence of trait mindfulness on incident involvement among Chinese airline pilots: The role of risk perception and flight experience. *Journal of Safety Research*, 66, 161-168.
- Johnson, J.V., & Hall, E.M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342.
- Johnson, W., & Maddox, M. (2007). A PEAR Shaped Model for better human factors. *Civ. Aviat. Train Mag.*, 3-4.
- Jones, H. (2015). The secret to organizational agility. *Great place to work*. <https://www.greatplacetowork.com/blog/169-the-secret-to-organizational-agility> (Erişim tarihi: 08.12.2020).
- Kabat-Zinn J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your mind to face stress, pain and illness*. New York: Dell.
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. New York, NY: Hyperion.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness based interventions in context: Past, present and future. *Clinical Psychology*, 10(2), 144-156.
- Kabat-Zinn, J. (2017). Too early to tell: The potential impact and challenges-ethical and otherwise-inherent in the mainstreaming of dharma in an increasingly dystopian world. *Mindfulness*, 1125-1135. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0758-2>
- Kaber, D.B., & Endsley M.R. (1997). Out-of-the-loop performance problems and the use of intermediate levels of automation for improved control system functioning and safety. *Process Saf Prog*, 16(3), 126-131.
- Kahn, R.L., & French, J.P.R. (1962). A summary and some tentative conclusions. *Journal of Social Issues*, 18, 122-127.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M, Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*, New York: Wiley.
- Kalbers, L.P., & Fogarty, T.J. (2005). Antecedents to internal auditor burnout. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 101-18.

- Karal, H. (2012). *Uçak kazalarında insan kaynaklı risklerin önlenmesine yönelik Ekip Kaynakları Yönetimi: Türkiye Cumhuriyeti pilotları örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
- Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books
- Kateřina, V., Andrea, Š., & Gabriela, K. (2013). Identification of employee performance appraisal methods in agricultural organizations. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 20-36. DOI: 10.7441/joc.2013.02.02
- Kazmi, R. Amjad, S., & Khan, D. (2008). Occupational stress and its effect on job performance: A case study of medical house officers of district Abbottabad. *Journal of Ayub Medical College Abbottabad*, 20(3), 135-139.
- Keating, L.A., & Heslin, P.A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 25, 329-341.
- Keeping, L.M., & Levy, E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *J. Appl. Psychol*, 85, 708.
- Keklik, A. (2018). Performans değerlemede klasik ve modern yaklaşımlara kavramsal bir bakış. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 65-82.
- Khan, S., Boyd, L., & Velez, F. (2021). Human factors and performance: Reducing errors and improving safety. Paper presented at the *SPE Annual Technical Conference and Exhibition*, Dubai, UAE, doi: <https://doi.org/10.2118/205973-MS>
- Khanna, M., & Sharma, K.R. (2014). Employees performance appraisal and its techniques: A review. *Asian J. of Adv. Basic Sci.*, 2(2), 51-58, ISSN (Online): 2347 - 4114
- Kiken, L.G., Garland E.L., Bluth, K., Palsson, O.S., & Gaylord, S.A. (2015). From a state to a trait: trajectories of state mindfulness in meditation during intervention predict changes in trait mindfulness. *Pers. Individ. Dif.*, 81, 41–46. 10.1016/j.paid.2014.12.044
- King, D.D. (2016). The untapped potential in employee resilience: Specific recommendations for research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 405–411.
- Kirkman, B.L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Klatt, M.D., Buckworth, J., & Malarkey, W.B. (2009). Effects of low-dose Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR-ld) on working adults health. *Education & Behavior*, 36(3), 601-614.

- Klein, J., Frie, K.G., Blum, K., & Knesebeck, O.V (2011). Psychosocial stress at work and perceived quality of care among clinicians in surgery. *Health Services Research*, 11, 109. <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/109>
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., de Vet, H.C.W. & van der Beek, A.J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance A Systematic Review. *JOEM*, 53(8), 856-866.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30, 607-610.
- Krieger, J.L. (2005). Shared mindfulness in cockpit crisis situations an exploratory analysis. *Journal of Business Communication*, 42(2), 135-167 DOI: 10.1177/0021943605274726
- Krohne, H.W. (1993). Vigilance and cognitive avoidance as concepts in coping research. In H.W. Krohne (Ed.), *Attention and avoidance: strategies in coping with aversiveness* (pp. 19-50). Seattle, Toronto: Hogrefe and Huber.
- Krohne, H.W. (2002). *Stress and coping theories*. Johannes Gutenberg-Universität, Mainz Germany.
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1121–1134.
- Kuo-shun, S., & Chiou, H. (2011). Aviation ground crews: Occupational stresses and work performance. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2865-2873.
- K    k-Y  lmaz, A., & Flouris, T.G. (2019). *Values, ergonomics and risk management in aviation business strategy*. Springer Nature: Singapore.
- Lahcen, F., & Yassine, Y.A. (2016). The impact of job stress on the job performance of nurses. *Australian Journal of Business and Management Research*, 5(5), 18-36. ISSN: 1839 – 084
- Langley Porter Psychiatric Hospital & Clinics (tarihsiz). Rehabilitation services patient education manual, mindfulness skills. University of California San Francisco. <https://psychiatry.ucsf.edu/sites/psych.ucsf.edu/files/MINDFULNESS%20SKILLS%20MANUAL%20e-version.pdf> (Erişim tarihi: 27.05.2023).
- Latham, G.P., Fay, C.H., & Saari L.M. (1979). The development of behavioral observation scales for appraising the performance of foremen. *Personnel Psychology*, 290–311.
- Lau, M.A., Bishop, S.R., Segal, Z.V., Buis, T., Anderson, N.D., Carlson, L., & Devins, G. (2006). The Toronto Mindfulness Scale: Development and validation. *Journal of Clinical Psychology*, 62(12), 1445–1467.
- Lautman, L., & Gallimore, P. (1987). Control of the crew caused accident: Results of a 12-operator survey, *Airliner*, 1-6.

- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R.S., & Launier, R. (1978). Stress-related transactions between person and environment. In Anon (ed), *Perspectives in Interactional Psychology*, Springer, 287-327.
- LDL (2020). Black box thinking: towards an organisational growth mindset. In *Leadership development*. <https://www.ldl.co.uk/blog/black-box-thinking-towards-organisational-growth-mindset/> (Erişim tarihi: 11.12.2020).
- Le Fevre, M., Matheny, J., & Kolt, G.S. (2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial psychology*, 18(7), 726-744.
- Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2005). Work-related stress: The risk management paradigm. G. Antoniou, & C.L. Cooper (eds.), *Research companion to organizational health psychology* (pp. 1-715). Chichester: Edward Elgar.
- Lekshmi, P., & Radhika, R. (2016). Competency management as a strategy for performance appraisal. *Journal of Chemical and Pharmaceutical Sciences*, 9(4), 1909-1912.
- Leo Jeeva, S.P., & Chandramohan, V. (2008). Stressors and stress coping strategies among civil pilots: A pilot study. *Ind J Aerospace Med*, 52(2), 60-64.
- León, Y.L. & Mu, E. (2021). Organizational mindfulness assessment and its impact on rational decision making. *Mathematics*. 9(16), 1851. <https://doi.org/10.3390/math9161851>
- Lever Taylor, B., Strauss, C., Cavanagh, K., & Jones, F. (2014). The effectiveness of self-help mindfulness-based cognitive therapy in a student sample: A randomised controlled trial. *Behaviour Research and Therapy*, 63, 63-69. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2014.09.007>.
- Levy, P., & Williams, J. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905.
- Li, M., Fan, W., & Leong, F.T. (2021). Growth mindset of intelligence reduces counterproductive workplace behavior: A mediation analysis of occupational stress. *International Journal of Selection and Assessment*, 1-8. DOI: 10.1111/ijsa.12347
- LiBassi, M.D. (1987). Employee trauma recovery program. Personnel resources. *Local Procedures Manual*. Dallas, Texas: American Airlines.
- Lindner, J.R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of Extension*, 36 (3).
- MacKinnon, D.P., Fairchild, A., & Fritz, M. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 593-614.
- Majali, S.A., & Shana, Z. (2019). Sources of stress and coping strategies among flight crew. *Psychol Behav Sci Int J*, 12(3), 555840. DOI: 10.19080/PBSIJ.2019.12.555840

- Majid, J. (2016). Effectiveness of performance appraisal methods - An empirical study of the telecommunication sector. *International Journal of Trend in Research and Development*, 3(3), 10-17, ISSN: 2394-9333
- Malik, P., & Garg, P. (2017). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24. Doi: 10.1080/09585192.2017.1396549
- Mangels, J.A., Butterfield, B., Lamb, J., Good, C., & Dweck, C.S. (2006). Why do beliefs about intelligence influence learning success? A social cognitive neuroscience model. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 1, 75-86. <http://dx.doi.org/10.1093/scan/nsl013>.
- Manocha, R., Gordon, A., Black, D., Malhi, G. & Seidler, R. (2009). Using meditation for less stress and better wellbeing Evaluation of a seminar for GPs. *Australian Family Physician*, 38(6), 369–464.
- Mark, G.M., & Smith, A.P. (2008). Stress models: A review and suggested new direction. <https://studylib.net/doc/18406042/stress-models--a-review-and-suggested-new-direction> (Erişim tarihi: 18 Aralık, 2022).
- Mathis, L.R., & Jackson, H.J. (2008). *Human resource management* (12th Edition). USA: Thompson South Western.
- Martinussen, M., & Hunter, D.R. (2018). *Aviation psychology and human factor* (Second edition). Boca Raton: Taylor & Francis, CRC Press.
- Mathur, G., Vigg, S., Sandhar, S., & Holani, U. (2007). Stress as a correlate of job performance: a study of manufacturing organizations. *Journal of Advances in Management Research*, 4(2), 79-85.
- McClernon, C.K., McCauley, M.E., O'Connor, P.E., & Warm, J.S. (2011). Stress training improves performance during a stressful flight. *Human Factors*, 53(3), 207-218. doi:10.1177/0018720811405317
- McEwen, B.S. (1998). Protective and damaging effects of stress mediators. *N Engl J Med*, 338(3), 171-9.
- McEwen, B.S., & Stellar, E. (1993). Stress and the individual. Mechanisms leading to disease. *Arch Intern Med*, 153(18), 2093–101.
- McQuaid, M. (2015). Does your workplace have a growth mindset? In *Huffington*. http://www.huffingtonpost.com/michelle-mcquaid/does-your-workplace-have-a-growth-mindset_b_8606124.html (Erişim tarihi: 09.12.2020).
- Meland, A., Ishimatsu, K., Pensgaard, A.M., Wagstaff, A., Fonne, V., Garde A.H., & Harris, A. (2016). Impact of mindfulness training on physiological measures of stress and objective measures of attention control in a military helicopter unit. *The International Journal of Aviation Psychology*, 25(3-4), 191-208.
- Menze, M.N.M. (2005). *The impact of stress on productivity at education training & development practices: Sector Education and Training Authority*. Unpublished

- Thesis for Master of the Arts. Pretoria: Department of Social Work and Criminology, University.
- Mertler, C.A., & Vannatta, R.A. (2005) *Advanced and multivariate statistical methods: Practical application and interpretation* (3rd Edition). Pyrczak, Los Angeles: Routledge
- Michac, J. (1997). *Stress and performance*. Trexima: Slovak Republic
- Michelle, M. (2021). Doc 10151. *Human Performance Manual for Regulators*. ICAO: Canada.
<https://elibrary.icao.int/43c5ef802a94576d33115a6677eded17/ebook/4.8.2/index.html?env=production&assetFormat=pdf&optimizedReader=true&returnUrl=aHR0cHM6Ly9lbGlicmFyeS5pY2FvLmludC9ob21lL3Byb2R1Y3QtZGV0YWlscy8yNTA0MTk> (Erişim tarihi: 20.04.2022).
- Miller, C. (2016). Expectations create outcomes: Growth mindsets in organizations. UNC Kenan-Flagler Business School, *UNC Executive Development*.
<https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2019/05/Expectations-Create-Outcomes.pdf> (Erişim tarihi: 08.12.2020).
- Mondy, R.W. (2008). *Human Resource Management*. 10th Edition. Boston: Pearson Prentice Hall.
- Mondy, R.W. & Martocchio, J.J. (2016). *Human Resource Management*. 14th Edition. Boston: Pearson Education Limited.
- Moore, S. (2016). Leadership practices to foster a growth mindset. In *Gartner*.
<http://www.gartner.com/smarterwithgartner/leadership-practices-to-foster-a-growth-mindset-2/>. (Erişim tarihi: 07.12.2020).
- Moorhead, H. & Griffen, F. (1998). *Organisational behaviour*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Moosavi, E.A. (2011). Resiliency and attributional style as predictor of mental health in factory workers. In Yulianto, A. (Ed.), *The international conference on psychology of resilience*. Depok: LPSP3 UI.
- Moser, J.S., Schroder, H.S., Heeter, C., & Moran, T.P. (2011). Mind your errors: evidence for a neural mechanism linking growth mind-set to adaptive posterror adjustments. *Psychol Sci*, 22(12), 1484-9.
- Motowidlo, S.J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 10, 115-26.
- Mulki, J.P., Jaramillo, F., Goad, E.A., & Pesquera, M.R. (2015). Regulation of emotions, interpersonal conflict, and job performance for salespeople. *Journal of Business Research*, 68, 623-630.
- Murphy, M.C., & Dweck, C.S. (2016). Mindsets shape consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 26(1), 127-136, doi: 10.1016/j.jcps.2015.06.005

- Murphy, K.R., & Kroker, L. (1988). Dimensions of job performance (Rep. No. TN 88-39). San Diego: Navy Personnel Development and Research Center in Murphy, K. R.(1989), Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time?, *Human Performance* 2(3), 183-200.
- Murphy, K.R. (1989). Dimensions of job performance. In: Dillon, R.F., Pellegrino, J.W. (eds). *Testing: Theoretical and Applied Perspectives*. New York: Praeger; 218–247.
- Muse, L.A., Harris, S.G., & Field, H.S. (2003). Has the inverted-U theory of stress and job performance had a fair test? *Human Performance*, 16(4), 349-364.
- Nelson, D.L., & Simmons, B. L. (2011). Savoring eustress while coping with distress: The holistic model of stress. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 55-74). American Psychological Association.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nussbaum, A.D., & Dweck, C.S. (2008). Defensiveness versus remediation: Self-theories and modes of self-esteem maintenance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 599-612. doi:10.1177/0146167207312960.
- O'Brien, K., & Cooper, C. (2022). *Elgar Introduction to Organizational Stress Theories*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- O'neill, J.W., & Davis K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *Int J Hosp. Manag.*, 30(2), 385–390.
- Ones, D.S., & Dilchert, S. (2013). Counterproductive work behaviors: concepts, measurement, and nomological network in Geisinger, K.F et al. (eds), *APA Handbook of Testing and Assessment in Psychology: Vol. 1. Test Theory and Testing and Assessment in Industrial and Organizational Psychology*, 643–659.
- Ones, D.S., & Viswesvaran, C. (2003). Personality and counterproductive work behaviors. In A. Sagie, S. Stashevsky, & M. Koslowsky (eds.), *Misbehavior and dysfunctional attitudes in organizations* (pp. 211–249). Hampshire, England: Palgrave Macmillan.
- O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Orhan, S.İ., & Aydin, A. (2021). Analysis of the growth mindset levels of the pre-service teachers according to some variables. *Universal Journal of Educational Research*, 9(12), 1898 - 1904. DOI:10.13189/ujer.2021.091202.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.

- Orpen, C., & Welch, M. (1989). Stress and work attitudes among Australian nurses: An empirical study. *Psychological Studies*, 34, 214–215.
- Quick, J.C., & Quick, J.D. (1979). Reducing stress through preventive management. *Human Resource Management*, 18(3), 15–22.
- Quick, J.C., Quick, J.D., Nelson, D.L., & Hurrell, J.J. (1997). *Preventive stress management in organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Quick, J.D., Quick, J.C., & Nelson, D.L. (1998). The theory of preventive stress management in organizations. In C.L. Cooper (ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 246–268). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Overholt, M., & Vickers, M. (2014). Stress management and mindfulness in the workplace. *American Management Association*.
<http://affinityhealthhub.co.uk/d/attachments/hri-mindfulness-ama-1498492940.pdf> (Erişim tarihi: 25.12.2021).
- Oxford (2024). *Oxford Learner's Dictionaries*
<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/mindset> (Erişim tarihi: 10.01.2024)
- Peter, R., & Siegrist, J. (1999). Chronic psychosocial stress at work and cardiovascular disease: the role of effort–reward imbalance. *International Journal of Law and Psychiatry*, 22, 441–449.
- Palmer, S., Cooper, C., & Thomas, K. (2004). A model of work stress to underpin the Health & Safety Executive advice for tackling work-related stress and stress risk assessments. *Counselling at Work*, Winter, 2–5.
- Pandey, A., Quick, J.C., Rossi, A.M., Nelson, D.L., & Martin, W. (2010). Stress and the workplace: 10 years of science, 1997–2007. In R.C. Cantrada, A. Baum, & R. Cantrada (eds.), *Handbook of stress science: Biology, psychology, and health*. New York: Springer.
- Patil, A.M., & Dalvi, C.S. (2019). 720 degree performance appraisal systems. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (ijtsrd)*, Conference Issue, Paper Presented at *Fostering Innovation, Integration and Inclusion Through Interdisciplinary Practices in Management*, 4–8.
- Pattanayak, B. (2005). *Human Resource Management*. New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Pierobon, M. (2019). How to develop resilience? *Halldale Group*.
<https://www.halldale.com/articles/12681-how-to-develop-resilience> (Erişim tarihi: 12.12.2020).
- Plaks, J., Dweck, C., Stroessner, S., & Sherman, J. (2001). Person theories and attention allocation: Preferences for stereotypic versus counterstereotypic information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 876–893.
<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.80.6.876>

- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891. doi: 10.3758/BRM.40.3.879
- Pulakos, E.D. (2004). *Performance management-A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. USA: SHRM Foundation.
- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A., & Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *J. Appl. Psychol*, 85, 612–24.
- Rahim, A. (1996). Stress, strain, and their moderators: an empirical comparison of entrepreneurs and managers. *Journal of Small Business Management*, 3(1), 46-58.
- Rajeswari, R. (2017). Employee performance appraisal - In its' changing phase. *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*, 6(6), 233-236.
- Ramlall, S.J. (2008). Enhancing employee performance through positive organizational behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(6), 1580–1600. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00360.x>
- Rammstedt, B., Grüning, D.J., & Lechner, C.M. (2021). Measuring growth mindset: A validation of a three-item scale and a single-item scale in youth and adults. *European Journal of Psychological Assessment*. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000735>
- Reaves, A.C. (2015). *Work creativity as a dimension of job performance*. Unpublished doctoral dissertation. Doctor of Philosophy in Psychology. Florida: International University. <http://digitalcommons.fiu.edu/etd/1903>
- Reb, J., & Choi, E. (2014). Mindfulness in organizations. In Nirbhay Singh (ed.), *The Psychology of Meditation* (pp. 291-310), Nova Science Publishers Inc.
- Reb, J., & Narayanan, J. (2014). The influence of mindful attention on value claiming in distributive negotiations: evidence from four laboratory experiments. *Mindfulness* 5, 756–66.
- Reb, J., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2012). Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance, *Mindfulness*. doi: 10.1007/s12671-012-0144-z.
- Reb, J., Narayanan, J., & Ho, Z.W. (2013) Mindfulness at work: Antecedents and consequences of employee awareness and absent-mindedness. *Mindfulness*. DOI: 10.1007/s12671-013-0236-4.
- Reed, S.M. & Bogardus, M.A. (2012). PHR/SPHR: Professional in human resources certification. 4th Edition. Indianapolis: Wiley Publishing.
- Robbins, S.P., & Sanghi, S. (2006). *Organizational Behavior (11th Ed.)*. Delhi: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.

- Rock, D. (2018). Tell employees what you want them to strive for (in as Few Words as Possible). *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/02/tell-employees-what-you-want-them-to-strive-for-in-as-few-words-as-possible> (Erişim tarihi: 07.12.2020).
- Roethlisberger, E J., & Dickson, W.J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Roll, L.C., Van Zyl, L.E., & Griep, Y. (2019). Brief positive psychological interventions within multi-cultural organizational contexts: A systematic literature review. In L. E. Van Zyl & S. Rothmann (eds.), *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions* (pp. 523-544). Cham. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6_24
- Rose, R.M. (1987). Neuroendocrine effects of work stress. In J.C. Quick, R.S. Bhagat, J.E. Dalton, & J.D. Quick (eds.), *Work stress: Health care systems in the workplace*. (pp. 130–147). New York: Praeger
- Rotter, J.B. (1966). Generalised expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1-28.
- Rucker, D., Preacher , K.J, Tormala, Z.L. & Petty, R.E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359-371.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *J Manag Psychol.*, 21(7), 600–619
- Salas, E., Wilson, K.A., Burke, C.S., Wightman, D.C. & Howse, W.R. (2006). Crew resource management training research, practice, and lessons learned. In R. C. Williges (ed.), *Review of human factors and ergonomics*, 2, 35-73. Santa Monica, CA: Human Factors and Ergonomics Society.
- Samuel, V.J., Uiga, L., Lavrica, A., Moore, L.J., Tsaneva-Atanasovad, K., & Wilson, M.R. (2015). Individual reactions to stress predict performance during a critical aviation incident. *Anxiety, Stress & Coping*, 28(4), 467–477.
- Schleider, J.L., & Weisz, J.R. (2016). Reducing risk for anxiety and depression in adolescents: Effects of a single-session intervention teaching that personality can change. *Behaviour Research and Therapy*, 87, 170–181. doi: 10.1016/j.brat.2016.09.011
- Schroder, H ., Moran, T., Donnellan, B., & Moser, J. (2014). Mindset induction effects on cognitive control: A neurobehavioral investigation. *Biological Psychology*, 27-37
- Schroder, H.S., Yalch, M.M., Dawood, S., Callahan, C.P., Brent-Donnellan, M., & Moser, J.S. (2017). Growth mindset of anxiety buffers the link between stressful life events and psychological distress and coping strategies. *Personality and Individual Differences*, 110, 23-26. doi: 10.1016/j.paid.2017.01.016.

- Shrout, P.E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422-445.
- Selye, H. (1950). Stress and the General Adaptation Syndrome. *British Medical Journal*, 1 (4667), 1383-1392.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill.
- Selye, H. (1974). *Stress without Distress*. Philadelphia, Lippincott.
- Shapiro, S.C., Astin, J.A., Bishop, S.R., & Cordova, M. (2005). Mindfulness base dstress reduction for health care professionals: Results from a randomized tria. *International Journal of Stress Management*, 12, 164-176.
- Shapiro, S.L., Carlson, L.E., Astin, J.A., & Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, 62(3), 373-386. doi: 10.1002/jclp.20237
- Shahu, R., & Gole, S.V. (2008) Effect of job stress and job satisfaction on performance: An Empirical Study. *AIMS International Journal of Management*, 2, 237-246.
- SHGM (2023). Sivil Havacılık Müdürlüğü faaliyet raporu 2022. *Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı*.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27
- Sigler, T.H., & Pearson, C.M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Sivasubramanian. (2016). Eustress vs distress - a review. *International Journal of Research in Humanities & Soc. Sciences*, 4(5), 12-15.
- Skybrary (2022). Situational awareness. In Skybrary. <https://skybrary.aero/articles/situational-awareness> (Erişim tarihi: 21.04.2022).
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology*, 1982 (pp. 290-312). Washington, DC: American Sociological Association.
- Sohn, B.K., Park, S.M., Park, I.J., Hwang, J.Y., Choi, J.S., Lee, J.Y., & Jung H.Y. (2018). The relationship between emotional labor and job stress among hospital workers. *J. Korean Med. Sci.*, 33, 246. doi: 10.3346/jkms.2018.33.e246.
- Srivastava, A.K., & Krishna, A. (1991). A test of inverted "U"-hypothesis of stress-performance relationship in the industrial context. *Psychological Studies*, 36(1), 34-38.
- Stanley, E.A., Schaldach, J.M., Kiyonaga, A. & Jha, A.P. (2011). Mindfulness-based mind fitness training: A case study of a high stress pre-deployment military cohort. *Cognitive and Behavioral Practice*, 18(4), 566-576.

- Stine, R. (1989). An introduction to bootstrap methods. *Sociological Methods and Research*, 18(2-3), 243-291.
- Stoycheva, M., & Ruskov, P. (2015). Growth mindset development pattern. Paper presented at *The 20th European Conference*, 1-6. DOI:10.1145/2855321.2855329
- Sulphey, M.M. (2016). Is mindfulness a predictor of locus of control? *Journal of Applied Management and Investments*, 5(2), 121-130.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). United States of America: Pearson Education Inc.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*, Harper and Row, New York.
- Taylor, S. (1995). *Managing people at work*. London: Reed Educational and Professional Publishing Ltd.
- Taylor, S.E., Klein, L.C., Lewis, B.P., Gruenewald, T.L., Gurung, R.A., & Updegraff, J.A. (2000). Biobehavioral responses to stress in females: tend-and-befriend, not fight-or-flight. *Psychol Rev*, 107(3), 411.
- Teasdale, J.D., Segal, Z.V., Williams, J.M.G., Ridgeway, V.A., Soulsby, J.M., & Lau, M.A. (2000). Prevention of relapse/recurrence in major depression by mindfulness-based cognitive therapy. *J Consult Clin Psychol.*, 68, 615-623.
- Todd, S. (2022). Workplace stress theories: Theories of job related stress. In *Open sourced workplace*. <https://opensourcedworkplace.com/news/workplace-stress-theories-theories-of-job-related-stress> (Erişim tarihi: 18.12.2022).
- Tomlinson, E.R., Yousaf, O., Vittersø, A.D., & Jones, L. (2018). Dispositional mindfulness and psychological health: A systematic review. *Mindfulness*, 9(1), 23-43. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0762-6>
- TOBB (2020). Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. *2019 Yılı Sektör Raporu*. Türkiye Sivil Havacılık Meclisi.
- Trochim, W.M. & Donnelly, J.P. (2006). *The research methods knowledge base* (3rd ed.). Cincinnati, OH: Atomic Dog.
- Turner, J. & Reynolds, K. (2012). Self-categorization Theory in Van Lange, P.A., Kruglanski, A.W. and Higgins, E.T. (Eds), *Handbook of theories of social psychology*. SAGE Publications, London, 2, 399-417.
- Üzüm, B., & Uçkun, S. (2018). Performans Değerlendirme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Araştırma: Kocaeli İli Örneği. *Journal of Business Research-Türk*, 10(2), 254-275.
- Verdonk, C., Trousselard, M., Canini, F., Vialatte, F., & Ramdani, C. (2020). *Toward a refined mindfulness model related to consciousness and based on ERP. Perspectives on Psychological Science*. doi:10.1177/1745691620906444
- Viswesvaran, C. (1993). *Modeling job performance: Is there a general factor?* Unpublished doctoral dissertation. Iowa City: University of Iowa, IA.

- Viswesvaran, C., & Ones, D.S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Viswesvaran, C., & Ones, D.S. (2005). Job performance: Assessment issues in personnel selection. In Evers, A., Anderson, N. and Voskuijl, O. (eds). *Job Performance Assesment. The Blackwell handbook of personnel selection*, 1st Edition.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Vuong, T.D.N., & Nguyen, L.T. (2022). The key strategies for measuring employee performance in companies: A systematic review. *Sustainability*, 14, 14017.
- Weick, K.E., & Roberts, K.H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357–381.
- Weick, K.E., & Sutcliffe, K.M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weick, K.E., & Sutcliffe, K.M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. John Wiley and Sons.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In B.M. Staw & L.L. Cummings, (Eds.), *Research in organizational behavior*, 21, 81–123. Greenwich, CT: JAI Press
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of achievement motivation and emotion*. New York: Springe.
- Weinstein, N., Brown, K.W., & Ryan, R.M. (2009). A multi-method examination of the effects of mindfulness on stress attribution, coping, and emotional well-being. *Journal of Research in Personality*, 43, 374-385.
- Wetzel, C.M., Kneebone, R.L., Woloshynowych, M., Moorthy, K., & Darsy, A.D. (2006). The effects of stress on surgical performance. *The American Journal of Surgery*, 191(1), 5-10.
- White, N. (2014). *Mechanisms of mindfulness: Evaluating theories and proposing a model*. Unpublished Master of Science Thesis. New Zealand: Victoria University of Wellington.
- Wolever, R.Q., Bobinet, K.J., McCabe, K., Mackenzie, E.R., Fekete, E. Kusnick, C.A., & Baime, M. (2012) Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace - A randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 246-258.
- Wu, Y.C. (2011). Job stress and job performance among employees in the Taiwanese finance sector: the role of emotional intelligence. *Soc Behav Personal Int J*, 39(1), 21-31.
- Yemi, O.F. (2015). Enhancing workers' performance under stress: implication for stress Inoculation Therapy. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2(10), 639-644. ISSN: 2349-5979.

- Yerkes, R.M., & Dodson, J.D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation. *Journal of Comparative and Neurological Psychology*, 18, 459-482.
- Yeşiltaş, M.D., & Ekici, E. (2017). İş akış deneyiminin kişilik özellikleri ve iş stresi ile ilişkisi: Akademik personel üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(1), 1–11.
- Yıldırım, S. (2008). Muhasebe öğretim elemanları ve meslek mensuplarının mesleki stres düzeyi üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 38(2) 153–162.
- Yıldız, H., & Koçoğlu-Sazkaya, M. (2021). Duygusal emek ile iş stresi ilişkisinin incelenmesi: Kamu çalışanlarına yönelik bir araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 29-50.
- Yoshimasu, K. (2001). Relation of type A behavior pattern and job-related psychosocial factors to non-fatal myocardial infarction: A case-control study of Japanese male workers and women. *Psychosomatic Medicine*, 63, 797–804.
- Youssef, C.M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. Doi: 10.1177/0149206307305562.
- Yozgat, U., Yurtkoru, S., & Bilginoğlu, E. (2013). Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul: examining the moderating role of emotional intelligence. *Procedia Soc Behav Sci*, 75, 518-524.
- Yücel, R. (1999). İnsan kaynakları yönetiminde başarı değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 110-128.
- Zeng, G., Chen, X., Cheung, H.Y., & Peng, K. (2019). Teachers' growth mindset and work engagement in the Chinese educational context: Well-being and perseverance of effort as mediators. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00839>
- Zigon, J. (1997). Team performance measurement: A process for creating team performance standards. *Compensation & Benefits Review*, 29(1), 38–47. <https://doi.org/10.1177/088636879702900106>

EKLER

EK-1. Veri Toplama Seti ve Ölçekler

Değerli Katılımcılar,

Bu çalışma doktora tezi kapsamında yürütülmektedir ve bu veri toplama seti havacılık personeline yönelik sırasıyla **iş stresi, iş performansı, zihniyet/düşünce yapısı ve bilinçli farkındalık** durumlarının belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma sonunda elde edilecek bulguların güvenilirliği, cevaplarınızın samimiyetine bağlıdır. Vereceğiniz yanıtlar hem akademik hem de sektörel anlamda kritik önem taşımaktadır. Bu araç kişisel bilgilere yönelik soruları ve 4 farklı ölçeği kapsamakta olup, ölçeklerde toplam 43 madde bulunmaktadır. Bu maddelerin kesin bir doğru ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır. **Yanıtlarınız sadece akademik çalışmanın amaçları doğrultusunda kullanılacak olup, kimlik bilgileriniz talep edilmemektedir.**

Cevaplama süresi **yaklaşık 10 dk** sürmektedir. Çalışma ile ilgili herhangi bir sorunuz olduğunda edaceyhan@mehmetakif.edu.tr adresi aracılığıyla iletişime geçebilirsiniz. Çalışmaya ayırdığınız zaman ve katkılarınız için çok teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Eda CEYHAN

Gönüllü Katılım Formu

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, sonraki sayfada yer alan anket yapılarak sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz. Araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler çevrimiçi kaydedilecek ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz.
- Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

☐ Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabilceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.

Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz: ☐ Erkek ☐ Kadın ☐ Belirtmek istemiyorum	Çalışma süreniz : _____
Mesleğiniz: ☐ Pilot ☐ Kabin memuru	Eğitim durumunuz: ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
Medeni durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekâr ☐ Diğer	Görev yapılan kurum: _____
Yaşınız: _____	

Veri Toplama Aracı 1: İş Stresi Ölçeği

Aşağıda iş ve iş ortamı ile ilgili bazı ifadeler verilmiştir. Lütfen ifadeleri dikkatli okuyarak, her ifadenin size ne kadar uygun olduğunu yanındaki kutulardan uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşim sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır.					
2	Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.					
3	İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.					
4	Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur.					
5	İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.					
6	Kurumumuzda düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.					
7	Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.					

Veri Toplama Aracı 2: İş Performansı Ölçeği

Aşağıdaki durumlarla ilgili sizi tanımlayan uygunluk derecesini işaretleyiniz.		Çok az veya hiç	Biraz	Ortalama	Oldukça	Çok fazla
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

Veri Toplama Aracı 3: Gelişim Zihniyeti Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ilgili kutucuğa X işareti koyarak belirtiniz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Zekâ seviyemi artırmak için çok fazla bir şey yapabileceğimi düşünmüyorum.					
2	Zekâm çok fazla değiştiremeyeceğim bir özelliğimdir.					
3	Ne kadar zeki olduğumu değiştirebileceğimi zannetmiyorum.					
4	Yeni şeyler öğrenebilirim, ama ne kadar zeki olduğumu değiştiremem.					
5	Yeterli zaman ve çaba ile zekâ seviyemi arttırabilirim.					
6	Zekâmı büyük ölçüde geliştirebilirim.					
7	Ne kadar zekâ seviyesine sahip olursam olayım, zekâ seviyemi az da olsa geliştirebilirim.					
8	Temel zekâ seviyemi zamanla büyük ölçüde geliştirebilirim.					

Veri Toplama Aracı 4: Beş Faktörlü Bilgece Farkındalık Ölçeği-Kısa Formu (BFBFÖ-KF)

Lütfen aşağıdaki durumlarla ilgili size uygun cevap seçeneklerinden birini işaretleyiniz.		Hemen hemen her zaman	Çoğu zaman	Bazen	Nadiren	Oldukça seyrek	Hemen hemen hiçbir zaman
1	Duygularımı ifade etmek için kelimeler bulma konusunda iyiyim.						
2	İnançlarımı, fikirlerimi ve beklentilerimi kolaylıkla ifade edebilirim.						
3	Duygularımı sakın bir şekilde izlerim, onlara kapılmam.						
4	Hissettiğim şekilde hissetmemem gerektiğini kendime hatırlatırım.						
5	Düşüncelerimi ifade etmek için kelimeler bulmakta zorlanırım.						
6	Saçımdaki rüzgâr veya yüzümdeki güneş gibi yaşadığım fiziksel deneyimlere dikkat ederim.						
7	Düşüncelerimin iyi veya kötü olup olmadığı konusunda bir yargıda bulunurum.						
8	Anda yaşananlara odaklanmakta zorlanırım.						
9	Rahatsız edici düşünceler veya imgelerim olduğunda kendimi onlara kaptırmam.						
10	Genellikle saatlerin tik takları, kuşların ötüşleri veya arabaların geçişi gibi seslere dikkat ederim.						
11	Vücudumda bir şey hissettiğimde, onu doğru kelimelerle ifade etmekte zorlanırım.						
12	Otomatik bir şekilde hareket ettiğim hissine kapılırım, ne yaptığımı pek fark etmem.						
13	Rahatsız edici düşünceler veya imgelerimin hemen sonrasında sakın olurum.						
14	Düşündüğüm gibi düşünmemem gerektiğini kendime hatırlatırım.						
15	Kokuları ve aromaları fark ederim.						

		Hemen hemen her zaman	Çoğu zaman	Bazen	Nadiren	Oldukça seyrek	Hemen hemen hiçbir zaman
16	Çok üzgün hissettiğimde bile, duygularımı kelimelere dökebilirim.						
17	Yaptığım aktivitelere gerçek anlamda dikkatimi vermeden onları aceleyle yaparım.						
18	Genellikle rahatsız edici düşünceler veya imgelerim olduğunda, sadece onları fark ederim ve tepki vermem.						
19	Bazı duygularımın kötü veya uygunsuz olduğunu düşünüp öyle hissetmemem gerektiğini düşünürüm.						
20	Sanat veya doğada bulunan görsel unsurları, renkleri, şekilleri, dokuları veya ışık ve gölge desenlerini fark ederim.						
21	Rahatsız edici düşüncelere veya imgelere sahip olduğumda, onları sadece fark ederim ve akıp giderler.						
22	Yaptıklarımı otomatik olarak yaparım, ne yaptığımı pek farkında olmam.						
23	Kendimi yaptığım işlere dikkatimi vermeden yaparken bulurum.						
24	Mantıksız fikirlere sahip olduğumda kendimi onaylamam.						

EK-2. Hayes Process Makro Model 4 Analiz Çıktısı

Alt problem 1

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022).
www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : PER
X : stres
M : gelişim

Sample
Size: 489

OUTCOME VARIABLE:
gelişim

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
Model Summary						
P	,1452	,0211	1,2665	10,4819	1,0000	487,0000
,0013						

Model		coeff	se	t	p	LLCI
ULCI						
5,7823	constant	5,4722	,1578	34,6716	,0000	5,1621
-,0467	stres	-,1188	,0367	-3,2376	,0013	-,1909

Standardized coefficients
coeff
stres -,1452

OUTCOME VARIABLE:
PER

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
Model Summary						
P	,5631	,3171	,8443	112,8159	2,0000	486,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	2,7494	,2400	11,4560	,0000	2,2779
3,2210					
stres	-,0540	,0303	-1,7830	,0752	-,1135
,0055					
gelişim	,5364	,0370	14,4981	,0000	,4637
,6091					

Standardized coefficients
coeff
stres -,0676
gelişim ,5493

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,4511	1,0000	485,0000	,5021

***** TOTAL EFFECT MODEL

OUTCOME VARIABLE:
PER

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
P	,1473	,0217	1,2070	10,7988	1,0000	487,0000
,0011						

Model	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	5,6848	,1541	36,8953	,0000	5,3821
5,9875					
stres	-,1177	,0358	-3,2861	,0011	-,1881
-,0473					

Standardized coefficients
coeff
stres -,1473

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y

Total effect of X on Y						
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c_cs	-,1177	,0358	-3,2861	,0011	-,1881	-,0473
-,1473						

Direct effect of X on Y						
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c'_cs	-,0540	,0303	-1,7830	,0752	-,1135	,0055
-,0676						

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
gelişim	-,0637	,0219	-,1084	-,0222

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
gelişim	-,0797	,0271	-,1343	-,0278

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----

Alt problem 2

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022).
www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : PER
X : stres
M : bilinç

Sample
Size: 489

OUTCOME VARIABLE:
biling

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
P	,2974	,0885	,6975	47,2599	1,0000	487,0000
,0000						

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	
ULCI						
constant	5,5306	,1171	47,2175	,0000	5,3005	
5,7608						
stres	-,1872	,0272	-6,8746	,0000	-,2408	
-,1337						

Standardized coefficients
 coeff
 stres -,2974

OUTCOME VARIABLE:
 PER

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
P	,4546	,2067	,9808	63,3127	2,0000	486,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	2,5211	,3280	7,6856	,0000	1,8766
3,1656					
stres	-,0106	,0338	-,3142	,7535	-,0771
,0558					
bilinç	,5720	,0537	10,6459	,0000	,4665
,6776					

Standardized coefficients
 coeff
 stres -,0133
 bilinç ,4505

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
1,4043	1,0000	485,0000	,2366

***** TOTAL EFFECT MODEL

OUTCOME VARIABLE:
 PER

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
P	,1473	,0217	1,2070	10,7988	1,0000	487,0000
,0011						

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	5,6848	,1541	36,8953	,0000	5,3821
5,9875					
stres	-,1177	,0358	-3,2861	,0011	-,1881
-,0473					

Standardized coefficients
 coeff
 stres -,1473

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y

	Total effect of X on Y					
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c_cs	-,1177	,0358	-3,2861	,0011	-,1881	-,0473
- ,1473						

	Direct effect of X on Y					
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c'_cs	-,0106	,0338	-,3142	,7535	-,0771	,0558
- ,0133						

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
bilinç	-,1071	,0203	-,1485	-,0685

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
bilinç	-,1340	,0253	-,1847	-,0855

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----

EK-3. Etik Kurul Onay Belgesi

Evrak Kayıt Tarihi: 01.06.2022	Protokol No: 323869	Tarih: 24.06.2022
--------------------------------	---------------------	-------------------



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Doktora Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BASLIK:	İş Stresinin Çalışan Performansına Etkisinde Gelişim Zihniyetinin ve Bilinçli Farkındalığın Rolü
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Doç. Dr. Mustafa KARACA
TEZ YAZARI:	Eda CEYHAN
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Olmadı

Prof. Dr. Saim ÖNCE
(Başkan İkt. ve İdari BİL Fak.)

Prof. Dr. M. Erkan ÜYÜMEZ (Başkan Yardımcısı -İkt. ve İdari BİL Fak.)	Prof. Dr. Fatime GÜNEŞ (Tıbbiyat Fak.)
Prof. Dr. Yıldız UZUNER (Eğitim Fak.)	Prof. Dr. İbrahim Cemil ULUKAN (Açıköğretim Fak.)
Prof. Dr. Mahdan DEVECİ (Eğitim Fak.)	Prof. Dr. Erkan YÜKSİL (Eğitim BİL Fak.)

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Eda CEYHAN

Eğitim Durumu

Doktora Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrenimi : Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Bilim Dalı

Lisans Öğrenimi : Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İngilizce Öğretmenliği

Bilimsel Çalışmalar

Kitap Bölümleri : Ceyhan, E. (2023). Müşteri İlişkileri Yönetiminde Örgüt Kültürü. Cangöz, N. & Ertek, A. İçinde *Havacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetimi* (155-179). Konya: Palet Yayınları.

Bildiriler : Ceyhan, E., & Ertek, A. (2021). An Overview of Industry 4.0 and Digital Transformation in the Civil Aviation Sector, *6th IKSAD International Congress on Social Sciences*, pp. 295-306, L. Vasa, R. Huseynov (Eds.)

Bilimsel Faaliyetler : IATEFL Testing, Evaluation & Assessment Special Interest Group Pre-Conference Event, Liverpool, UK, April 1, 2019.

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu